



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين: - لماني بوزيد

- شناف دنيا

بعنوان:

مدى تبني إدارة التغيير في المؤسسات الجزائرية

(دراسة حالة في فرع حبوب الهضاب العليا بسطيف)

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر _أ_	علاوي عبد الفتاح
مشرفا	أستاذ محاضر _ب_	مصطفى بن قانة
مناقشا	أستاذة محاضرة _أ_	مهديد فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2022-2023

الإهداء

أبي

إلى من شرفني بحمل إسمه، أستسمحك يا سيد قلبي وتاج رأسي أن أقول فيك

لعلي أفي تلك الأبوة حقها وإن كان لا يوفى بكيل ولا وزن

فأعظم مجدي كان لي أنك أبي وكان أفضل فخر لي أنك تقول هذا إيني ومني

والله ولو قلت فيك ما قلت لم أشعر بالرضى أنت أفضل من الدنيا وما فيها يا أطييب من رائحة المسك، لا يكفي قول إنك سندي وشجاعة قلبي وصورة الحق في الدنيا ومعلمي، أعلم يا أفضل فواكه الدنيا أنه لو وضعوا الدنيا في كفة وأنت في كفة لما نظرت للكفة الثانية الحمد الله على أفضل نعمة فهذا أبي ووصية رسول الله، شكرا سيدي كان لي الشرف أن أحاول صنع بسمتك أسف وحاشاك إن كانت أسطر أن تفيك قدرك.

أمي

أمي يا نور العين يا أجمل الزهور ومصباح البيت وبهجته أستسمحك أن أقول فيك يا حبي

أمي وإن ملأ المشيب عوارضي سأضل طفلا عندها أتدلل

وتظل أمي فوق كل مهمة حتى شموشي عندها يتدلل

يا من قال فيك سيد الخلق صلى الله عليه وسلم: أمك ثم أمك ثم أمك يا من حزتي تحت قدميك
على الجنة، أنت الحب والرحمة، أقسم بالله أنه لو شاهدك الصبر أمامه لانحنى احتراما لسيدته
يا فخري

أمي تراني أجمل ما تملك وأنا أرى بإبتسامتها جمال الحياة

سلطانتني أقسم بمن أحل القسم أنك أنت الحياة يا أمي

إلى سندي ومن أشد بهم عضدي (سوسن، خولة، مروة، صلاح الدين) أنتم طاقتي بعد تعبي أنتم
خير عون لي كما كان هارون لي سيدنا موسى وكان علي لسيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

يا من في ضحكتكم عافية الروح وسعادة قلبي

شكرا للأزهار المتفتحة في قلبي (نضال، أروى، تسنيم، المعتصم بدين الله، غفران، يونس،

معاذ) يا أحفاد لماني وصناع البهجة فينا

شكرا طوكيو لوجودك المهم يا دافعي في الحياة يا غالي

إلى زميلتي الذي شارك في إنجاز هذا العمل

أزف لكم هذا الإهداء حبا ورفعة وكرامة ولكل من علمني حرفا أو درسا في الحياة

لماني بوزيد

الإهداء

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له أماله، إلى من كان يدفعني قدما للأمام لنيل

المبتغى "أبي" الغالي أطال الله في عمره

إلى سر السعادة في الوجود ومنبع الحنان والعطف والجود "أمي" أطال الله في عمرها

إلى كل إخوتي (أكرم، أشواق، توبة، غفران)

إلى اللذان كانت أجمل أيامي معهم وربباني جدي رحمه الله وجدتي وخالي وخالتي أطال الله

عمرهما

إلى الأزهار المتفتحة والبراعم المتفائلة وهم أحفاد العائلة (ريمال، عائشة، رهف، قمر)

إلى زميلي الذي شارك في إنجاز هذا العمل.

إلى جميع زملائي وبالأخص زميلتي شهرة ورقية

إلى كل من وسعهم فؤادي واحتضنهم قلبي ونسيهم قلبي.

شناف دنيا

شكر و عرفان

أشكر الله عز وجل ونحمده، الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه الحمد لله بلاسبب ولا طلب ولا عدد الحمد لله حتى ترضى الحمد لله يوماً وشهراً وعمراً الحمد لله على ما مضى وما تبقى وما هو آت، حمداً كما يليق بعظمة إسمه وسلطانه على توفيقه لنا لتقديم هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بخالص الشكر إلى الأستاذ والمشرف الدكتور "مصطفى بن قانة" على توجيهنا وإرشادنا بحكمته و رشاده، وإتاحته طيلة فترة إنجاز العمل.

كما لا يفوتنا شكر الأسرة الجامعية أساتذة أو كانوا إداريين داخل جامعتنا أو جامعات أخرى" الأستاذة مهيدي فاطمة الزهراء، الأستاذ هدار، الأستاذ رجم، الأستاذة ريمة خلوطة".

دون أن ننسى من مد يد العون لنا من قريب أو بعيد وقدم كل التسهيلات و الترحيب و الحب والأخوة في تجسيد واقع العمل على أرض الميدان " مريم، هشام، هشام، جمال، سمير، حسناء، العم عباس، أسيا، إسرائ، رانيا".

بارك الله فيكم و فتح لكم على كل جميل صنعتموه لنا شكراً.

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تبني وواقعية إدارة التغيير في المؤسسات الجزائرية، مع محاولة الإشارة إلى تجسيدها بفرع حبوب الهضاب العليا، بحيث يرجع تفوق المؤسسات في مجال الأعمال إلى إرتكازها على إستراتيجيات ونماذج للمضي قدما دون غرض النظر عن رؤية وقدرات قادتها وإدارتها فكل ذلك يسرع من وتيرة عمل المؤسسة ويحسن أداءها وبه تحقق أهدافها.

ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي والتفسيري، مع استخدام أداة هي برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وقبل ذلك تم الإعتماد على دراسة الإستطلاعية والمقابلة، بحيث هذا كان موجه نحو مجموعة من المرؤوسين والإداريين ورؤساء الأقسام، كل هذا العمل لمحاولة الإجابة عن إشكالية الدراسة التي كانت كالتالي: ما هو واقع إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة؟

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن إدارة التغيير تركز بشكل كبير على أبعادها (القانوني، الثقافي، التكنولوجي، القيادي)، هذا من جهة أما من جانب آخر لاحظنا أن نماذج إدارة التغيير كمعتمد نقل من مقاومة التغيير والمعوقات التي تصاحب عملية التغيير، دون غرض النظر عن إستراتيجيات عملها. في الأخير تم التوصل إلى أنه يوجد وعي وواقعية تبني لإدارة التغيير بشكل واضح داخل فرع حبوب الهضاب العليا.

الكلمات المفتاحية: التغيير، إدارة التغيير، البعد القيادي، البعد القانوني، البعد التكنولوجي، البعد الثقافي.

Abstract :

This study aimed to identify the extent of adoption and redism of change mangement in algerian in situations , with an attempt to refer to its embodiment in the grain branch of the high plateans , So that the it superiority of the foundres in the field of business is duetoits reliance on stratégies and models to move forward without turning a blind eye to the vision and capabilities of its performance, its imprave leaders and management, all, of which accelerate, the pace of the institution`s work and thus achieving its goals . For this purpose, the descriptive, analytical and explanatorg approach was relied upon, with the use of a tool that is the statistical analysis program (SPSS). The study reached several they were as follows : What is the realitey of change management in the institution Under study ? results, the Most important of which is that change management is based largely on its legal dimensions (legal, cultural, tuchnological, leadership), on the one hand on the other hand, you may notice that change management models as dependents kill resistance

to expression and the obstacles that a company the change process without turning a blind eye to working strategies.

In the end, it was concluded that there is awareness and realism that the administration clearly adopts change within the south Branch.

Key words., change, change management, the leadership dimension, the legal dimension, the technological dimension, the cultural dimension.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
I	ملخص الدراسة
III	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
05	الدراسات السابقة
10	الفصل الأول الإطار النظري للدراسة
11	تمهيد
12	المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير
13	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير
14	المطلب الثاني: خصائص إدارة التغيير
16	المطلب الثالث: أبعاد و مجالات إدارة التغيير
18	المبحث الثاني: إستراتيجيات و نماذج إدارة التغيير
18	المطلب الأول: إستراتيجيات إدارة التغيير
20	المطلب الثاني: نماذج إدارة التغيير
34	المبحث الثالث: مقاومة التغيير
34	المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير
34	المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير
35	المطلب الثالث: التغلب على مقاومة التغيير
37	المطلب الرابع: دور إدارة التغيير في تطوير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

39	خلاصة الفصل الأول
40	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
41	تمهيد
42	المبحث الأول: بطاقة فنية حول فرع حبوب الهضاب العليا سطيف
42	المطلب الأول: تعريف بفرع حبوب الهضاب العليا بسطيف
44	المطلب الثاني: شرح الهيكل التنظيمي لفرع حبوب الهضاب العليا
48	المبحث الثاني: مجالات الدراسة والأدوات والأساليب الإحصائية المستعملة
48	المطلب الأول: مجالات الدراسة
48	المطلب الثاني: أدوات والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة
50	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها و تفسيرها وإختبار الفرضيات
51	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
55	المطلب الثاني: عرض و تحليل و تفسير إستجابات أفراد عينة الدراسة لأسئلة الإستهبيان
67	خلاصة الفصل الثاني
68	خاتمة

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	المقارنة بين نموذج الإدارة العصرية والقديمة	33
02	توزيع مقياس ليكرت الخماسي	50
03	تحديد اتجاهات المتوسط الحسابي	50
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	51
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	52
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	53
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	53
08	ألفا كرونباخ للإستبيان	55
09	التحليل الوصفي على إجابات الإستبيان حول البعد القيادي	56
10	التحليل الوصفي على إجابات الإستبيان حول البعد التكنولوجي	59
11	التحليل الوصفي على إجابات الإستبيان حول بعد الهيكل التنظيمي	61
12	التحليل الوصفي على إجابات الإستبيان حول البعد الثقافي	63
13	التحليل الوصفي على إجابات المبحوثين حول فقرات إدارة التغيير في فرع حبوب الهضاب العليا	65

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	خصائص إدارة التغيير	01
21	نموذج كارت لوين	02
23	نموذج كوتر	03
24	IVANCEVICH	04
25	نموذج وورلي	05
27	نموذج هوس	06
51	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة لمتغير الجنس	07
52	دائرة نسبة توضح توزيع العينة لمتغير الفئة العمرية	08
53	دائرة نسبة توضح توزيع العينة لمتغير المؤهل العلمي	09
54	دائرة نسبة توضح توزيع العينة لمتغير سنوات الخبرة	10

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
76	إستمارة الدراسة الإستطلاعية	01
77	الإستمارة النهائية	02
80	وثائق خاصة بفرع حبوب الهضاب العليا	03
81	أسماء المحكمين	04
82	مخرجات Spss	05

مقدمة

المقدمة:

تعيش مختلف المؤسسات اليوم تحت تحديات كبيرة بإعتبارها نظاما مفتوحا على العالم الخارجي ولتحقق أهدافها بصفة عقلانية وجب عليها مواكبة كل التغييرات التي تحدث في هذا العالم، وتولي للتغيير أهمية كبيرة ولا نتجاهله بإعتباره من بين أهم القضايا في العصر الحديث، وهذا التغيير يشمل جميع نواحي الحياة الاقتصادية والإجتماعية والثقافية والسياسية، بما في ذلك المؤسسات التي تتواجد في بيئة غير مستقرة فطالما أن هذه الأخيرة غير ثابتة فهذا يزيد من تلك التحديات التي نذكر منها الإنفتاح على العالم الخارجي و زيادة حدة العولمة، التطورات التقنية وإستخدام التكنولوجيا، لذلك يصبح من الواجب و الضروري بذل المزيد من الجهود لأجل ضمان البقاء و الإستمرارية و النمو.

ومن بين أشكال الجهود المبذولة تبني تلك المؤسسات برامج للتغيير التنظيمي وإتباع ممارسات إدارية مختلفة لإدارة التغيير التي نجدها تختلف أحيانا في كيفية تطبيقها وتتفق أحيانا أخرى في الهدف، وهو تحسين أداء المؤسسات للصمود أمام تغييرات العوامل الخارجية.

والجدير بالذكر أن تحقيق المؤسسة لأهدافها والصمود لتغييرات العوامل الخارجية، يتم من خلال الإستفادة من الفرص التي يمنحها هذا التغيير في بيئة المحيط، والقدرة على التكيف مع هذه البيئة والتعلم من الأخطاء السابقة، لأن التغيير ليس مناقضا للإستقرار بل الثابت الوحيد في هذا العلم هو التغيير فأى مؤسسة تزيد الإستقرار عليها بالتغيير فهو أحد مقومات ذلك الإستقرار وليس معناه الجمود بل التكيف مع الظروف ومختلف المستجدات على جميع الأصعدة، وعلى هذا الأساس تتجلى معالم إشكالية دراستنا في التساؤل التالي:

1- إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:
ما واقع إدارة التغير في المؤسسة محل الدراسة؟
من أجل تحليل هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

2- تساؤلات الدراسة:

- ماهي تحسينات الهيكل التنظيمي التي تمكن المؤسسة من بلوغ المكانة المرجوة؟
- كيف يعمل بعد الهيكل التنظيمي كمؤثر داخل إدارة التغيير؟
- هل يوجد تبني بمستوي جيد لإدارة التغيير داخل المؤسسة محل الدراسة؟
- ما مدى تأثير البعد القيادي في إدارة التغيير داخل المؤسسة محل الدراسة؟
- هل تسعى إدارة المؤسسة لترسيخ ثقافة التغيير لدي العاملين؟
- ما مدى قوة تأثير البعد التكنولوجي داخل إدارة التغيير؟

3- الفرضية الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية العامة:

هناك مستوى جيد من تطبيق إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضيات الفرعية:

- إن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تطبيق إدارة التغيير من خلال التركيز على البعد القيادي؛
- إن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تطبيق إدارة التغيير من خلال التركيز على البعد التكنولوجي؛
- إن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تطبيق إدارة التغيير من خلال التركيز على تحسين الهيكل التنظيمي؛
- تعمل المؤسسة محل الدراسة وتسعى إلى تطبيق إدارة التغيير من خلال التركيز على البعد الثقافي.

4- أهمية الدراسة:

تأخذ الدراسة الراهنة أهميتها مما يجسده الموضوع الذي تعالجه وهو التأكيد على مدى أهمية وعمل إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة في تحسين المستوى الموظفين والمتعاملين بصفة عامة، بالإضافة لإعتبارها مدخل من المداخل الإدارية الحديثة حيث تتجسد أهميتها في:

- إدارة التغيير تساعد المؤسسات على مواكبة التغيير الحاصل؛
- تعد إضافة إدارية اقتصادية للمؤسسات؛
- إدارة التغيير تؤثر في بيئة المنظمات؛
- تحقق الميزة التنافسية مع نظائرها من المؤسسات.

5- أهداف الدراسة:

جاءت هذه الدراسة بغية تحقيق الأهداف التالية:

- إبراز أهم دوافع التغيير؛
- معرف وتحليل واقع إدارة التغيير الحاصلة في المؤسسة محل الدراسة؛
- معرفة أهم التغيرات المؤثرات على تحقيق أهداف المؤسسة؛
- تسعى إدارة التغيير الى تحقيق الميزة التنافسية وإستمرارية.

6- منهجية الدراسة:

في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر إستخداما وشيوعا في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تم الإعتماد على الأداة البحثية التالية الإستبيان والمقابلة والملاحظة في معالجة الفصل التطبيقي.

7- حدود الدراسة:

- حدود الموضوعية:

تناولنا مدى تبني وواقع ودور إدارة التغيير وتم التركيز على أبعاد إدارة التغيير: البعد القيادي، للبعد التكنولوجي، البعد الثقافي والبعد الخاص بالهيكل التنظيمي.

- الحدود الزمنية:

تم إجراء هذه الدراسة في السنة الجامعة الحالية 2022-2023 في الفترة الممتدة بين شهري أبريل وماي من سنة 2023.

- الحدود المكانية:

تم إجراء الدراسة التطبيقية في فرع حبوب الهضاب العليا بسطيف

8- أسباب إختيار الموضوع:

- هناك عدة أسباب لإختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:
- بإعتبار الدارسة وموضوعها ضمن المنهج التعليمي الذي تلقيناه في مشوارنا و صلب تخصصنا؛
- كون الموضوع يندرج ضمن إهتماماتنا البحثية؛
- أهمية الموضوع وحدثه خاصة في ظل التحولات والتغيرات البيئية المتسارعة؛
- الرغبة في الإطلاع على إدارة التغيير ميدانيا.

9- صعوبات الدراسة:

- تعذر علينا التقدم السريع والتسلسل في إنجاز هذا البحث وهذا نظرا لضيق الوقت؛
- شح المعلومات التطبيقية في المؤسسة محل الدراسة لإعتبارهم أنها أمر سري؛
- كما أننا واجهنا صعوبة في جمع الوثائق حول مختلف عملية التغيير في المؤسسة.

10- هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة الى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع، حيث قسم إلى: مبحثين، المبحث الأول ماهية إدارة التغيير، أما المبحث الثاني مقاومة التغيير، أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى الدراسة التطبيقية، حيث تم تقسمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تم فيه التطرق إلى مداخل حول فرع حبوب الهضاب العليا بسطيف، أما المبحث الثاني فهو توضيح للإجراءات المنهجية للدراسة، في المبحث الأخير كان عرض وتحليل إجابات الأفراد حول الإستبيان، كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنه نتائج الفصلين مع توضيح إختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الإقتراحات المستنتجة، وأخيرا تم صياغة أفاق الدراسة.

الدراسات السابقة:

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع الذي يجسد مدى تبني وواقعية إدارة التغيير، تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة به، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هاته الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها وكيفية الاستفادة منها.

أولاً: الرسائل الجامعية باللغة العربية

– دراسة بوطبة نور الهدى بعنوان "إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي"، أطروحة دكتوراه جامعة باتنة - 1، 2015-2016.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع ممارسة إدارة التغيير عند تطبيق نظام LMD حسب وجهة نظر الإداريين في الجامعة الجزائرية، مع التحري عن مستوى تقبل كل من أعضاء هيئة التدريس والإداريين لإصلاح LMD، أيضاً محاولة معرفة وجهات النظر كل من أعضاء هيئات التدريس والإداريين تجاه ملائمة اصلاح LMD في الجامعات الجزائرية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه تم التوصل إلى أن درجة ممارسة إدارة التغيير عند تطبيق إصلاح LMD كانت منخفضة، كما كانت مقاومة الإداريين للتغيير نحو نظام LMD متوسطة، أما ملائمة إصلاح LMD للجامعة الجزائرية فكانت متوسطة حسب وجهة نظر الإداريين، كما تبين من خلال إجابات الإداريين إن تحقيق إصلاح LMD لأهم الأهداف المسطرة له كان منخفضاً.

– دراسة بيبي حامد على حيدر بعنوان "إدارة التغيير أثارها على أداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية" رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، منشورة، جامعة البيت، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع أداة الدراسة المتمثلة على شكل الاستبانة لعينة الدراسة التي تتكون من (23) من العاملين في الإدارة العليا والوسطى لدى البنوك التجارية بالكويت. وقدم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال الأساليب الإحصائية حساب الثبات واختبار التوزيع الطبيعي واختبار التعددية الخطية، والإنحدار المتعدد والبسيط.

وقد خلصت هذه الدراسة لعدة نتائج أهمها:

- وجود أثر إيجابي ومتوسط ذو دلالة إحصائية بين إدارة التغيير وأداء العاملين في البنوك وهذا يعني أن إدارة التغيير مسؤولة عن تعزيز ما نسبته 13.0% من أداء العاملين في البنوك.

- وجود أيضاً أثر إيجابي ولكنه ضعيف نوع ما ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الهيكل التنظيمي وبين أداء العاملين في البنوك.

- كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ولكنه ضعيف ذو دلالة إحصائية بني التغيير في الثقافة وبني

أداء العاملين في البنوك، بالإضافة إلى وجود عالقة أثر إيجابي ولكنه ضعيف ذو دلالة إحصائية بني التغيير

في التكنولوجيا وبني أداء العاملين في البنوك.

دراسة صبرينة لطرش بعنوان " إدارة التغيير كمدخل لتحسين المؤسسات الاقتصادية" – دراسة حالة قطاع الموانئ بالشرق الجزائري- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال، منشورة، 2018-2019.

هدفه هذه الدراسة الى:

محاولة لفة إنتباه المسؤولين في المؤسسات الاقتصادية وتحسيسهم بأهمية والزامية التغيير، والتطرق الى معرفة التغيير داخل المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري وتأثيره على الأداء.

خلصت الدراسة في الأخير انه توجد علاقة تأثير مباشرة بين الأفراد، التكنولوجيا، الإستراتيجيات إدارة التغيير والمؤسسات الجزائرية.

تعمل إدارة التغيير على تحسين الأداء والكفاءة والفعالية ككل.

ثانيا: المقالات العلمية باللغة العربية

دراسة إبراهيم عز الدين الطقز بعنوان " إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية مجلة العربية للنشر للعلمي، المجلد، العدد السادس والعشرون، السنة 2 ديسمبر 2020.

هدفت هذه الدراسة الى تقييم مدى تنبى المؤسسات الإقتصادية إدارة التغيير حيث أصبح مطلبا هاما من أجل مواكبة التطورات العالمية الحاصلة، حيث هدفت دراستنا إلى التعرف على كيفية إجراء التغيير داخل المؤسسات وتوضيح أهمية التغيير ومدى مساهمته في تحسين الجودة في المؤسسات الحكومية وحاولنا من خلالها الكشف عن مدى مساهمة إدارة التغيير.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها نلخصها:

- تعتبر إدارة التغيير عنصرا مهما لنجاح المؤسسات في الوقت الحالي؛
- يشكل غياب التغيير عائقا للوصول الى الجودة؛
- التغيير أمر حتمي ولازم للمؤسسات لتحسين أوضاعها وحل مشاكلها.

دراسة ناصر مراد بعنوان " تشخيص التغيير في المؤسسات، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، المجلد، العدد18، السنة2018.

هدفت هذه الدراسة إلى إعتبار أن التغيير عملية مستمرة و متجددة تعكس طبيعة الحياة، فالعلم اليوم سريع التغيير في جميع المجالات : سياسية، علمية، تكنولوجية، تشريعية وسلوكية حيث تتأثر المؤسسة بهذا الواقع، مع العلم انه في هذا المجال توجد عدة عوامل تؤكد حتمية عملية تغيير المنظمة في عدة مجالات الى انه ووفقا لطبيعة البشرية قد تواجه المنظمة مقاومة الافراد لأي تغيير و الذي يعتبر من اهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين ادراكها و تبنيها قصد ضمان أداء فعال حيث يساهم في تطوير المؤسسة و تحسينها من خلال تكيفها للتغيرات البيئية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يجب على القادة توضيح الأسباب المقنعة للتغيير؛

- يحقق التغيير نتائج ملموسة وسريعة ولو كانت بحجم صغير؛
 - يتدفق سيل من المعلومات عن التغيير من القيادة الى الموظفين.
 - يشارك الجميع بمعرفة التغيير المطلوب وابداء آرائهم في مدى الحاجة اليه.
- _ دراسة الهادي بو قلقولة بعنوان " إدارة التغيير كمدخل لنجاح مشاريع تأهيل المؤسسات الجزائرية" مجلة دفاقر اقتصادية، العدد الأول، السنة 2010.
- هدفت هذه الدراسة الى محاولة تناول المسائل المرتبطة بالتغيير، مقاومة التغيير، إدارة التغيير، حيث يعرض هذا المقال أهمية إدارة التغيير في تأهيل المؤسسات الجزائرية، فنجاح التأهيل مرتبط بإدارة التغيير وهو ما يمكن مؤسساتنا من مواجهة التحديات الناتجة عن تغييرات المحيط.
- وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- يجب على المؤسسات الجزائرية وضع برامج تدريب وتأهيل لتبني التغيير ومواكبة التطورات الحاصلة.
 - دراسة نورة بوعلاقة، عبد الرزاق سلام بعنوان "واقع تطبيق ادارة التغيير في المؤسسات الجزائرية- دراسة حالة شركة سونلغاز "مركز بن سليمان "ولاية المدية"، مقالة من مجلة، جامعة المدية(الجزائر)، 2018-2019.
- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق إدارة التغيير في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المسؤولين في شركة سونلغاز بني سليمان ولاية المدية في شهر جانفي لسنة 2018، من اجل معرفة اتجاه المسؤولين لكل متغير من المتغيرين، بحيث تناولنا في دراستنا جانبين نظري وتطبيقي، فالجانب النظري تطرقنا فيه الى اهم ما يمكن التطرق فيه من خلال المتغيرين المتعلقين بالدراسة، إما الجانب التطبيقي فيتكون من مجتمع الدراسة الممثل لمسؤولي شركة سونلغاز البالغ عددهم 30 مسؤول، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال توزيع إستبانة على أفراد العينة والعمل على معالجتها بإستخدام برنامج spss19.
- وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات إدارة تغيير على مستوى أداء شركة سونلغاز من وجهة نظر مسؤولين المستجوبين؛
 - التغيير عملية حتمية لمجاراة الواقع المعاش والتكيف مع متطلباته خاصة في ظل المنافسة الشريفة؛
 - يعمل التغيير على تحسين مهارات العمال بشكل مستمر.

ثالثا: الدراسة السابقة باللغة الأجنبية

- دراسة Kondwani precious mwangala2014 بعنوان " ممارسة إدارة التغيير لتحسين التعليم الأساسي التكميلي" حالة مالوي (أطروحة دكتوراه).

هدف هذه الدراسة هو العمل على دراسة إدارة التغيير عبر تثبيت دراسة تكميلية للمقرر الدراسي القاعدي في إطار ما تم ذكره يتم تحقيق الهدف التالية:

- العمل على دراسة تجريبية لتحديد إمكانية تبني مفهوم إدارة التغيير والتقنيات من أجل إنهاء أهداف البرنامج.

في الأخير توصلت هذه الدراسة إلى طريقة ممارسة إدارة التغيير بهدف تحسين التعليم الأساسي في مالوي.

- دراسة Allan Macpleron بعنوان " التغيير والقيادة" في 2021 في جامعة إسكتلندا لنيل شهادة ماجستير

هدفت الدراسة الى إظهار أن إدارة التغيير والقيادة لبنات أساسية لأي مشروع يمكن أن تكون المشاريع، وتتطلب إدارة التغيير إستراتيجية والتوجيه، من جهة أخرى لكي يكون أي تغيير ناجحا، فإنه يتطلب قيادة قوية وقيادة من شأنها التأثير وإلهام فريق المشروع، كلا من إدارة التغيير الناجحة والقيادة القوية من المهم بشكل أساسي أن تكون مدير مشروع ناجحا وأن يتم تسليم المشروع في الوقت، ضمن التكلفة والمعيار الصحيح.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

إن أهم ما يميز الدراسات السابقة عن دراستنا الحالية تم تلخيصه فيما يلي:

- من حيث هدف الدراسة:

إجتمعت الدراسات السابقة لتسليط الضوء على واقعية تبني إدارة التغيير وتجسيد مفاهيمها في جميع المجالات بغض النظر عن توجه المؤسسة (خدماتي أو إنتاجي) على أرض الواقع، ومنه تطرقنا إلى تجربة واقعية أو ميدانية لمنظمة تحولت من الشكل التقليدي القديم إلى شكل عصري ومتقدم، حيث قدمنا من خلال دراستنا الميدانية لفرع حبوب الهضاب العليا بسطيف رؤية لمدى تبني وواقعية إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة وحاولنا في الأخير تقييم مدى نجاح ذلك.

- من حيث متغيرات الدراسة:

لقد كانت متغيرات الدراسات السابقة مختلفة بين بعضها البعض فهناك من تطرق إلى إدارة لتغيير في التعليم الجامعي ومن جسدها في المؤسسات الحكومية وأخرى وضحاها في المكتبات الجامعية وغيرها هذا

دون غض النظر لإرتباط الدراسات بمتغير مستقل على عكس الدراسة الحالية، أما في الدراسة الحالية فقد تعرفنا على عملية إدارة التغيير في مؤسسة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية (فرع حبوب الهضاب العليا بسطيف) بالتطرق إلى الإستراتيجيات والنماذج التي تساعد وتساهم في حسن سيرورة التغيير.

من جهة أخرى تعرفنا على بعض الأمور التي تقاوم وتعرقل التغيير، لكن تم توضيح كيفية التغلب عليها وبالتالي الدراسة الحالية ركزت على أهم عوامل نجاح عملية التغيير وإدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

إن التحولات المتسارعة التي تنشط فيها المؤسسة وما تشهده من تطورات وتغيرات عميقة التي مست جميع المؤسسات وبذلك أصبح التغيير صفة ملازمة لكل المؤسسات وجزء مهم ، وليس رد فعل فقط خلال الظروف الحرجة والأزمات إذ لا يمكن لأي منظمة إدارية النجاح في ظل اتباع سياسة الثبات بل لا بد من التكيف مع المتغيرات وما يحيط بها من حوادث من خلال العمل الجاد لتجسيد و تطبيق إدارة التغيير، هذا الأخير يعتبر ثمرت لتطورات العالمية و كوسيلة فعالة تمكن الإدارة من القيام بدورها، ذلك بتطوير الفكر الإداري التقليدي القديم وإستخدام التقنيات الحديثة، أيضا محاولة المحافظة علي كفاءة الأداء عن طريق التخطيط العلمي والإدارة الجيدة للتغيير من ما ينعكس بشكل إيجابي علي المؤسسة بذلك نسعي إلى التطرق في هذا الفصل لتجسيد وعرض مفصل لمدخل مفاهيمي لإدارة التغيير يتضمن جميع جوانب و حيثيات هذا المدخل الإداري الحديث و من ثم تم التطرق إلى اساسيات إدارة التغيير من خلال التعرف على عملية التغيير و مجالاتها وتجسيد أبعادها ،مع إظهار إستراتيجياتها وتوضيح المعوقات التي تقاوم إدارة التغيير وكيفية التغلب على هذه الأخير، أخيرا تم التعرض لأهم النماذج الواجب إتباعها لتطبيق إدارة التغيير.

المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير.

المبحث الثاني: إستراتيجيات ونماذج إدارة التغيير.

المبحث الثالث: مقاومة التغيير.

المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير

أصبح اليوم عالمنا يمر بالعديد من التحولات والتطورات في جميع المجالات، علما أن التغيير يعتبر ركيزة أساسية للإستمرار وبقائها، نجاح التغيير مرتبط بمدى مواكبة التطورات الحادثة في العالم، بحيث تلجأ المنظمة للتغيير كأحد الحلول لمعالجة المشاكل.

1- مفهوم التغيير

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى بعض تعاريف التغيير:

فقد عرفه فريد راغب النجار بأنه: "عبارة عن تحولات 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 جميعا".¹

وقد عرفه محمود سليمان العميان "مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال أحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة".² هو نشاط حتمي مستمر، يقوم على إستجابة مخططة أو غير مخططة وذلك بإحداث تعديلات في بعض العناصر أو جميعها.³

وعليه يمكن تعريف التغيير على أنه عملية إنتقال من وضع إلى وضع جديد أكثر إيجابية إستجابة لتهديدات والتحويلات الخارجية.

2- علاقة التغيير بمفاهيم أخرى

توجد عدة علاقات وعدة مفاهيم مشابهة ومصاحبة للتغيير، قد تظهر لنا أنها نفس الفكرة في مجال ما نذكر من بينها:

- التغيير والتغير:

من الأمور التي يجب ذكرها في الإدارة الحديثة هو الفرق بين التغيير والتغير، فالأول مصنوع أو مفروض أو مسايرة الآخرين بينما الثاني هو حدث طبيعي يقع في أي منظمة كنتيجة للنجاح والنمو وإثبات الذات في مجال العمل بمعنى هو التحول للأفضل وليس على حساب الآخرين لإن الأعمال لها أصولها ومبادئها وقيمها التي تفرض على القائمين بها الصدق و الأمانة و الإلتزام.⁴

¹ - فريد راغب النجار، إدارة التغيير الاستراتيجي العربي لمواجهة الازمات المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص299.

² - نفس المرجع، ص279.

³ - بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والاداري، الاردن، دار المسيرة، الطبعة 1، 2009، ص52.

⁴ - سعيد يس عامر، الادارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الاداري، القاهرة، 2001، ص395.

ومن ناحية أخرى التغير تحول الظاهرة يؤدي إلى إختلال في التوازن بين العناصر المشكلة لها أي يؤدي إلى اللاتوازن بينما التغير هو عملية تحويل تتطلب إحداث تعديلات لإستعداد التوازن في تلك الظاهرة¹.

- التغير والتطوير:

رغم أن الباحثين والكتاب يعدون التغير والتطوير بنفس المعنى إلى أن التغير هو عملية تبديل وتحويل كلي أو شامل يستهدف المؤسسة إجمالاً، أما التطوير هي عملية التحويل أو تبديل جزئي، فالتطوير يحمل نسبة معينة من التغير، حيث أن التطوير شكل من اشكال التغير².

- التغير والتحول:

التغير مصطلح أكثر عمومية من التحول والتغير هو أحداث تغيير في قطاعات محددة في الدولة (السياسات الاقتصادية، نظام العمل، العمل.....) أما التحويل فهو تغيير ثوري وليس تغيير عادي ويمكن القول أن "كل تحول هو تغيير ولكن ليس بالضرورة كل تغيير هو تحول".
المطلب الأول: مفهوم إدارة التغير.

هي العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم المعارف، والتقنيات، مقابل التحلي عن بعض القيم، وتأتي إدارة التغير لتعبر عن كيفية إستخدام الموارد بأفضل الطرق إقتصاداً وفعالية لأحداث التغير³.

هي الدافع التي تحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمنظمة على إختلاف أنواعها. عبارة عن جهد مخطط ومنظم لأحداث التغير وضبط حركة نحو تحقيق الأهداف الموجودة منه وزيادة قدرة المؤسسات عامة والمؤسسات الإقتصادية خاصة على التكيف مع الأوضاع الجديدة، وذلك من خلال الإستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة بكفاءة وفعالية وحل المشاكل المصاحبة لذلك. ويرى رونبسون على أنه التحرك من الحالي الذي نعيشه الى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي التغير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستقلة⁴.

¹ - علة مراد، متطلبات تفعيل مدخل إدارة التغير كاستراتيجية للتطوير التنظيمي، مجلة دفاقر اقتصادية، المجلد8، العدد 1، مارس 2017 ص 157.

² - علة مراد، مرجع سابق، ص 158.

³ محمد الصيرفي، إدارة التغير، مصر، دار الفكر الجامعي، 2006، ص 66-67.

⁴ - سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغير، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 15.

المطلب الثاني: خصائص إدارة التغيير

- تشمل إدارة التغيير جملة من الخصائص ينبغي الإحاطة بها وبجوانبها المختلفة للوصول الى المقاصد الحقيقية لعملية التغيير ومن اهم هذه الخصائص:

1- الإستهدافية

باعتبار التغيير الجيد لا يتم إلا وفق مقاربة الإستراتيجية وينبغي ومنذ البداية تحديد الأهداف والغيات من عملية التغيير ولكي نحصل على أهداف التغيير ينبغي توفر جملة من المواصفات أهمها¹: (قابلية القياس، التحفيز، القبول، الواقعية).

2- الواقعية:

إضافة إلى ضرورة أن تكون أهداف التغيير واقعية وأسبابه ودوافعه بحيث لا يعقل القيام بالتغيير من أجل التغيير فقط²، كما يفترض اختيار الحجم والتوقيت المناسبين لعملية التغيير.

3- التوافقية:

يجب أن يكون هنالك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين احتياجات وتطلعات القوى لعملية التغيير³.

وتشتمل هذه القوة بالأساس:

- القوى المنفذة لعملية التغيير؛

- القوى المضحية التي ستقع عليها أعباء التغيير بشكل التغيير؛

- القوى المحايدة التي ستبقي تراقب عملية التغيير.

4 - الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، بحيث تملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة للتغيير.

5- المشاركة:

تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل إلى تحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى

والأطراف التي تتأثر بالتغيير والتفاعل مع قادتها⁴.

6- الإصلاح:

حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها تسعى لإصلاح ما هو قائم من عيوب

ومعالجة ما هو موجود من إختلالات في المؤسسة.

¹ - معيزي قويدر، مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة البليدة، ص15.

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص66.67.

³ - Alain Vas & Christophe Lejeune, Revisiting resistance to change at the university : An interpretative approach, in : CRECIS, Reprint, IAG WP, n° 115.04, 2004, p21.

⁴ - زيد منبر عبودي، إدارة التغيير والتطوير، الأردن، دار كنوز المعرفة، الطبعة1، 2007، ص34،33.

7- الشرعية:

يجب إن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في وقت واحد، وهو ما يستدعي وضع تعديلات على القوانين القائمة، هذا ما يضيف الشرعية القانونية على التغييرات المستحدثة.

8- الرشادة:

هي صفة ملازمة لكل عمل إداري وبصفة خاصة إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار لتصرف لإعتبارات التكلفة والعائد لأنه ليس من المعقول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها.

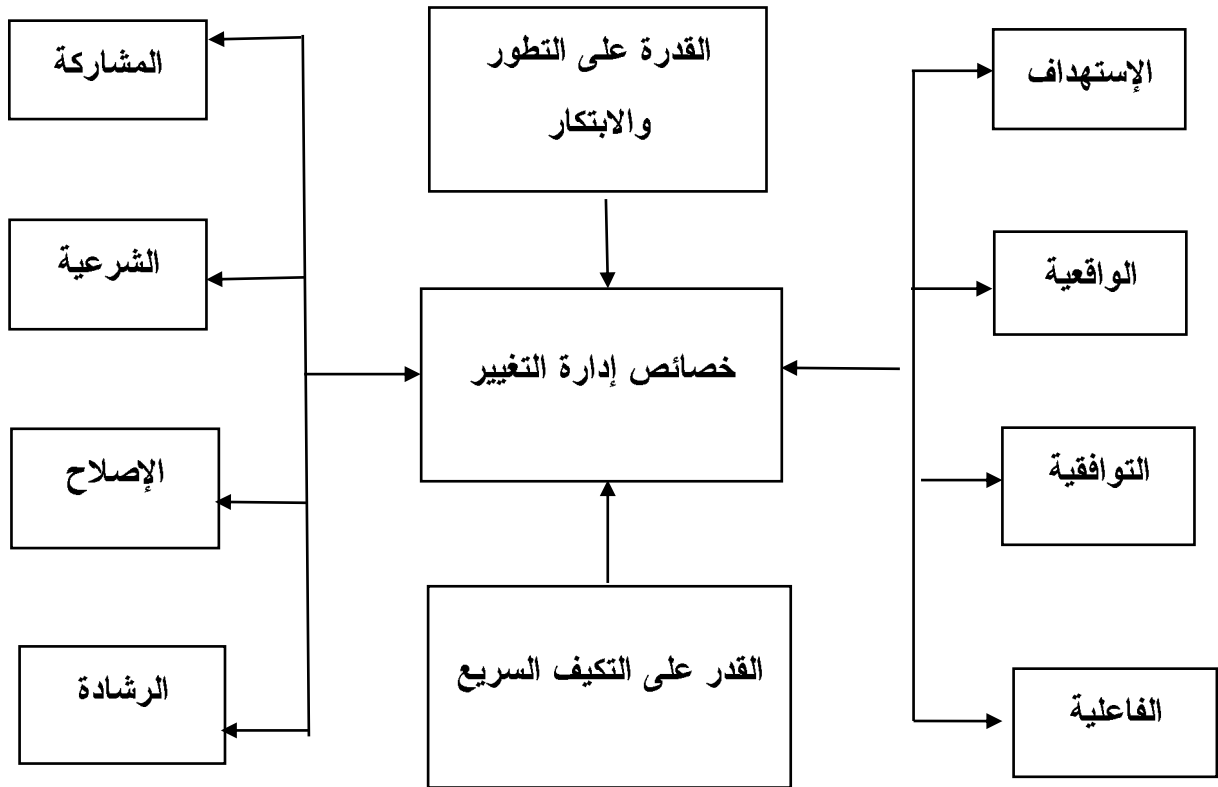
9- القدرة على التطور والابتكار:

يتعين على إدارة التغيير أن تعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً فالتغيير يعمل نحو الإرتقاء والتقدم¹.

10- القدر على التكيف السريع مع الاحداث:

إن إدارة التغيير تتفاعل مع الاحداث، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها بل وقد تصيغ الإحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة

الشكل 1: خصائص إدارة التغيير



المصدر: من إعداد الطالب

¹ - وليام بالدوين، مرجع سابق، ص 20، 21.

ترتبط كل خاصية مع الأخرى في إدارة التغيير لأنها تكملها أو تسهل عمل الخاصية التي تليها فبدون هدف مسطر وواقعي وبإشراك الجهات الفعالة مع إلزامية توافق الفاعلية والكفاءات أو الموارد أيضا.

المطلب الثالث: أبعاد ومجالات إدارة التغيير

من المعلوم أن لإدارة التغيير أبعاد يجب الإحاطة بها ومعرفتها والعمل على إستخلاص علاقات الارتباط بينها¹، إلى جانب ضرورة معرفة العوامل المؤثرة عليها والمتأثرة بها.

ويرى العنزي أن **البعد التشريعي والقانوني** من أبعاد إدارة التغيير، حيث تستلزم عملية التغيير الإلمام بكامل الجوانب التشريعية التي تؤثر على عملية التغيير، فكلما كان التشريعات والقوانين متفقا مع متطلبات العصر كان أكثر فاعلية في احداث وإنجاح عملية التغيير.

كما يعتبر **البعد الاقتصادي** من الأبعاد المهمة في إدارة التغيير، حيث أن حسابات العائد والإمكانات والتكاليف والموارد وإمكانية السيطرة عليها لإحداث التغيير توضح مدى إمكانية تنفيذ هذا التغيير مع احكام السيطرة على قوى مقاومة التغيير، الى جانب إمكانية تحديد مصادر الأموال والموارد التي سيتم الإعتماد عليها.

من جهة أخرى تتطلب جهدا إعلاميا متصل جماهيريا بشكل كبير، وذلك بهدف شرح وتوضيح مزايا التغيير وحتميته وضروريته ومدى الحاجة اليه، بالإضافة إلى العمل على إجراء عملية تنوير متسعة المدى للتخلص من السلبية والخوف والقلق من التغيير وتحويلها الى إيجابية وأمن، كل هذا الجهد يؤدي إلى زيادة فاعلية قوى التغيير، لهذا يمكن إعتبار أن **البعد الإعلامي** من الأبعاد المؤثرة على إدارة التغيير.

البعد الأمني أقوى وأهم الأبعاد لإدارة التغيير، فهو بعج شديد الخطورة والأهمية لنجاح عملية التغيير نفسها ولتأمين مكاسب قوى التغيير وجماهير مجتمع التغيير، ويتمثل هذا البعد في جانبين: الأمن المتعلق بقوى التغيير نفسها والإحساس المتولد لديها بالسيطرة على الأمور، أما الجانب الثاني فيتعلق بالجماهير المستفيدة من التغيير وهذا لعدم تعرضها لقوى مقاومة التغيير.

أبعاد ومجالات إدارة التغيير في هذه الدراسة:

من خلال الدراسات السابقة تم تبني هذه المجالات والأبعاد لأنها تعتبر قريبة للواقع وتحيط تقريبا بجميع جوانب موضوع إدارة التغيير التي هي كالتالي:

1- بعد التغيير التكنولوجي:

التغيير يتطلب العمل على إستغلال تكنولوجيا متطورة لإيجاد الدافع المنطقي والحتمي لعملية التغيير وتُعد مجالات التغيير التكنولوجي بمثابة تهيئة في المعرفة أو طرق أو تجهيزات فنية جديدة تستخدم في العمليات الإنتاجية، مام يساهم في تحسين الإنتاج أو خفض التكلفة ورفع الفاعلية²، وقد يأخذ التغيير

¹ - بيبي حامد علي حيدر، إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في البنوك التجارية، رسالة ماجستير في قسم إدارة الأعمال، بيروت، 2018، ص 17، 15.

² - يوسف صالح الحمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة إستكمال متطلبات ماجستير، قسم علوم الإدارة كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013، ص 27، 26.

التكنولوجي أشكال متعددة فتمثل بالتحول من التجهيزات الميكانيكية إلى أخرى تلقائية وأتوماتيكية، أو ذلك بإدخال معدات

أو أدوات وأساليب جديدة في العمل مع الزيادة في العنصر البشري، إن إنطلاقا المؤسسة نحو ترك العمل بالطرق والأساليب والإجراءات القديمة التقليدية، وإدخال الطرق الحديثة والجديدة يتطلب إبتكار أساليب جديدة أكثر إبداعا.

حيث أن أهم الأسباب التي تؤدي الى حدوث التغيير في مجالات التغيير التكنولوجي تخفيض تكاليف الإنتاجية، فقد تعمل المؤسسة على تقليل في نسبة اليد العاملة من خلال إحلال التكنولوجيا مكان الأفراد، كذلك إستعمال التكنولوجيا يؤدي إلى ربح الوقت وتحسين الجودة، قد يكون السبب في التغيير التكنولوجي وذلك من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة.

2- بعد التغيير في الهيكل التنظيمي:

ومن أهم الطرق ومجالات تغيير الهيكل التنظيمي طريقة تحليل الأنشطة¹: وتشير هذه الطريقة إلى أنه من خلال دراسة وتحليل ما يجب أن تقوم به المنظمة من نشاطات ضرورية لتحقيق الهدف يمكن للإدارة التوصل إلى المهام التي يجب القيام بها وتحديد العلاقات فيما بينها وكيفية الربط والتنسيق بين هذه الأمور داخل المنظمة.

طريقة تحليل القرارات: وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد نوع القرارات المطلوبة والموقع الذي يجب أن تتخذ فيه وطريقة المشاركة في القرارات، طريقة تحليل العلاقات: هي توجه نحو علاقات المسؤولين في أنشطة المؤسسة من خلال الأشخاص الذي يرتبطون بهم ومساهمة الآخرين في المنظمة معهم.

3- بعد القيادة (تغيير الأفراد القائمين بالعمل):

يعتبر الفرد العنصر الحيوي في المؤسسة، لأنه يعتبر ويمثل العنصر الديناميكي فيها، وبالتالي يجب أن يركز التغيير على الأفراد من أجل تطويرهم²، مما تؤدي عملية تطوير وتغيير الأفراد إلى نجاح أداء الأفراد داخل مؤسساتهم مما يعني أن هناك توافق بين الأفراد من حيث الأهداف والدوافع الشخصية والقدرات والأمال من ناحية، وبين المؤسسة من حيث الأعمال والوظائف والأهداف والتكنولوجيا والإجراءات وغير ذلك من ناحية أخرى

إن إدارة التغيير يمكن أن تحدث في بعد القيادة وذلك على إعتبار التغيير في مجال القيادة يقوم من خلال تركيز الإهتمام على التغيير والتطوير الدائم في المؤسسة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

وتأتي أهمية التغيير في القيادة من أهمية الدور الذي تلعبه في تحقيق الرضا الوظيفي من ناحية، ونظرا لأهمية الرضا الوظيفي وإرتباطه بعدد من المتغيرات التي تؤثر به مثل الولاء، الإنتاجية ومعدل دوران العمل

¹- بيبي حامد علي حيدر، مرجع سابق، ص 20، 17.

²- يوسف صالح الحمد العنزي، مرجع سابق، ص 28.

من ناحية أخرى، أما من جانب يمكن القول أن القيادة تقوم في جوهرها حول التفاعل الذي يكون بين القائد وفريق العمل.

4 - البعد الثقافي:

يعتبر مفهوم التغيير في الثقافة هو عملية التخلي عن مقومات الثقافة الحالية واكتساب مقومات ثقافية جديدة كوسيلة للتغيير والتطوير¹، ويعتبر التغيير في الثقافة مجالاً بالغ الأهمية في حياة الفرد والمجتمع فهي تنمي وعي الفرد بمضمون حركة التغيير وثقافته، وتكسب ثقافة التغيير الأفراد القدرة على التعامل مع جميع المستجدات والتطورات الحديثة بما يتوافق مع شخصيتهم وشخصية الآخرين ويساعد التغيير في الثقافة على النهوض بفكر المجتمع والأفراد من خلال نظرة شمولية للتغيير الثقافي.

المبحث الثاني: إستراتيجيات ونماذج إدارة التغيير

المطلب الأول: إستراتيجيات إدارة التغيير

تتعدد الإستراتيجيات المتبعة لإدارة التغيير وفقاً لتعدد واختلاف المداخل المتبعة ويمكن عرض أهم هذه الإستراتيجيات وفق ما يلي:

1- الإستراتيجيات العقلانية:

وتستند هذه الإستراتيجيات في تطبيق التغيير على أن الإنسان عقلائي وراشد وأنه سيطبق التغيير المقترح إذا إقتنع بأنه سيستفيد من التغيير وعليه فهي تركز على زيادة الوعي لدى الأفراد حول طبيعة التغيير وفوائده.²

2- إستراتيجيات المناورة والإقناع:

وتفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها بل عدم إقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى التغيير إتجاهات الفرد ويتم التوصل إلى ذلك:³

- عندما يفتنع الفرد أو المؤسسة أنه لا يوجد لديه خيار؛
- عندما تدرك المؤسسة أو الفرد أن التغيير سينعكس عليهم بفوائد مباشرة وكافية.

¹ - يوسف صالح الحمد العنزي، مرجع سابق، ص 23 ، 25.

² - تركي بن كديميس العتيبي، قيادة التغيير في الجامعات السعودية، ندوة القيادة ومسؤولية الخدمة، السعودية، جامعة الطائف، 25-26 ربيع الأول، 1430، 2009، ص 13.

³ - بوطبة هدى، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نموذج مقترح لتنفيذ الصالحات الجامعية دراسة حالة تطبيق إصلاح ل.م.د في عينة عن الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة-2، الجزائر، 2016، ص 48.

3- إستراتيجية القيم:

فحسب أحد الباحثين "إذا كانت المنظمة قادرة على التعلم، فأنها قادرة على التغيير" وتفترض هذه الإستراتيجية أن تغير القيم و السلوك يأتي من عملية إعادة التعلم حيث يتضح عدم فاعلية القيم القديمة و ضرورة إحلال قيم جديدة بدلا منها.¹

4- إستراتيجية إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي:

وتسعى هذه الإستراتيجية إلى توضيح السلبيات الحالية في المؤسسة وإقناع الأفراد فيها بعدم ملاءمة الممارسات الحالية وبالتالي خلق عدم الرضا تجاه الوضع القائم إذ يجب خلق الإعتقاد لدى العاملين بأن الوضع الراهن غير مرضي وبحاجة إلى التصويب والتصحيح وهذا لتحفيزهم على تبني مبادرات التغيير.²

5- إستراتيجية التقريب المتتابع:

الذي يطور مقياس متدرج يعكس مدى إختلاف المواقف حول برنامج معين، والهدف هو تغيير مواقف الأفراد السلبيّة، وهكذا فالتغيير البسيط يؤدي إلى التغيير الإضافي أي التدرج في إقناع الأفراد بقضية التغيير.³

6- إستراتيجية ربط المكافآت بالتغيير:

إذ يرى معظم الباحثين أن المكافآت المادية والمعنوية هي تحفز السلوك الإنساني وعليه فإن ربط نظام المكافآت بالتغيير من الوسائل الهامة في التهيئة لأحداث التغيير وتبنيه.

7- إستراتيجية المشاركة:

يقوم هذا الأسلوب على إشراك الأفراد في مبادرة التغيير، لكن قد يصعب إشراك جميع الأفراد مما يجعل من المشاركة مركزة، عندما تكون درجة الحاح على التغيير عالية ودرجة المقاومة منخفضة في هذه الحالة لا يوجد للمدير أو القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين⁴، وهذا يتطلب منه إتباع أسلوب المشاركة المركزة بحيث يجتهد الأفراد المهموم والحاسمون في نجاح عملية التغيير.

8- إستراتيجية التفويض:

يتم إعطاء الأفراد مسؤولية اتخاذ القرار وتقوم الإدارة بإعطاء معلومات كافية من الحالة المطلوب تغييرها للعاملين وتطلب منهم مناقشة وتحليل هذه المعلومات وتقديم إقتراحات أو بدائل للحل وتستخدم الإدارة أحد أساليب التطوير التنظيمي مثل التدريب أو دراسة الحالة لأخذ بهذه الاستراتيجية.⁵

9- إستراتيجية الإرتقاء والنمو:

هي تعتمد على تبني التغيير التدريجي وتستهدف إقامة المزيد من التغييرات والتطورات¹.

¹ السيد عليوه، ادارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين، الطبعة 1، 2005، ص 30-31.

² سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012، ص18.

³ محمد بن يوسف الثمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2008، ص 209، 210.

⁴ نفس المرجع، ص208.

⁵ رمضان بدر، السلوك التنظيمي، دار القلم للنشر والتوزيع، ط1، الكويت، 1997، ص 275.

10- إستراتيجية الهيمنة:

هي الإستفادة من مناطق القوة المستفاد منها في المراحل السابقة.

11- إستراتيجية الإقناع والإغراء:

تقوم على أساس الإقناع بضرورة التغيير وأهميته مع دعم ذلك بمحفزات.

12- إستراتيجية السلطة:

وتتخذ من السلطة والقوانين واللوائح أدوات لفرض التغيير بالقوة القانونية وتأمين حركة سيره.

13- إستراتيجية التجديد التنظيمي:

وتقوم على أساس تغييرات جذرية في الهيكل التنظيمي وحده دون غيره من المجالات الأخرى من أجل

تغيير فلسفته ومنظومته كلياً إنطلاقاً من أن تجديد التنظيم هو الأساس.

المطلب الثاني: نماذج إدارة التغيير

1- نموذج الباحث كيرت لوين KURT LEWIN:

إعتمد الباحثين على هذا النموذج عليه في التصميم العديد من النماذج اللاحقة، فحسب ستاف ويلر العدد

الهائل من نماذج التغيير الموجودة، تعتمد إما جزئياً أو كلياً على أعمال لوين (1947_1951)² فقد حظي

هذا النموذج باهتمام كبير و قبول واسع ويعتقد الكثيرون إن هذا النموذج و المراحل التي يحددها ساعد كثيراً

علي إحداث التغيير بنجاح و يري لوين في التغيير "ظاهرة تنظيمية المنشأة إستجابة لتحولات و متطلبات

البيئة ، وقد شبهه بالتحول الكيميائي الذي يكون من الجامد الى السائل ثم العودة الى الجامد مرة أخرى لكن

بشكل مغاير"³ وفق لما يلي :

1- إذابة وإسالة الجليد:

وتتم "بتزويد الافراد بالمعلومات الكافية التي تسمح لهم بمعرفة الفرق بين سلوكهم المنتظر وسلوكهم

الحالي"⁴ وذلك قصد خلق الحاجة الى التغيير وترك الممارسات القديمة.

2- التغيير:

خلال هذه المرحلة يبدأ الفرد بتعلم مهارات جديدة في العمل بعد اقتناعه بضرورة التغيير في المرحلة

السابقة، لكن يحذر لوين من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة و تغيير الأمور و الأشياء بسرعة غير

معقولة، هذا قد يؤدي إلى بروز مقاومة التغيير و يسعى القائمون في هذه المرحلة إلى تحديد ما يلي:⁵

¹ - سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص 18.

² - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 192.

³ - جمال بن زروق، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في انجاحه، في: مجلة جامعة دمشق، مج 82 ع 1 و2، 2010، ص 416.

⁴ - Don Hellriegel & John W Slocum, Management des organisations, Belgique, Boeck Bruxelles, 2006, 2 edition, p 601.

⁵ - أحمد ماهر، تطوير المنظمات الدليل العملي إعادة الهيكلة والتميز الإداري لإدارة التغيير، مصر، الدار الجامعية، 2007، ص85.

1- الأهداف والأشياء المطلوب تغييرها؛

2- أدوات ووسائل التغيير؛

3- طرق قياس النجاح في تطبيق وسائل التغيير.

3-إعادة التجميد:

تهدف هذه المرحلة الى تثبيت التغيير وإستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الإتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلمتها الأفراد بحيث تصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية¹، لكن تعد هذه المرحلة حسب بعض المؤلفين من أصعب المراحل إذ تحتاج إلى وقت و صبر كبيرين من طرف الفاعلين داخل المنشأة، كما تتطلب من الإدارة القيام بدورها الرقابي².

الشكل رقم 2: KURT LEWIN مراحل عملية التغيير في نموذج



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، الطبعة 1، دار النشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 153.

¹ - حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2010، 280-285.

² -CHANGER MANGEMENT, Copyright Virtual university of Pakistan , Previous référence ,P8.

الحاجة إلى التغيير تكون داخل الأفراد ذلك لتقليل المقاومة وهذا كله كمرحلة أولية، أما بشكل نهائي وبعد التجميد نلاحظ أن هناك إلزامية لتقييم النتائج لإجراء التعديلات اللازمة.

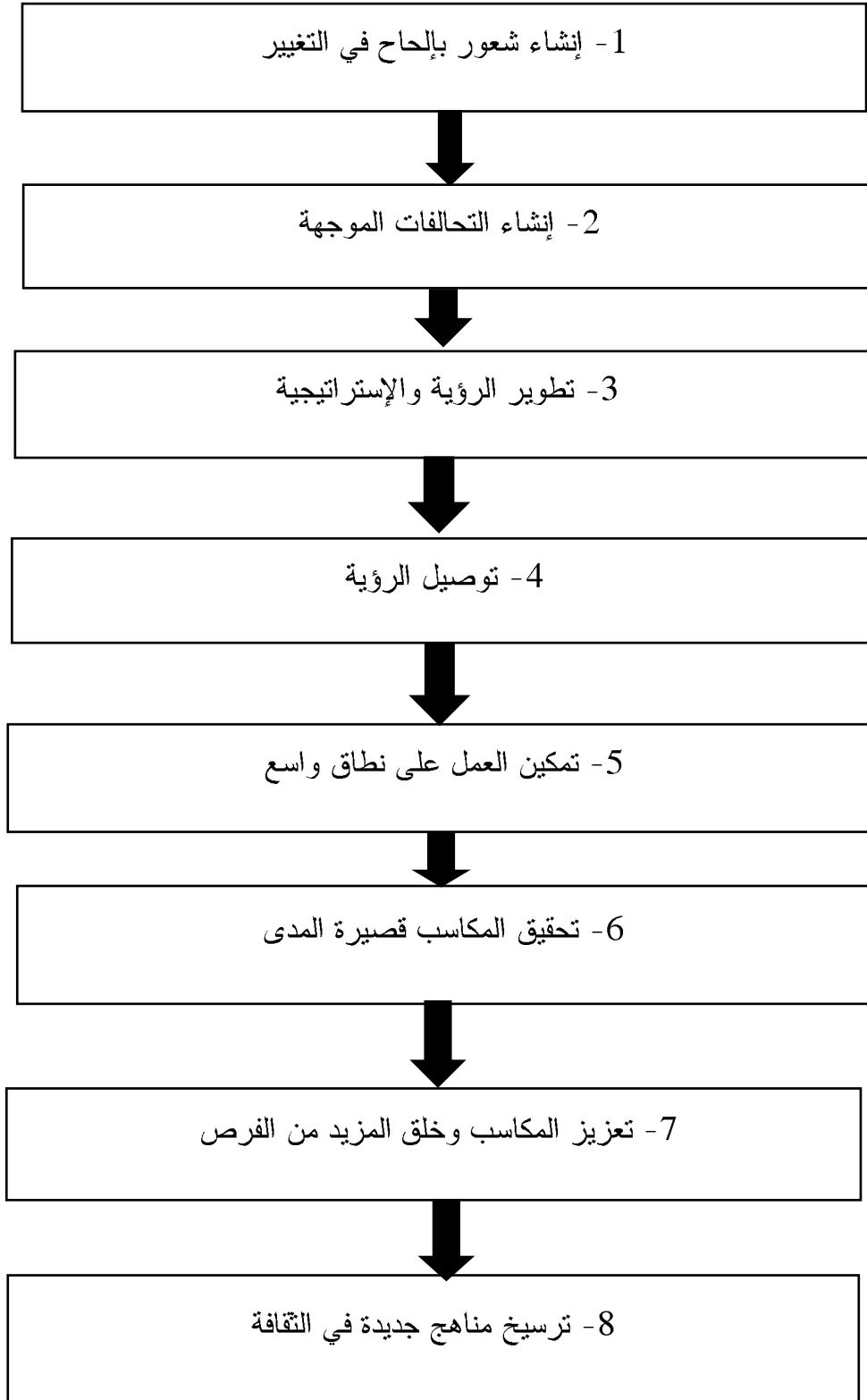
2- نموذج جون كوتر 1996:

هو أكثر النماذج شهرة في التغيير التنظيمي حيث يتم الرجوع والإرتكاز عليه في عدة دراسات حديثة ويصرح كوتر بأن نمودجه صالح لكل المنظمات في جميع البيانات ويقترح الباحث أن التغيير التنظيمي الناجح يتبع الخطوات الثمانية الآتية¹:

- إيجاد تحالف موجه للتغيير؛
- تطوير رؤية إستراتيجية؛
- إيصال رؤية التغيير؛
- تمكين العمل ذي القاعدة العرضية، تتطلب جهود التغيير إزالة المعوقات؛
- تحقيق مكاسب على المدى القصير؛
- تكريس المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير؛
- ترسيخ ثقافة جديدة في المؤسسة.

¹ - حسين حريم، مرجع سابق، ص 280-285.

الشكل 3: نموذج جون كوتر



المصدر: John p Kotter ,leading change Harvard business-school press. Boston , 1996,from, www.pdf.drive.com, 25.05.2021, P21.

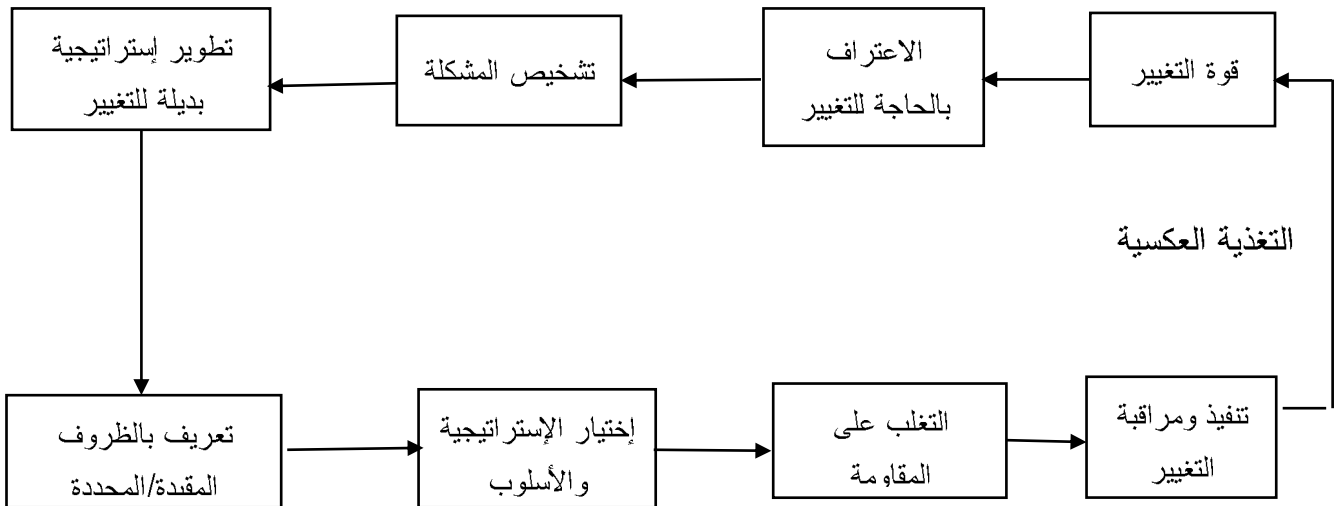
قبل ترسيخ فكرة التغيير وتحقيق الأهداف طويلة الأجل يجب أن يكون هناك شعور بالحاجة للتغيير وتعميم الفكرة على نطاق واسع لتفعيله مع الجهات المعنية لنجاحه.

3- نموذج IVENCEVICH لإدارة التغيير:

يعتبر المؤلف وزملاؤه ان إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدة خطوات المترابطة بتسلسل منطقي المتمثل فيما يلي:

- قوة التغيير: الداخلية والخارجية (دراستها وتحديدها) ¹.
- الإشراف بالحاجة للتغيير: تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات وإنخفاض الأرباح وغيرها تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوية للتغيير.
- تشخيص المشكلة: التشخيص يهدف الى التعرف على المشكلة وتحديد معالمها قبل تبني أي إجراء، قد لا تكون المشكلة واضحة وظاهرة للجميع، لذا فإن الخبرة وحسن التقدير والإجتهد الصائب تعتبر أمور حيوية في هذه الحالة، هذا ويمكن للمنظمة الإستعانة بوسيط تغيير من داخل أو خارج المنظمة.
- تطوير بدائل وإستراتيجيات: تقوم الإدارة أو وسيط التغيير بتقرير أي من إستراتجيات التغيير الأكثر إحتمالا إن تحقق النتائج المرجوة وهناك ثلاث إستراتيجيات عامة للتغيير: تغيير بناء التنظيمي تغيير الناس، تغيير التقنيات وكلها مكملة لبعضها البعض.
- مقاومة التغيير: مقاومة التحولات الداخلية والخارجية.
- تنفيذ التغيير ومتابعته: تتضمن هذه المرحلة عنصرين مهمين هما:

الشكل 3: يمثل نموذج IVENCEVICH



المصدر: من إعداد الطلبة

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص

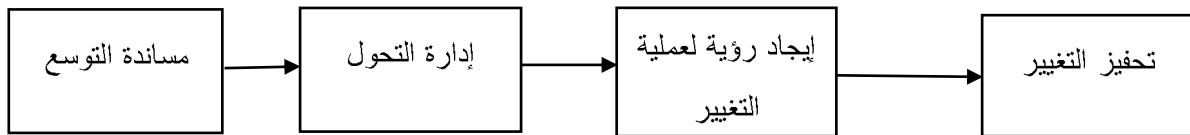
يرى الباحثين من خلال هذا النموذج أنه ليكون التغيير ذو قوة وفاعلية يجب على المؤسسة أن تعترف بحاجتها له، وذلك منطلقاً بتشخيص مشكلتها وتحديد لها لكي تضع خطط وإستراتيجيات مغايرة لحل الخلل وتنفيذ العمل بجدية أكثر وبواقعية مع مراقبته¹، أيضاً دون غض النظر عن المعوقات و العمل على التغلب عليها.

4- نموذج وورلي لإدارة التغيير:

يعد هذا النموذج من أهم نماذج التغيير²، ويوضح هذا النموذج عن مجموعات من الأنشطة المطلوبة لتحقيق إدارة التغيير فعالة، وتمثل هذه المجموعات فيما يلي:

- تحفيز التغيير ويعني ترغيب وتحبيب الأفراد في التغيير وجعلهم يعتقدون أن التغيير لازم وضروري؛
- إيجاد رؤية لعملية التغيير، حيث بالتغيير يكون هنالك مستقبل أفضل؛
- إدارة التحول، حيث يتحرك التغيير بثلاث أوضاع: الوضع السابق، الوضع الحالي والوضع المرغوب به المستقبلي، مع مساندة التوسع لكي يتم إكمال وتنشيت التغيير.

الشكل 4: نموذج كميونغ وورلي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على المعطيات السابقة.

يرتكز تجسيد على مدى تقبل الأفراد له، وعلى مدى رؤية المؤسسة لحاجتها له لكن هذا مع وجب التحفيز للفرد لكي تكون له كدافع للتقبل والمساندة للتحول من الوضع الراهن إلى آخر أفضل.

5- نموذج هوس:

هذا مبني على النموذج السابق للوين³، ويضم المراحل التالية:

- الإستكشاف:

يجتمع مسؤولين ومستشارون إدارة التغيير لمناقشة الحاجة للتغيير، حيث يقوم المستشارون بإستنباط البيانات من الأغراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى حلول وإهتمام.

- الدخول:

يقتررب مسؤولو المنظمة والمستشار معا للإتفاق على التعاقد، ويتكون العقد من التوقعات التي سوق يقدمها كل طرف للأخر قياسا لما يتوقع أن يحصل عليه ومنه.

¹- حسين حريم ، مرجع سابق، ص 379.

²- شريفي مسعودة، إدارة التغيير من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة مع الإشارة إلى فرع إتصالات الجزائر بشار، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بشار، الجزائر، 2008، ص 15.

³- نيغل كينج ونيل أنرسون، أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة: حسن محمود حسني، السعودية، دار المريخ للنشر، 2004، ص 261.

- التشخيص:

يقوم المستشار مستندا على الخلفية التي لديه وتعليمات، بعملية تشخيص المشاكل التنظيمية القائمة، وتحديد إستراتيجية التدخل المخطط.

- التخطيط: توافق المنظمة على ما قدمه مستشار التغيير من سلسلة تفصيلية للأساليب التدخل وكيفية العمل، وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها.

- خطة العمل:

يبدأ التجسيد والتدخل طبق لخطة عمل يتم الإتفاق عليها ويمكن أن تبدأ طرائق متعددة بشكل متزامن أو في حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة، نجد أن هناك عددا من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازي.

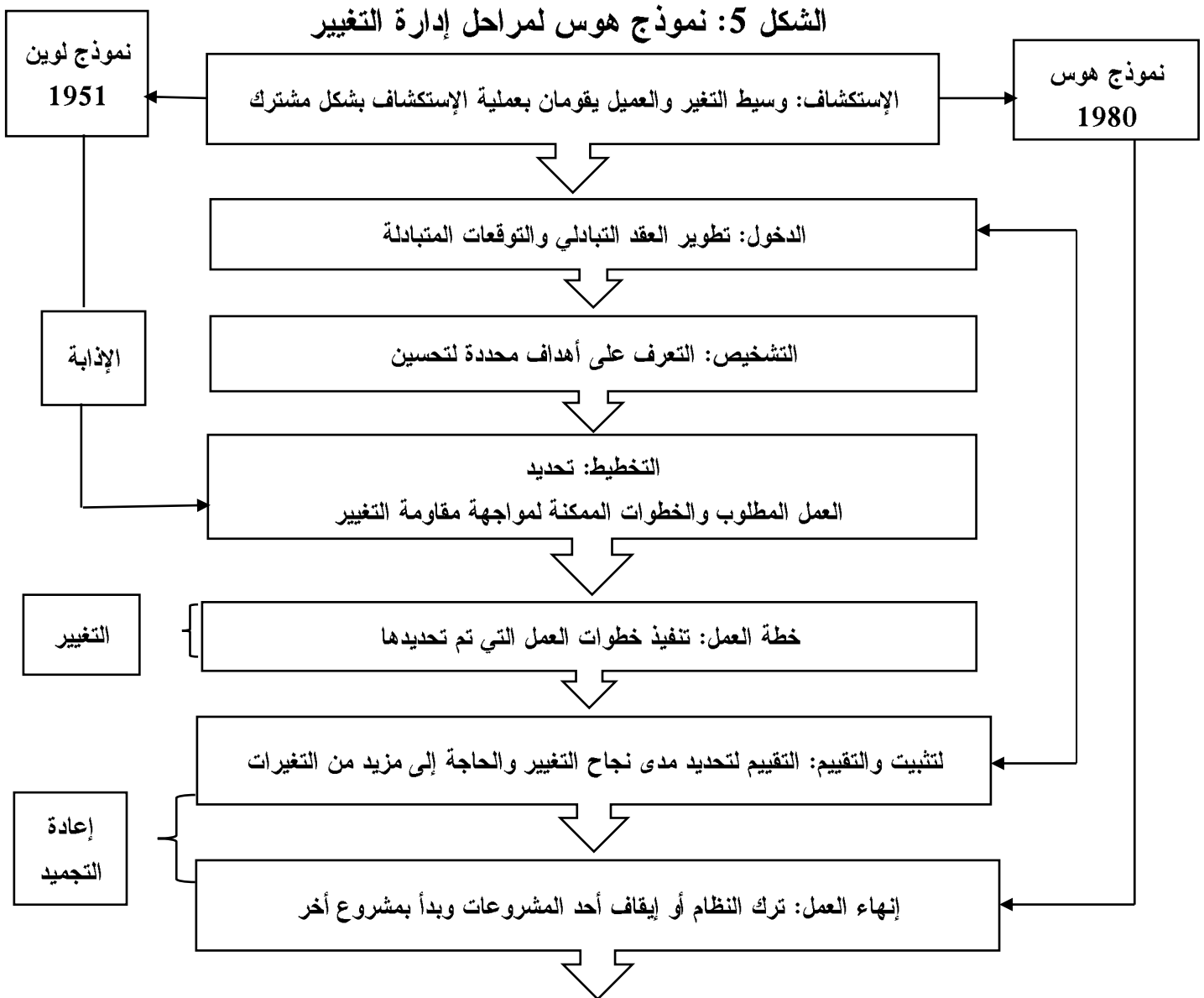
- التثبيت والتقييم:

إن عملية تجميد النظام التي أشار إليها نموذج لوين يطلق عليها اصطلاح التثبيت طبقا لنموذج هوس وعند هذه النقطة نجد ان الممارسات المطبقة حديثا والنظم وترميم مراحل العمل تصبح بمثابة روتين يومي داخل المنظمة وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير وتقاس النتائج بشكل كمي.

- إنهاء العمل:

يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر (منظمة أخرى) فأحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الإنغماس في العمل ثم الخروج من العمل وبالمقابل يبدأ العمل في المشروع مختلف تماما لتطوير المنظمة، ويكون ذلك في المكان (نفس المنظمة).

- الملاحظة: يعتمد هذا النموذج بشكل كبير على المستشار الذي لا يكون على إطلاع كاف بأحوال المنظمة مقارنة بأفرادها أي يعتمدون على الرؤية وخبرة.



المصدر: حماد محمود الرقب، واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، أطروحة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2008، ص 57.

يعتبر نموذج كرت لوين قاعدة كل النماذج تقريبا، على سبيل الذكر نموذج هوس الذي عمل على بناء نموذج المشكل من سبعة مراحل من خلال مراحل نموذج لوين (الإذابة، التغيير، إعادة التجميد) وبعد ذلك طرح فكرة نموذج.

6- نموذج بيكهارد وهاريس: قدم كل من المؤلفين بيكهارد وهاريس سنة 1987 نموذج يهتم بالتغيير

وتجسد في $A < B < C < D$ العلاقة التالية:

A : عدم رضا بالحالة المستقرة؛

B : المستقبل الرغبة فيه؛

¹ - الان وليامز وسالي ووداورد ويول دويسون، إدارة التغيير بنجاح، ترجمة سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ، 2004، ص 376-

C : مسار معين؛

D : تكاليف التغيير.

إقترح المؤلفين أن التغيير سيحدث عندما يكون هناك عدم رضا بالحالة المستقرة، ويدرك الناس مستقبلاً أن هذا إلزامي لمستقبل مرغوب فيه، ولتحقيق هذا المستقبل ولتكون هناك نتائج أكثر من تكاليف التغيير، تعد هذه الطريقة محفزة لإدارة التغيير، فأقترح بيكهارد وهاريس أن التركيز على مستقبل بدلاً من الحاضر يكون مفيداً للأساليب التالية:

- يحل التفاؤل مكان التشاؤم؛

- يجعل الناس قادرين على تخيل دورهم؛

- يقلل عدم التأكد، ويعزز الشعور بالأمان؛

- يركز الإنتباه بعيداً عن المشاكل.

7- نموذج بيرك وليتوين 1989:

حيث إرتكز حول الأداء التنظيمي والتغيير والذي تم إدخاله من طرف الباحثين في سنة 1989 وتم تعديله في 1992، وقد كان الباحثين يهدفان إلى تطوير نموذج يشمل كل من (ماذا وكيف) أي ماهي الأبعاد التنظيمية التي تشكل مفاتيح نجاح التغيير، وكيف ينبغي أن ترتبط هذه الأبعاد سبباً لتحقيق أهداف التغيير ويهتم بالثقافة التنظيمية والنظم المفتوحة بإعتبار كل عنصر يؤثر في الآخر¹، ويتكون هذا النموذج من 12 عنصراً وهي:

- البيئية الخارجية: الوضع الخارجي (السوق، المنافسين وغيرهم).

- المهمة الإستراتيجية والقيادة.

- الثقافة: القواعد العنوية والسرية من عادات وتقاليد.

- الهيكل: ترتيب الوظائف والناس في المجالات.

- الممارسات الإدارية.

- النظم: السياسات والآليات تكون موجودة لتسهيل العمل.

- المناخ: التوقعات والمناخ العملي ومشاعر الافراد.

- متطلبات العمل والمهارات الفردية؛

- الإحتياجات والقيم الفردية؛

- التحفيز؛

- الأداء الفردي والتنظيمي.

¹ -Bernard Belloc, Incitations et transparence: des instruments de changement dans l'enseignement supérieure, Ed de: l'OCDE: politiques et gestion de l'enseignement supérieure, 1-n°15, 2003, p42.

وقد بين الباحثين أن العامل الأبرز الذي يستوجب حدوث التغيير هو البيئة الخارجية، إذ تسبب في تغيير ثقافة المنظمة ومهمتها، قيادتها، وإستراتيجية العمل فيها.

8- نموذج المسار الحرج لبير واخرون 1990:

ركز بيير و زملاءه في التغيير على مستوى الوحدة أو التنظيم و وضعوا طريقة لإدارة التغيير أطلقوا عليها إسم المسار الحرج لإعادة تجديد المنشأة،¹ يكون المسار الحرج عملية يقودها المدير، و التي تنفذ ضبط المهمة على مستوى الوحدة عن طريق عمل ما يلي :

- تجنيد طاقة التغيير لدى المراهنين في التنظيم من طريق شمولهم في تشخيص المشاكل التي تعوق التنافسية؛

- تطوير رؤية الضبط على حساب المهمة لكيفية تنظيم التنافسية واداراتها؛

- تكوين إجماع بان الرؤية الجديدة صحيحة، كفاءة لتعميمها، و متماسكة لتحريك التغيير؛

- نشر العزم على التغيير الجديد على كل أقسام الوحدة بطريقة تتجنب الإدراك أن البرنامج مدفوعا من القمة، و ضمان الإتساق في نفس الوقت مع التغييرات التنظيمية الجارية بالفعل؛

- توحيد التغييرات من خلال سياسات، نظم و هياكل نظامية التي تؤسس العزم على التغيير الجديد.

9- نموذج الأن وليامز وآخرون:

يقترحون الخطوات التي يحتاج المدير أن يتخذها لتسهيل عملية التغيير:

- جمع البيانات، مراقبة الأداء،² إجراء البحث وتوفير التغذية المرجعية؛

- تحليل البيانات، تمييز الأعراض عن الأسباب، والموافقة على الأهمية مع تعريف وتوضيح أهداف التغيير؛

- تعريف الحل، تعريف الإجراءات التطويرية إعادة تصميم الوظائف مع تعديل سياسات الشركة وتجنيد المهارات الجديدة؛

- تخطيط المسار الموافقة على المسؤوليات، تخصيص وتحديد التوقيتات والعلامات المميزة وتحديد تتابع الأنشطة؛

- العمل ومراقبة النجاح.

10- نموذج براون:

قد وصف في نمودجه سلسلة المراحل المعتمدة لإدارة التغيير مع إستراتيجيات تنظيم العمل ضد قوى

مقاومة التغيير داخل المنظمة،³ حيث حدد ثلاث مناهج لإدارة التغيير:

- المنهج العقلاني: ينظر إلى المنظمة أو مكان العمل اثناء التغيير كنظام يكون فيه التغيير بالتركيز على المدخلات الرئيسية كالتطوير مشاركة الموظفين.

¹ - ألان وليامز وسالي وداود ويول دويون، إدارة التغيير بنجاح، ترجمة سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ، 2004، ص 376-381.

² - نفس المرجع، 377-380.

³ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 208.

-**المنهج الإستراتيجي:** ينظر الى التغيير كأداة للإدارة الإستراتيجية ويركز أكثر على قضايا الهيكل التنظيمي وينظر إلى إدارة التغيير كتطبيق إجراءات تساهم في التحكم بالبيئة الخارجية للمنظمة.

- **منهج العمل الموجه:** يتضمن مفاهيم كالقيادة التحولية، التحول التنظيمي، قضايا الثقافة والبيئة.

11- نموذج برنت روبين:

يشتمل هذا النموذج على ما يلي:

- **الإهتمام:** يتضمن أخذ إهتمام جميع الأعضاء في المؤسسة بطريقة تحترم ثقافة وقيم المؤسسة بغية تحديد التحديات¹.

- **الإنخراط:** يعرف على أنه جذب أصحاب المصلحة الرئيسيين إلى عملية التغيير وخلق الإحساس المشترك بالتحدي أو المشكلة.

- **الحل:** يتضمن بناء الإلتزام لمواجهة المشكلة كما تم تعريفها وبعدها تحديد الخطوات بوضوح والتي تكون ضرورية للتوصل إلى الحل.

- **العمل:** غالباً ما يكون العمل بمثابة تحد كبير ضمن نطاق الإقتصادي حيث تكون مرحلة التخطيط، من مناقشة ومداومات ومفاوضات وصقل الأفكار مهمة على العملية، والعمل ضروري، لكن يجب أن يتضمن جدولاً زمنياً يحدد بدوره موعد تحديد النتائج.

- **التكامل:** يتكون من تثبيت النتائج الخاصة بجهود التغيير بحيث تصبح جزءاً إعتيادياً من ثقافة المؤسسة.

12- نموذج Victor and franckeiss 1997

يظهر خمسة خطوات لإدارة التغيير كالتالي:

- خلق الإستعداد للتغيير² ;

- خلق رؤية مستقبلية;

- تطوير دعم الإدارة العليا;

- المحافظة على دافعية التغيير.

فمثل هذا النموذج يفصل إدارة التغيير في خطوات محددة ويمكن تحقيقها، ولها موضوع مشترك لضمان المشاركة في العملية من طرف الموظفين المتأثرين.

13- نموذج ADKAR 2003:

والذي أقترح من طرف جافهايت والذي يركز على خمسة إجراءات ونتائج ضرورية لتحقيق التغيير الفردي والتنظيمي وهي كالتالي:

¹- وليام بالديون، إصلاح التعليم العالي جمع قطع الأحجية معاً، ترجمة علائي عواد وآخرون في مؤتمر إصلاح التعليم العالي، الأردن، WWW.A BEGS. Org فيفري 2013، ص 23.

²- بوطبة نور الهدى، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2015-2016، ص 72.

- الوعي بالحاجة إلى التغيير;
- الرغبة في المشاركة ودعم التغيير;
- معرفة كيفية التغيير وما الذي يشبه هذا التغيير;
- القدرة على تنفيذ التغيير وفق قاعدة يوما بعد يوم;
- الدعم للحفاظ على التغيير.

إذ أجرى هايت وفريق بحثه دراسة ضمت 900 مؤسسة للخروج بهذا النموذج¹، وقد تم التركيز على فكرة أن نجاح التغيير في المنظمة مرهون بنجاح كل فرد في المنظمة.

15- النموذج الثلاثي:

النموذج توجد ثلاث مهام رئيسية يجب التركيز عليها هي:

- تحديد أنواع التحركات الثلاث:

تحرك المنظمة ككل في بيتها، وتحرك أجزاء المنظمة في علاقتها بغيرها في الأجزاء، والصراع من أجل القوة والسلطة².

- انعكاس هذه التحركات:

تعكس هذه التحركات ثلاث أشكال للتغيير: تغييرات في الهوية، تغييرات تنسيقية تتعلق بالتغيرات الداخلية، تغيير أبعاد القوة والتحكم ذات البعد السياسي بالمنظمة.

- الأدوار الناتجة من التغيير:

يوجد ثلاثة أدوار تعكس ثلاثة مهام بالنسبة للتغيير وهذه الأدوار هي: دور يتعلق بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، ودور يتعلق بالتغيير الداخلي للمنظمة أثناء تنفيذ الاستراتيجية ودور يتعلق بمن شملهم التغيير.

16- نموذج سالف واخرون 2007:

والذي يشير إلى المتغير في إطار عملية التغيير التنظيمي يمكن تصنيفه على النحو الذي يضم ثلاث عوامل: المحتوى، العملية والسياق³، إذ يشير إلى أنه يمكن فهم التغيير التنظيمي في هذا الإطار إذا تم التركيز على القضايا التالية: "ما" الذي أن يحدث في إطار مبادرة التغيير "كيف" الذي يقترح تغييره "سياق" التغيير أو ما إذا كان الدافع وراء التغيير داخليا وخارجيا.

¹ - Hiatt, Jeffrey M, creasey, Timothy, Change management the people side of change, first edition, in United of america,2003, P 107.

² محمد صبري حافظ محمود والسيد محمود البحيري، اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، مكتبة عالم الكتب، مصر، 2009، ص 258-260.

³ -بوطبة نور الهدى، مرجع سابق، ص74.

17- نموذج: 2007 MCAULIFFE AND WYNESS.OSHEA

وقد ناديا إلى مفهوم الجمع بين أفضل عناصر التغيير من نماذج مختلفة لتطوير النموذج الأنسب لإدارة التغيير للمنظمة¹، وشمل إطار التغيير هنا ثلاث مميزات:

- يجب أن يكون النموذج المختار مفهوم ومريح لأولئك الذي يسعون للشروع في التغيير؛
- النموذج المختار يجب أن يتماشى مع ثقافة وسلوك المنظمة التي سوف تحدث التغيير؛
- هذا النموذج يجب أن يكون شامل لفهم وإدارة واضحة أو بعبارة أخرى إستراتيجية التغيير تحتاج إلى العمل في وسط تكون فيه مفهومة من الموظفين، تتماشى مع ثقافة المكان، وقوية كفاية للتعامل مع تعقيدات التغيير التنظيمي.

18- نموذج أحمد ماهر نموذج عام:

بعد إدخال بعض الإضافات من المدارس والنظريات الأخرى، وهو يعتبر نموذجا عاما ليس فقط لأنه يعم ويشمل العديد من المدارس والنظريات، أيضا لأنه يمثل خطوات عملية في التغيير²، ويمكن إستخدامها كمرحلة أو خطوات لتنفيذ وإدارة عملية التغيير وهي متمثل فيما يلي هذه الخطوات:

1- الإتفاق على ضرورة التغيير:

وهنا يتم التوصل الى ما يلي:

- الإحساس بوجود أمر غير مريح بالمنظمة؛
- التعرف بشكل عام على وجود مشكلة؛
- تحديد من سيطوله التغيير: الأفراد، الجماعات، الإدارات، المنظمة؛
- تحديد من سيكون مسؤول عن التغيير.
- الإتفاق على خارطة الطريق: الخطوات التي سيمر بها التغيير، الموارد والتكلفة، طريقة مشاركة أطراف المنظمة، النتائج المتوقعة، الجدول الزمني للتنفيذ.

2- تشخيص المشاكل:

يمكن إستخدام نموذج النظام المفتوح للتوصل لفهم وتشخيص كامل للموقف حيث يمر النظام المفتوح بالخطوات والجوانب التالية:

- البيئة الخارجية: يتم تحليل كافة التهديدات، تحديد كافة الفرص المتاحة والممكنة.
- المدخلات: تحليل معلومات عن الخدمات، المواد، الموردون، الطاقة، العاملين أي العناصر المؤثرة في العمل ومشاكله.
- عملية التحويل: تحليل العلاقات الاجتماعية، العلاقات بين الوحدات، ونظم الإنتاج، التكنولوجيا.
- المخرجات: تحليل كافة المخرجات ومشاكلها وكيف تؤثر على العمل.

¹- نفس المرجع، ص 74.

²- أحمد ماهر، تطوير المنظمات الدليل العلمي إعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، مصر، دار الجامعة، 2007، ص 86-89.

جدول رقم (2): مقارنة بين النموذج الإداري المعاصر والنموذج التقليدي

الرقم	النموذج الإداري المعاصر	النموذج التقليدي
01	وجود تداخل بين الإدارة والأفراد العاملين وعدم القدرة على الفصل بينهم.	إستقلالية الإدارة عن الأفراد العاملين، فالمدیر يدير والأفراد العاملين يقومون بالتنفيذ.
02	صعوبة قياس أداء الأفراد العاملين وعدم وضوح المهام وعدم سهولتها.	وضوح بداية العمل ونهايته، وسهولة قياس أداء الأفراد العاملين لأنهم يقومون بأعمال يدوية .
03	هناك دوافع معنوية في العمل، فمهارة الفرد العامل ومعرفة تحتم عليه تأديته دون مراقبة شديدة.	فرضية الإدارة تقوم على أساس أن الأفراد العاملين تحكمهم أنانيتهم ومصالحهم الاقتصادية بالدرجة الأولى، لذلك لابد من مراقبتهم من قبل المشرفين للتأكد من أنهم يقومون بعملهم كما هو مطلوب منهم.
04	يعمل المديرين في الإدارة الدنيا والوسطى منسقين ومساعدين في تنسيق المهام وليس في مراقبة أداء المهام.	مهام المديرين في الإدارة الدنيا والوسطى تعتبر كهزمة وصل ووسيط في نقل المعلومات، التقارير والتعليمات بين الإدارة العليا والأفراد العاملين في المستويات التنفيذية، كما أن التسلسل الرئاسي في غاية الأهمية ولا يمكن تجاوزه.
05	تقويم الأداء يكون من خلال منهجية التغذية العكسية، بحيث لا يستثنى المديرين من تقويم مرؤوسيهم لهم.	لا يجوز تقويم المديرين فهم فوق كل الشبهات.
06	يحتاج الفرد العامل إلى المعرفة وأنظمة المعلومات وربما أكثر من مديره.	القدرات والمهارات الفكرية هي من إختصاص المدير وليس الفرد العامل.
07	المرؤوس يعرف المهام المطلوبة منه أكثر من مديره.	معرفة المديرين ومهاراتهم في المهام التي يقوم بها ويمارسها الأفراد.

المصدر: جوال محمد السعيد، تمكين العاملين مطلب أساسي للمدير المعاصر، مقارنة نظرية، مجلة الدراسات العلمية المحكمة، الأغواط، العدد21، 2014، ص 10.

المبحث الثالث: مقاومة التغيير وأسبابها وكيفية التغلب عليها

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير

سنتطرق في هذا المطلب الى بعض المفاهيم مقاومة التغيير كالتالي:

من أول الباحثين الذين تطرقوا لظاهرة مقاومة العاملين للتغيير، حيث عرفها: (Zandifer 1950) يعتبر أنها " السلوك الهادف إلى وقاية وحماية الشخص من إثار تغيير حقيقي أو متصور".

أما من جهة أخرى قد جسده Zaltman and Duncan على أنها:

"أي تصرف يعمل على المحافظة على الوضع الراهن والحالي في وجه أي محاولات تعمل على تغيير هذا الوضع"

ويرى (Folger and Skarlicki) :

"أن مقاومة التغيير عبارة عن سلوك يبحث عن تحدي و عرقلة الإقتراضات السائدة، و المحدثات ، و علاقات السيطرة".¹

هما: حماس قادة التغيير من جهة و إلتزام الأفراد المتأثرين بالتغيير بتنفيذه من جهة أخرى ولأنها عملية معقدة و نشطة و مركبة فقد تواجه العديد من المعوقات التي تحد أو تقلل من نجاح إدارة التغيير.²

وفي ضوء ما تقدم ذكره فإنه يمكن تلخص أهم معوقات التغيير في أي مؤسسة بما يلي : الخوف و القلق من المجهول الذي يحدثه التغيير و يتسبب به، والخوف من فقدان العاملين لمركزهم الوظيفي و خوفهم من زيادة الأعباء الوظيفية، إلى جانبي عدم توفر إمكانيات و الموارد الملائمة التي تسهم في تنفيذ الإجراءات و نشاطات التي تحتاجها عملية التغيير.

المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير

تجدر الإشارة إلى عدم وجود ميل فطري لدى الناس لمقومة التغيير، لكن هنالك أسباب ندفعهم لذلك نذكر من منها:

1- الخوف من المجهول:

لإن التغيير قد يستبدل الواقع المعروف بواقع غير معلوم أو غامض، كخوفهم من عدم تناسب قدراتهم مع متطلبات العمل الجديدة، أو زيادة الأعباء، او قد تكون أسباب الرفض هي الرضا عن الوضع الراهن وعدم التأكد مما قد يحصل مستقبلا.

2- تهديد التغيير لأموال ومصالح الشخصية:

قد يقوم الأفراد التغيير لأنه يعتبر تهديد لمصالحهم الذاتية والخوف من أن بعض المكتسبات التي حققوها من قبل قد تنتزع منهم كبعض المكتسبات المادية والمعنوية.

¹ ربحي مصطفى عليان، كتاب إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 304.

² بيبي حامد علي حيدر، إدارة التغيير واثارها على أداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير، إدارة اعمال، 2018.

3- عدم الاقتناع بجدوى التغيير:

يرى مقاومو التغيير أن سيفشل ويستدلون من التجارب السابقة، أو لكون أن التغيير يتعارض مع أهداف مصالح المؤسسة التي نجحت في الماضي حسب رأيه

4- تفاوت فهم وإدراك الأفراد للتغيير:

أي تضارب وجهات النظر فيما يتعلق بمبادرات وقرارات التغيير، وعدم إقتناعهم بجدوى التغيير لعدم توفر المعلومات الكافية.

5- الثقافة السائدة للتغيير:

فالأفراد الذين تعودوا على طريقة متعارف عليها¹، وترسخت تقاليد ومعتقدات مؤسسية ثابتة يقاومون التغيير بشدة، بحجة أنه يتعارض مع ثوابت مشتركة جمعتهم بمؤسستهم.

- إنعدام الإستقرار النفسي والطمأنينة؛

- التخوفات الإقتصادية والقلق الاجتماعي²؛

- التنظيم غير الرسمي؛

- وجود رأي جماعي ضد التغيير؛

- فرض التغيير على الأفراد.

المطلب الثالث: التغلب على مقاومة التغيير

يمثل الدور الرئيسي للمدير أثناء إدخال التغيير إلى المؤسسة في تعريف العاملين وإشراكهم به، و لا بد من إجراء التغيير بأقل قدر ممكن من الإرباك داخل أقسام المؤسسة، و الذي عادة ما يتم من خلال الإدراك المسبق لمدى قبول العاملين للتغيير وقدرتهم على التكيف مع الظروف الجديدة، و هناك مجموعة من الإستراتيجيات العامة التي تساعد على تقليص من مقاومة التغيير و هي كالتالي:

1- التعليم والإتصال:

أي اطلاع العاملين على التغيير قبل حدوثه ومبرراته³، وأهدافه من خلال المناقشة .

¹ - المرجع نفسه، ص 324.

² - ناصر مراد، تشخيص التغيير في المؤسسة، مرجع سابق، ص145.

³ - سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص 48.

2- المشاركة:

إشراك العاملين في عملية التخطيط للتغيير، مع سماع إقتراحاتهم وأفكارهم وقبول إتجاهاتهم نحو التغيير.

3- الدعم والمؤازرة:

مساعدة العاملين على التغلب على مشكلات الأداء والصعوبات والمخاطر الناتجة عن عملية التغيير.

4- المساومة:

تتضمن التفاوض والإتفاق مع الأطراف المتوقع رفضهم للتغيير وذلك بتقديم مزايا خاصة لهم مقابل ضمان عدم مقاومتهم للتغيير.

5- التحكم والإستمالة:

عن طريق إستخدام محاولات وجهود خفية كتزويد العاملين بمعلومات إنتقائية، وترتيب الحوادث بحيث تتناسب مع متطلبات التغيير بهدف التأثير على العاملين وتقليص مقاومتهم للتغيير.

6- الإكراه الصريح والضمني:

ويتضمن الإكراه إستخدام السلطة والتهديد بقمع من يرفض أو يقوم التغيير

7- إيجاد الوعي التغيير والإقتناع بضروريته: ذلك بتجنب القرارات الفوقية أو الإرتجالية، مع إتباع أسلوب إجتماعي والسماح للأفراد بإبداء رأيهم ومناقشتهم في مجالات التغيير.¹

¹ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 338.

المطلب الرابع: دور إدارة التغيير في تطوير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

لكي تحقق المؤسسات التميز عليها ان تركز على عدة خصائص لتكسبها صفة التميز كما أوضحها بالتي هي كالتالي: EFQM النموذج الأوروبي

1- رضا العملاء:

المؤسسة المتميزة تقدم دائما قيمة مضافة للعملاء من خلال فهم وتوقع مع محاولة تلبية إحتياجاتهم.¹

2 - التنمية المستدامة:

المؤسسة المتميزة يكون لها أثر إيجابي على البيئة من حولها في جميع الجوانب (الإقتصادية، الإقتصادية، البيئية).

3 - تطوير القدرة التنظيمية:

هذا من خلال إدارة فعالة للتغيير داخل وخارج حدود التنظيمية.

4 - تشجيع وتبني الإبداع والإبتكار:

بحيث تعمل الإدارة على توليد المزيد من القيم ومستويات الأداء من خلال التحسين المستمر والتشجيع على الإبداع والإبتكار.

5 - الرؤية والرسالة والإلتزام:

إذا كانت مؤسسة متميزة بوجود قادة أصحاب رؤية مستقبلية يحققونها من خلال الإلتزام برسالة معينة.

6 - التخطيط المرن:

لأنها تملك دائما القدرة على التحرك والإستجابة بكفاءة وفعالية لإقتناص الفرص وتجنب التهديدات او التعامل معها بما يخدم مصالحها ويجعل من تلك التهديدات فرص.

7 - النجاح من خلال إطلاق مواهب الأفراد:

تقدر المؤسسة الناجحة الأفراد وتعمل على تفجير مواهبهم وطاقتهم من خلال ثقافة التمكين والإيمان بأن نجاح المؤسسة يعتمد على تحقيق أهداف وطموحات كل العاملين والمنظمة على حد سواء.

8 - الحفاظ على التميز والتمسك به:

حيث تهدف المؤسسة إلى تحقيق نتائج عالية وتلبية حاجيات أصحاب المصلحة معها على المدى الطويل والقصير، بالإضافة الى محاولة البقاء والإستمرار وتحقيق نتائج قوية دائما ومتميزة.

أما عن نجاح المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فتحقق نجاحها إذا كان لها ما يلي:

- الحصول على شهادتي إيزو 9001 و14001: حيث يساعد هذا النظام على مراقبة مستوى الجودة وإدارة العمليات في الشركة، والثاني يعتبر معيار نظام الإدارة البيئية التي تهتم بالنظام البيئي والمحافظة عليه، مع العلم أن كلاهما معيار ومواصفات دولية من أجل خلق وتحسين عملية الإستدامة.¹

¹ - عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلة 38، العدد 1، 2012، ص 406.

- الجودة الشاملة:

إن الجودة الشاملة متعددة الجوانب، حيث عرفها ديان بون وريك جريجز بأنها: وهي هدف يمكن قياسه لا إحساس مبهم بالصلاحية، وهي جهد من أجل التطوير، وليست درجة معينة محددة للإمتياز.²

- المردودية:

إن للمردودية مفهوما يسمح بقياس الكفاءة نقديا للوسائل المادية³، المالية والبشرية الموضوعية للعمل، من خلال عملية إقتصادية معينة، أي أن المردودية أداة فعالة لتقييم المؤسسات الإقتصادية.

- التنمية المستدامة:

عرفة في قرار ريوديجانيرو على أنها تنمية يجب أن تحقق بطريقة توفق تساوي في إرضاء وإشباع الحاجات المرتبطة بالتنمية والبيئية للأجيال الحاضرة والمستقبلية⁴.

- تسعى المؤسسة إلى تحقيق الرضا الوظيفي لتحقيق عائدات أكبر؛

- الوصول إلى مرحلة إحتلال المنتجات الخاص بالمؤسسة في الأسواق العالمية.

¹ - معاذ ميمون، سهام بن الشيخ، النسخة المحدثّة لنظام الإدارة (الإيزو 14001 ل 2015) بين تعديل العراقي والمكاسب التي تواجه منظمات الأعمال، مجلة الإقتصاديات المال والأعمال، 2018، ص 73.

² - محسن على عطية، الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، بغداد، 2015، ص 20.

³ - سعادي محمد عماد الدين، طيبي بومدين، المردودية كأداة لتقييم المؤسسات الإقتصادية، المجلد 16/العدد 2، 2021، ص 57.

⁴ - BOIC CHAUVEAU, Le développement durable, produire pour tous, protéger la planète, petite encyclopédie, 2009, p 10.

خلاصة الفصل الأول:

لقد حاول هذا الفصل تقديم رؤية مبسطة للتغيير وما يمثله من أهمية في هذا العصر إذ أن هناك العديد من القوى الداخلية والخارجية التي تضغط على المؤسسات وتوجهها نحو تبني تغيرات متنوعة للبقاء والإستمرار في تأدية مهامها.

لكن عادة ما يواجه التغيير ما يعرف بالمقاومة والتي تشكل تحديا خصوصا في المؤسسات الإقتصادية التي تتعامل مع المورد البشري الذين لهم توجهات وأراء مختلفة، لذا يجب البحث في أسبابها ومعالجتها لإنجاح مبادرات التغيير.

بحيث تعد إدارة التغيير من أفضل الأساليب التي نجحت في إيصال التغيير إلى الغايات المرجوة منه وذلك وفق إستراتيجيات وأدوات يتم تسخيرها وفق نماذج متعددة تضم مراحل متسلسلة لتجسيد التغيير بنجاح.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري وتطبيقه ميدانيا لابد من تحديد الإجراءات المنهجية المتبعة الأساليب المطبقة للوصول إلى النتائج التي تحقق لنا الأهداف المسطرة، حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى كل العناصر الأساسية و المهمة التي تخدم المشكلة و الفرضية و أهداف الدراسة، بداية مع عرض عام حول فرع حبوب الهضاب العليا من خلال تقديم عموميات لا بد منها، بعدها سنقدم مختلف مجالات الدراسة منها المجال الجغرافي و البشري الذي خصص لفرع حبوب الهضاب العليا، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات بالتركيز على الأداة الرئيسة وهي الإستبيان و تقديم من خلالها المتغيرات الرئيسة للدراسة مع إثبات صدق و ثبات و صلاحية هذه الأداة و عرض عينة الدراسة، علما أننا عملنا على دراسة إستطلاعية أولية لمعرفة نسبة إدراكهم لموضوع الدراسة و دعمنا ذلك بمقابلة مع من هو مكلف بالإعلام داخل المؤسسة.

من جهة أخرى سنقدم نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على مختلف العبارات المقدمة لهم كإجراءات تمهيدية قبل إختبار الفرضيات، كذلك معرفة توجهاتهم مع عرض الخصائص الشخصية والتنظيمية خاصة هذه الأخيرة التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة في تعزيز التوجهات التي تتعلق بالمسؤولين في فرع حبوب الهضاب العليا بسطيف.

المبحث الأول: بطاقة فنية عن فرع حبوب الهضاب العليا سطيف

نعمل على تقديم فرع حبوب الهضاب العليا كمؤسسة إقتصادية تعمل على الرقي و النمو و تحقيق النجاحات بصورة دائمة.

المطلب الأول: تعريف بفرع حبوب الهضاب العليا سطيف

يعد فرع الحبوب الهضاب العليا أحد فروع مجمع أقروديف، وهو إمتداد لشركة الرياض سطيف وسامباك سابقا، ففي إطار إعادة تنظيم القطاع العمومي وتنفيذا للائحة مجلس مساهمات الدولة رقم 146/04 الصادرة بتاريخ 5 نوفمبر 2015، تأسس فرع حبوب الهضاب العليا من طرف مجمع أقروديف خلال الجمعية العامة الإستثنائية المتعددة يوم 7 جوان 2016، ودخلت العملية حيز التنفيذ 1 جانفي 2016 هذا من خلال ضم خمسة 05 مركبات صناعية وتجارية وهي:

- المركب الصناعي والتجاري مطاحن الهضاب العليا - سطيف (ويضم وحدة عبيد علي).
- المركب الصناعي والتجاري مطاحن البيبان - برج بوعريبريج.
- المركب الصناعي والتجاري مطاحن الصومام سيدي عيش (ويضم وحدة خراطة).
- المركب الصناعي والتجاري مطاحن سيدي عيسى.
- المركب الصناعي والتجاري مطاحن عين بسام.

يختص فرع حبوب الهضاب العليا في تحويل الحبوب بنوعيتها (القمح الصلب والقمح اللين) وإنتاج وتسويق السميد والدقيق والعجائن الغذائية ومخلفات الطحن، وهو يمتلك قدرات إنتاج وطحن معتبرة موزعة كما يلي:

- 14.400 طن يوميا من القمح الصلب.
- 9.800 طن يوميا من القمح اللين.
- 200 طن يوميا من العجائن الغذائية.

كما يمتلك فرع حبوب الهضاب العليا قدرات تخزين ضخمة تصل الى 2.174.000 قنطار من القمح بنوعيه اللين والصلب.

ومن جانب التعداد يضم الفرع 1122 عاملا، منهم 540، منصب دائم و582 منصب مؤقت، مقسمين حسب الفئات الإجتماعية المهنية التالية:

- الإطارات: 234 اطارا.
- أعوان التحكم: 353 عامل.
- أعوان التنفيذ: 535 عامل.

وتماشيا مع التطورات الحاصلة في مجال الصناعات الغذائية استفاد مجموع العمال من دورات تكوينية طويلة وقصيرة المدى في مختلف التخصصات منها التسيير، المحاسبة والمالية والإستغلال والطحن والتسويق والتجارة والصيانة والإعلام الآلي وغيرها من التخصصات التي من شأنها أن ترفع من مستوى أداء العامل ومن ثمة تحسين مردود المنتج كما وكيفا.

ومن حيث الإنتاج عرفت المؤسسة خلال سنة 2017، منحنى تصاعديا حيث تم تسجيل:

- 1.150.177 قنطار من السميد.

- 1.205.253 قنطار من الفرينة.

- 3.715 قنطار من العجائن الغذائية.

- 1.158.194 قنطار من مخلفات الطحن.

وبرغم من المنافسة القائمة في المجال تسويق هذه المنتوجات تمكن فرع حبوب الهضاب العليا، عبر مركباته الصناعية والتجارية من الرفع من حجم المبيعات الموجهة للخبازين وتجار الجملة والتعاونيات ومربيو المواشي ودواوين ووحدات تغذية الأنعام وكذا نقاط البيع التابعة له.

بحيث قدر رقم الأعمال خلال سنة 2017 ب: 8.425 مليون دينار، أي زيادة 36 بالمائة مقارنة بالسنة التي قبلها، وهي موزعة كما يلي:

- السميد: 4.051 مليون دينار.

- الفرينة: 2.451 مليون دينار.

- مخلفات الطحن: 1.833 مليون دينار.

تمكنت المؤسسة خلال سنة 2017 من تحقيق ربح صافي قدر ب 507 مليون دينار جزائري مقارنة بسنة 2016. أي بزيادة تقدر 68

وتجسيدا للتوجهات الإستراتيجية لمجمع أفروديف، وتلبية لحاجيات المستهلك والجمهور المستهدف والمقدر ب 05 ملايين نسمة، عمدت المؤسسة إلى إنجاز تصاميم جديدة ساهمت في تحسن صورة المؤسسة وتوسيع شبكة التوزيع من خلال فتح نقاط بيع جديدة عبر مجال نشاطها الممتد عبر ولايات سطيف، بجاية، برج بوعريش، المسلية والبويرة وحتى في ولايات مجاورة أخرى، بحيث بلغت خلال سنة 2017 إلى غاية مستوى 51 نقطة بيع، أي بزيادة 19 نقطة مقارنة بسنة 2016، على أن تبلغ نهاية 2018، 70 نقطة بيع. وقد أولت المؤسسة أهمية بالغة لهذا الجانب من خلال الشهر على تحسين أداء الباعة وتوفير المنتوجات بأسعار تنافسية وجودة عالية.

كما وضع فرع حبوب الهضاب العليا ضمن أولوياته فتح محلات بيع حديثة "سوبيرات" واسعة واقعية، يتعدى مجال نشاطها ليشمل منتوجات غذائية أخرى، كالزيت والبقوليات ومشتقات الحليب وغيرها.

وللرفع من الوتيرة الإنتاجية للمركبات التابعة لفرع حبوب الهضاب العليا وزيادة حصته في السوق، المقدر ب 30 بالمائة لتصل إلى 35 بالمائة اعتمد هذا الأخير على سياسة عملية تتمثلة في:

- إعادة تشغيل مسمدة مطاحن البيبان بعد الإنتهاء من عملية التجديد، في إطار مخطط التنمية 2012

- إعادة تأهيل وبعث معدات وحدة العجائن الغذائية، التابعة لمطاحن الهضاب العليا والشروع في عملية الإنتاج.

- إعادة تشغيل مطحنة عبيد علي التي يعود تاريخ إنشائها إلى الحقبة الإستعمارية، بعد 15 سنة من التوقف.

- الرفع من حصة المؤسسة من القمح الصلب لتصل الى نسبة 100 بالمائة.

- إقتناء ثلاث ماكينات تعبئة في الحجم الصغير وتشغيل ماكنتي السميد والفرنجة (2،1 و5 كلغ) على مستوى مطاحن الببيان.

- تحديث وسائل الإنتاج بوحدة خراطة بالإعتماد على وسائل المؤسسة.

كما أبرمت المؤسسة بتاريخ 21 نوفمبر 2017، إتفاقية مع المصنع الإيطالي ولفيتو سائغاتي لإقتناء

وتركيب وتشغيل مطحنتين بقدرات إنتاج 3000 قنطار من الفرينة بعين بسام و2000 قنطار بسطيف

وللتحكم أكثر في النوعية منحت المؤسسة إهتماما كبيرا لعمليات المراقبة القبلية والبعدية للمنتوج، والتي تتم

على مستوى المخابر المتواجدة بالمركبات، من خلال توفير الأجهزة والوسائل اللازمة وتأهيل العاملين بها.

وإستكمالا للشهادة المحصل عليها سابقا من طرف مطاحن الصومام، انخرطت المؤسسة في عملية مطابقة

النوعية وفقا لمنهج إيزو 9001 نسخة 2015 بكامل المركبات التابع للفرع، تنفيذا لتعليمات مجمع أفروديف

الرامية إلى النهوض بالفروع التابعة لها في مجال طرائق التسيير ومطابقة النوعية.

ومن أجل تحسين صورة الفرع بمركباته التابعة أعطت المؤسسة أهمية بالغة في تزيين المحيط من خلال

تحديث الواجهات وتهيئة المساحات الخضراء.

كل هذه المعطيات تتم عن رغبة المسؤولين في الإرتقاء بالمؤسسة لبلوغ أعلى المستويات وتنفيذ تعليمات

الهيئات الوصية ممثلة في مجمع أفروديف ووزارة الصناعة الداعية إلى التأقلم مع السوق وتوفير منتوج

عالي الجودة بأسعار مقننة.

رقم الأعمال: سنة 2017 المقدر ب: 8.425 مليون دينار.

الشكل القانوني: شركة مساهمة برأس مال إجتماعي قدره: 38000000000 دج.

المطلب الثاني: شرح الهيكل التنظيمي فرع حبوب الهضاب العليا سطيف.

ترتكز المؤسسة في حسن تسييرها على هيكل تنظيمي يمكن تجسيده كالتالي:

1 - الرئيس المدير العام:

- المشرف العام على كل العمليات التسييرية.

- ممثل المؤسسة في كل المناسبات والإجتماعات.

- يمثل الجهة التنفيذية في المؤسسة.

- يسهر على تنفيذ لوائح الجمعيات العامة ومجلس الإدارة.

- يعرض خطط العمل على الهيئات الرسمية.

- يتابع نشاط وسير العمل على مستوى الوحدات.

- يضمن تجسيد المخططات المصادق عليها.

2 - أمانة الرئيس المدير العام:

- تعمل على تنظيم سير عمل الأمانة.

- تنظم الواردات والصادرات.

- تنظم مواقيت الاستقبال.

- تحرر الرسائل الخاصة بالمدير العام.

3- المستشار القانوني:

- تعمل على متابعة قرارات مجلس الإدارة.
- يسهر على تنفيذ القرارات الصادرة في صالح أو ضد المؤسسة.
- يتابع الأحكام القانونية المتعلقة بالمؤسسة،
- يقدم إستشارته في القضايا القانونية.
- يقترح حاولا قانونية على الهيئة المسيرة في الأمور التي تتعلق بالمؤسسة.

4 - مدير الإتصال والتسويق:

- يعرض مخططا للإتصال والتسويق.
- يعمل على تنفيذ مخطط الإتصال السنوي الداخلي والخارجي المصادق عليه من طرف المديرية العامة.
- يقدم إقتراحاته في كل ما يتعلق بالتسويق والإتصال.
- يتابع العمليات الإتصالية التسويقية على مدار السنة.
- يسعى للحصول على صفقات وأسواق لمنتجات المؤسسة.
- يمثل الشركة في المعارض الإقتصادية والندوات الصحافية.
- يضبط كل ما له صلة بالإشهار وتعبئة وتغليف المنتجات.

5- رئيس دائرة الإعلام الآلي:

- يعمل على تنفيذ المخطط السنوي للمؤسسة في مجال الإعلام الآلي.
- يقدم إقتراحات في مجال إختصاصه.
- يتابع المشتريات المتعلقة بالإعلام الآلي.

6 - مدير الإستغلال:

- يعمل على ضمان تمويل المطاحن بالقمح.
- يشرف عمليات تزويد المطاحن بالموارد الأولية.
- يتابع الإتفاقيات المبرمة مع المتعاملين في مجال التموين.
- يتابع عمليات البيع.
- يعد البرامج السنوية للتموين والبيع.

7- مدير الإدارة المالية:

- يتابع العمليات المالية للمؤسسة.
- يضبط الميزانية المالية للمجمع والمطاحن.
- يعد التقرير المالي السنوي.
- يضمن السير الحسن للمؤسسة من الناحية الإدارية.
- يسهر على تطبيق القوانين والنظام العام داخل المؤسسة.

8- مدير الإحتساب:

- يتابع مدى مطابقة العمليات التسييرية مع القوانين المعمول بها.
- يعد تقارير فصيلة حول عملية التسيير.
- يراقب بصورة دورية الصفقات والعمليات المالية.

9- مدير الأمن الداخلي والوسائل:

- يعمل على ضمان توفير كافة وسائل العمل لكل المصالح.
- يعمل على ضمان الأمن داخل المؤسسة.
- يسعى لتوفير الأمن ويسهر على تجسيد المخطط الأمني الخاص بالمؤسسة والمطاحن.

10- مدير مراقبة التسيير:

- تقرير شهري كامل.
- تقرير دوري.
- الميزانية.
- التقرير السنوي.
- جدول حسابات النتائج.
- منحة المردودية.

11- رئيس مصلحة الوسائل العامة:

- توطيد علاقات العمل الخاصة بمصلحة الوسائل العامة.
- إعداد مخطط عمل سنوي للمستلزمات.
- متابعة سيرورة الهاتف - الكهرباء - الغاز - الماء.
- متابعة الجرد.

- تطبيق جميع توجيهات المسؤول المباشر.

متابعة حالة السيارات (بزين، إصلاح، وثائق).

12- رئيس مصلحة مراقبة التسيير:

- جدول الإستشارات الشهري.

- تحضير مختلف التقارير الشهرية والدورية وجدول المؤشرات الشهري فيما يخص التوقعات وتحقيقات شهر للسنة المالية الفارطة من أجل تسهيل العمل لرئيس المصلحة ولمديرها.

- التنسيق مع مدير المصلحة فيما يخص المشاكل والأخطاء الموجودة على مستوى المركبات الصناعية والتجارية (المطاحن).

13- رئيس قسم الموارد البشرية:

- تقييم الأداء.
- تطوير كفاءات الأفراد.

- تحقيق الإدارة الفعالة للموظفين.
- دعم الابتكار عند الموظفين.
- توظيف الموظفين الجدد.
- تطبيق حقوق الموظفين.
- المشاركة الإستراتيجية.
- تعزيز الإتصال بين الإدارة والموظفين.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف المؤسسة

1- أهداف المؤسسة:

هدف المؤسسة أقروديف إلى الدخول في السوق وريادته من أوسع أبوابه عن طريق منافسة الخواص فيم يخص الجودة والسعر وتنوع المنتج حيث أدخلت في نشاطها إضافة للمنتجات الرئيسية من سميد وقرينة ونخالة منتجات شركة ديكوبا المتمثلة في الحبوب، الزيت، الطماطم، المصبرة، السكر، القهوة، الماء..... الخ من أجل توسيع رقعة نشاطها وزيادة رقم أعمالها وتشجيع المنتج التابع للدولة وبأسعار مناسبة للمواطن.

2- أهمية المؤسسة:

تعتبر مؤسسة أقروديف من المؤسسات الرائدة في القطاع الإقتصادي التابع لمجال الحبوب والصناعات الغذائية حيث تتميز بنشاطها ورقم أعمالها المهم في قطاعها وتلبية للحاجات الغذائية للمستهلكين.

- أعوان وإطارات المؤسسة بفروعها:

هذا التعداد لسنة الحالية 2023 وهو كالتالي:

- إطارات مسيرة: 10.

- إطارات سامية: 41.

- إطارات تنفيذية: 212.

- أعوان التحكم: 445.

- أعوان تنفيذية: 404.

المجموع: 1112

المبحث الثاني: مجالات الدراسة والأدوات والأساليب الإحصائية المستعملة

سنعرض في هذا المطلب إلى مجالات الدراسة ومختلف الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: مجالات الدراسة

- المجال الجغرافي:

يعتبر المجال الجغرافي المكان الذي تجرى فيه الدراسة الميدانية، والتي تمت في فرع حبوب الهضاب العليا بسطيف التابع لمجمع أقروديف، بحيث يعتبر الفرع مسؤول على ستة فروع أخرى، كما يطلق عليه المؤسسة الأم لهذه الفروع (لاراش، برج بوعريريج، صومام، عين بسام، سيدي عيسى، بويرة).

- المجال البشري:

إقتصر المجال البشري لهذه الدراسة حول الرؤساء والإداريين ومساعدتهم ورؤساء الأقسام ورؤساء المصالح ومساعدتهم التابعين لفرع الحبوب العليا المقدر ب 41 إطار داخل الفرع، وباعتبار أن هذه الفئة هي المعنية أكثر من غيرها بعمليات إدارة التغيير لذلك شملت عليه الدراسة.

المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة

إن دقة أي دراسة علمية متوقفة إلى حد كبير على مدى إختيار الباحث لأنجح وأكفأ الأساليب والأدوات، لأن هذه الأخيرة تعتمد عليها كل العلوم في جمع المعطيات والبيانات أين ينزل الباحث للميدان مستعملا تلك الأدوات، والتي تخدم أهداف البحث فيسهل عليه تبويب البيانات المتحصل عليها وتحليلها قصد الخروج بنتائج، ونظرا لطبيعة هذه الدراسة فقد تم الإعتماد على أكثر من أداة حتى نحاول أن نلم بجميع جوانب الموضوع بإستعمال الأدوات التالية:

1- أدوات جمع البيانات:

إن دقة أن دراسة علمية متوقفة إلى حد كبير على مدى إختيار الباحث لأكفأ الأساليب والأدوات، لأن هذه الأخيرة تعتمد عليها كل العلوم في جمع البيانات والمعطيات، أين ينزل الباحث للميدان مستعملا تلك الأدوات

والتي تخدم أهداف البحث، فتسهل عليه تبويب البيانات المتحصل عليها قصد الخروج بنتائج، ونظرا لطبيعة هذه الدراسة فقد تم الإعتماد على أكثر من أداة حتى نحاول أن نلم ببعض جوانب الموضوع وهذه الأدوات هي كالتالي:

- الدراسة الإستطلاعية:

تم هذا في بداية مرحلة الدراسة الميدانية، بحيث حاولنا تقديم تساؤلات حول موضوع الدراسة، وقد لقينا إستحسان وإستقبال وتجاوب كبير من قبل المستجيبين الذي وجهة لهم العبارات، مع العلم أنهم كانوا أصحاب خبرات كبيرة في المؤسسة وعلى علم واسع بالموضوع المقدم بين أيديهم.

- المقابلة:

في هذه الحالة قمنا بمقابلة مجموعة من المسؤولين من أجل التعرف أكثر على التغيير الحاصل في فرع حبوب الهضاب العليا، من خلال أنواع التغييرات الحاصلة في المؤسسة للتركيز عليها أثناء إعداد الإستمارة كما ساعدتنا المقابلة في كسب ثقة المستجوبين وتعاونهم خاصة بعد التأكيد معهم على أن الإجابات ستبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، حيث كانت في بدايتها صعبة لكن بعد ذلك وبمساعدة بعض المسؤولين الذين كانوا معنا منذ البداية لقد تمكنا من الإلمام بجميع المعلومات الخاصة بهذه المقابلة.

- الوثائق والتسجيلات:

تم الإعتماد على الوثائق والسجلات من أجل معرفة التصرفات الخاصة بفرع حبوب الهضاب العليا بسطيف، حيث تمكنا من الحصول على وثائق خاصة بالهيكل التنظيمي لها وبمعرفة عدد المسؤولين والإداريين في كل قسم، بالإضافة إلى معرفة مختلف أنشطة المؤسسة محل الدراسة.

- الإستبيان:

إعتمدنا على الإستمارة بصفة رئيسية حيث تعد من أهم الوسائل المستعملة والأكثر شيوعا في جمع المعلومات، والتي هي عبارة عن محاور تحتوي على مجموعة من الأسئلة يتم إعدادها إعدادا دقيقا إنطلاقا من الأسئلة التي تثيرها الإشكالية وأهدافها من جهة والفرضيات من جهة أخرى، وقد راعينا أيضا عدم إظهار المحاور والأبعاد حتى لا نثير إنتباه المستجوبين مما قد يدفع بهم إلى التردد في الإجابة، كما تعمدنا أيضا تكرار الأسئلة بطريقة مختلفة لمعرفة مدى مصداقية إجابة المستجوبين.

قبل توزيع إستمارات الإستبيان تم عرض العبارات ونموذج الإستبيان ككل على مجموعة من المحكمين لتوجيهنا وإعطاء وجهات نظرهم حول الموضوع.

2- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة:

- المتوسط الحسابي: حساب المتوسط الحسابي لمعرفة مدى إتفاقهم مع عبارات الدراسة.

- الإنحراف المعياري: لدرجات عينة الدراسة لمعرفة البعد عن المتوسط الحسابي.

- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية.

- Cronbachs Alpha : حساب الثبات لمعرفة مدى ثبات عبارات الإستبيان و مناسبتها لأهداف الدراسة.

- One Sample T-test: لمقارنة بين المتوسط الحسابي الإجابات مع المتوسط الحسابي لأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي.

كل هذا بالإعتماد على أهم أداة ألا وهي الإستبيان.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات

في هذا المبحث سنقوم بتحليل البيانات الشخصية، ثم تفسير العبارات الواردة في الاستبيان وفي الأخير سنختبر فرضيات الدراسة.

وتم الإعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، بحيث تقابل كل عبارة قائمة (بدائل) ويرمز لها رقميا خلال إدخال البيانات لبرامج الحاسوب بـ (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي:
جدول رقم (02-01): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة/الترميز	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وقد تم الإعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، طول الفئة، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري حيث، أن المدى يستخدم لتحديد مجالات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان ويحسب بالعلاقة:

المدى = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) وبالتطبيق على استبيان الدراسة نجد:

المدى = (5-1) = 4 وللحصول على طول الفئة وتحديد المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد

درجات المقياس وذلك على النحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس.

طول الفئة = $0.80 = 5/4$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد من الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد

الأعلى لكل مجال مثلا: $1.80 = 0.80 + 1$ فنحصل على مجال [1_ إلى 1.80] وهو مجال موافقة بدرجة

منخفضة وهكذا مع كل مجالات الموافقة وتفيد هذه العملية في التعرف على الموقف المشترك الإجمالي لأفراد

العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على كل المجالات كما يلي:

جدول رقم (02-02): تحديد الإتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي

مجال المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
من 1 إلى 1.80 درجة	درجة منخفضة جدا (غير موافق بشدة)
من 1.81 إلى 2.60 درجة	درجة منخفضة (غير موافق)
من 2.61 إلى 3.40 درجة	درجة متوسطة (موافق بدرجة متوسطة)
من 3.41 إلى 4.20 درجة	درجة عالية (موافق)
من 4.21 إلى 5 درجة	درجة عالية جدا (موافق بشدة)

إضافة إلى تحديد إتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم

بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالإعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور

وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الإعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة متمثلة في (الجنس، السن، سنوات الخبرة والرتبة) وهي على النحو التالي:

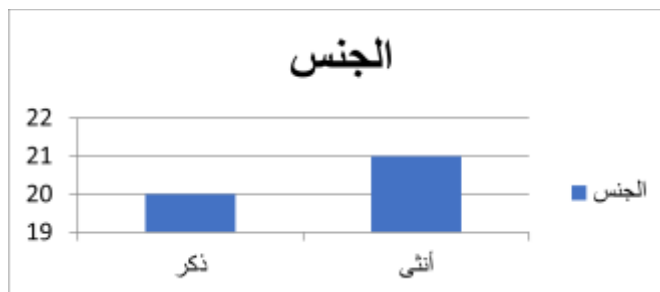
1- وصف عينة الدراسة: قمنا بدراسة عينة تتكون من 41 إطار ومسؤول مقسمة إلى 21 أنثى و20 ذكر، بحيث تم توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كالآتي:

جدول (03-02): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	20	% 48.8
أنثى	21	% 51.2
المجموع	41	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (03-02): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ ان 20 مفردة من اصل 41 اي ما يمثل نسبة (48.8 %) من عينة الدراسة هم من الذكور أما نسبة الإناث فقد شكلت (51.2 %)، وهما نسبتان متقاربتان مما يوحي بأن الدراسة تأخذ بمبدأ التوازن بين آراء الجنسين حول الموضوع.

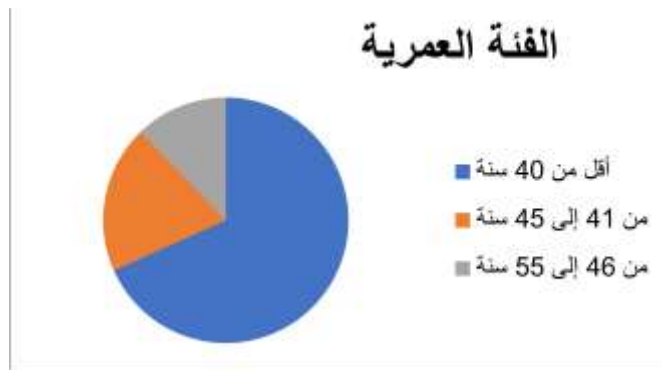
- توزع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية التي قمنا بتقسيم مجالاتها إلى ثلاث فئات الأولى أقل من 40 سنة والثانية من 41-45 سنة والأخيرة من 46-55 سنة كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول (02-04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

النسب المئوية	التكرار	الفئة العمرية
68.29 %	28	أقل من 40 سنة
19.5 %	08	من 41 إلى 45 سنة
12.2 %	05	من 46 إلى 55 سنة
100 %	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (02-04): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 28 فردا من المبحوثين هم من فئة الشباب حيث أن أعمارهم هي من 40 سنة فأقل وهم يشكلون (68.29 %) من إجمالي العينة، أما المبحوثون الذين تتراوح أعمارهم بين 41 45 سنة فقد مثلوا ما يعادل (19.5 %) وهي نسبة معتبرة، تلتها بعد ذلك فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 46 و55 سنة بنسبة (12.2) % .

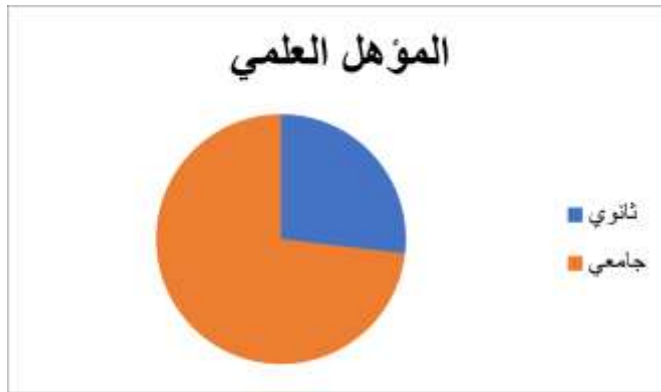
- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي كالاتي:

جدول (02-05): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسب المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
26.8 %	11	ثانوي
73.2 %	30	جامعي
100 %	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (02-05): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

مثلَّ المبحوثون الذين يملكون تكويننا جامعيًا (73.2 %) أي ما يمثل تقريبًا ثلاثة أرباع العينة، أما أصحاب التكوين الثانوي فقد مثلوا نسبة (26.8 %) من إجمالي حجم العينة.

إن كبر عدد المبحوثين هم جامعيين هذا أمر جيد بالنسبة للبحث من حيث سهولة فهمهم للكثير من المصطلحات التي وردت في فقرات الإستبيان وهذا نظرا لتعود الكثير منهم عليها في الدراسات الجامعية.

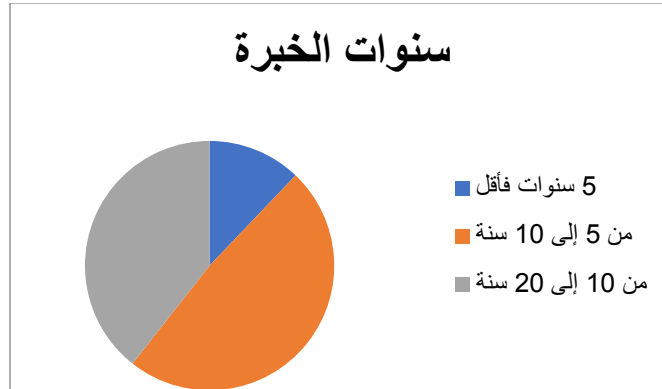
- توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة كالاتي:

جدول (02-06): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

النسب المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
9.75 %	4	5 سنوات فأقل
39.02 %	16	من 5 إلى 10 سنة
51.21 %	21	من 10 إلى 20 سنة
100 %	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (02-06): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: SPSS من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات

متلّ المبحوثون الذين يحوزون على خبرة تتراوح بين 10 و 20 سنة نسبة (51.21 %)، تلتها فئة المبحوثين الذين يحوزون على خبرة تتراوح بين 5 و 10 سنوات بنسبة (39.02 %)، وفي الأخير جاءت فئة المبحوثين الذين نقل خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة (9.75 %). مع أن معظم المبحوثين كانوا من الفئة الشابة إلا أن هذا الجدول يبين أنهم ذوي خبرة طويلة في ميدان العمل.

وبناء على ما جاء في تحليل سنوات الخبرة فإن خبرتهم تساعد في أن تكون إجاباتهم عن أسئلة الإستبيان أكثر دقة وموثوقية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل وتفسير إستجابات أفراد عينة الدراسة لأسئلة الإستبيان.

1- ثبات الأداة:

تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان، وقد وجدنا أن معامل الثبات كان مرتفعا حيث قدرت قيمته الإجمالية بـ (0.932) كما هو موضح في الجدول التالي.

2- صدق الأداة:

تم توزيع الإستبيان على عدة محكمين لتقييم العبارات، بحيث تم التطرق من قبل المحكمين أننا ملزمين بتغيير في بعض العبارات، وإضافة أخرى وحذف لبعض العبارات التي لم تعتبر منطقية ومساعدة في البعد.

جدول (07-02): ألفا كرونباخ للإستبيان:

المحور	ألف كرونباخ
البعد القيادي	0.895
البعد التكنولوجي	0.728
بعد الهيكل التنظيمي	0.613
البعد الثقافي	0.838
الإستبيان ككل	0.932

المصدر: من إعداد الطلبة ومن مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الإستبانة، بل إنه كان مرتفعا بالنسبة لإجمالي أسئلة الإستبيان حيث بلغ (0.932) مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وجاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

3- الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

- تحليل فقرات محور البعد القيادي

جدول (02-08): التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين حول فقرات محور البعد القيادي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يتبنى القياديون عدة خطط لإنجاح التغيير	3.76	1.135	موافق
02	تقوم المؤسسة بإشراك الفاعلين الأساسيين في إنجاح عملية التغيير	3.68	1.011	موافق
03	لدى الموظفين وعى بأهمية إدارة التغيير.	3.51	1.075	موافق
04	توجد علاقة تأثير بين تنفيذ التغيير و تحسين أداء المؤسسات.	3.80	0.939	موافق
05	توجد رؤية مستقبلية للتغيير في المؤسسة	3.29	1.123	موافق بدرجة متوسطة
06	تركز المؤسسة على الإتصال غير الرسمي بين المدراء و المرؤوسين	3.73	1.184	موافق
07	تجسد ادارة المؤسسة التغيير على ارض الواقع بفضل خبرة القياديين	3.41	1.140	موافق
08	يدعم القياديون في المؤسسة اصحاب الأفكار	3.32	1.331	موافق بدرجة متوسطة
	البعد القيادي	3.56	0.841	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

جاءت الإجابات عن معظم فقرات هذا المحور في مجال الموافقة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.41) بالنسبة للفقرة (07) " تجسد إدارة المؤسسة التغيير على ارض الواقع بفضل خبرة ونظرة القياديين" و(3.80) بالنسبة للفقرة (04) " توجد علاقة تأثير بين تنفيذ التغيير وتحسين أداء المؤسسات"، بينما جاءت الفقرتان (05) " توجد رؤية مستقبلية للتغيير في المؤسسة " و(08) " يدعم القياديون في المؤسسة اصحاب الأفكار والمبدعين" على الترتيب (3،29) و (3،32).

على العموم فقد جاءت الإجابات عن فقرات هذا المحور بالموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.56) وإنحراف معياري يساوي (0.841).

إختبار الفرضية الأولى:

- تتص الفرضية الأولى على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تطبيق إدارة التغيير من خلال التركيز على البعد القيادي، ولغرض التحقق من الفرضية نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المحور مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، ولإختبار هذه الفرضية نستخدم إختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الإختبار أدناه:
 - الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$).
 - الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu \neq 3$).
 - مستوى الدلالة: ($\alpha = 5\%$)
 - منطقة الرفض: قيمة (T) الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 5\%$) ودرجة الحرية (40) تساوي (1.671)، أي $T_{40}^{\alpha=5\%} = 1.671$
- قيمة T المحسوبة:

$$T_{cal} = \frac{\bar{X} - \mu}{S / \sqrt{n}} = \frac{3.56 - 3}{0.841 / \sqrt{41}} = 4.290$$

القرار:

نلاحظ أن $(T_{40}^{\alpha=5\%} = 1.671) > (T_{cal}=4.290)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu=3$).

تبين نتائج الإختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن العبارات المكونة للبعد القيادي لدى المبحوثين قد بلغ (3.56) وبانحراف معياري قدر بـ: (0.841) يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu=3$). وهذا يؤكد صحة الفرضية البديلة الأولى المتمثلة في أن: المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تطبيق إدارة التغيير من خلال التركيز على البعد القيادي. بناء على إجابات أفراد العينة عن فقرات البعد القيادي، تبين أن مستواه كان متوسطاً، أي أن المستجوبين كانوا موافقين نوعاً ما على اعتماد المؤسسة على البعد القيادي من أجل تطبيق إدارة التغيير. ومنه يمكن القول أن تطبيق هذا المفهوم لدى هذه المؤسسة موجود ولكنه لا يزال دون المستوى المطلوب.

أسئلة المقابلة الخاصة بالبعد القيادي:

1- ماهي الأساليب التي يستخدمها القادة لمن يقاوم التغيير؟

1- هل تعتمد مؤسستكم على خبرة قاداتكم أم تلجأ إلى الخبرات؟

2- ما السنة التي رفع فيها قادتكم وتيرة الإنتاج، بحيث إعتبرتم أن تلك السنة كان فيها العائد كبيراً؟

أجوبة المقابلة الخاصة بالبعد القيادي:

1- كل جديد يكون منبوذ في البداية، وحتى يكون هنالك من يعارض هذا التغيير في حد ذاته بسبب الخوف أو عدم الإدراك، حيث تكون الإجراءات إدارية وقانونية بحتة (الإنذارات، الخصم، الإقالة إذا أُلزم الأمر) مع العلم أن التغيير يمر على دراسة من قبل المسيرين والقادة، هذا قبل أن يتم تثبته في مراسم تنفيذية من قبل مجلس الإدارة والشريك الاجتماعي وقادة العمل.

2- ثقافة المؤسسة مبنية ولها برنامج تكويني تأطري سنوي للإطارات والقيادين، لكن إذا أُلزم الأمر نلجئ إلى الخبرات وأهل الإختصاص الأجانب في الحالات المستعصية مثلاً: التسويق أو التعديلات التكنولوجية الحديثة.

3- السنة التي كانت فيها العوائد كبيرة خلال سنة 2022، سبب ذلك خبرة القادة والمسيرين داخل المؤسسة الذين قدموا بنظرتهم ورؤيتهم وخبرتهم فكرة فتح نقاط بيع جديدة، أيضاً فكرة طرح منتج إعتيادي لكن بصفة مغايرة مثل: (كسكس 1كغ).

- تحليل فقرات البعد التكنولوجي

جدول (02-09): التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين حول فقرات محور البعد التكنولوجي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
08	لا يحظى التغيير التكنولوجي بأهمية كبيرة	3.20	1.043	موافق بدرجة متوسطة
09	يعتبر التطور التكنولوجي صاحب الأفضلية في التسيير الإداري	3.68	1.083	موافق
10	تسعى إدارة مؤسسة إلى إقناء الأجهزة التكنولوجية لمواكبة التغيير	3.49	1.143	موافق
11	تسعى الإدارة داخل المؤسسة إلى تطوير تطبيقات تكنولوجيا المستخدمة لمواكبة التغييرات	3.49	1.154	موافق
12	تسعى إدارة المؤسسة إلى إحداث تغيير في أليات تقديم خدماتها	3.46	1.075	موافق
14	توفر إدارة المؤسسة الدورات التدريبية للعاملين فيها حسب التغييرات التي تجريها المؤسسة في التكنولوجيا	3.41	0.974	موافق
15	للموظفين قدرة استجابة جيدة للتطبيقات التكنولوجية الجديدة	3.46	1.002	موافق
		3.45	0.653	موافق

المصدر: من إعداد الطالين بالإعتماد على مخرجات SPSS

(3.20)، أما باقي أسئلة البعد التكنولوجي فقد جاءت في مجال الموافقة فتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.41) بالنسبة للفقرة (14) "توفر إدارة المؤسسة الدورات التدريبية للعاملين فيها حسب تغييرات التي تجريها المؤسسة في التكنولوجيا" ومتوسط حسابي قدره (3.68) بالنسبة للفقرة (09) "يعتبر التطور التكنولوجي صاحب الأفضلية في التسيير الإداري"، وهذا ما أثر على إتجاه المحور ككل حيث ورد هو الآخر في مجال الموافقة بوسط حسابي يساوي (3.45) وانحراف معياري قدره (0.653).

إختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تطبيق إدارة التغيير من خلال التركيز على البعد التكنولوجي، ولغرض التحقق من الفرضية نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على

هذا المحور مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، ولإختبار هذه

الفرضية نستخدم اختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الإختبار أدناه:

قيمة T المحسوبة:

$$T_{cal} = \frac{\bar{X} - \mu}{S/\sqrt{n}} = \frac{3.45 - 3}{0.653/\sqrt{41}} = 4.441$$

القرار:

نلاحظ أن $(T_{cal}=4.441) > (T_{40}^{\alpha=5\%} = 1.671)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu=3$).

تبين نتائج الإختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن العبارات المكونة للبعد التكنولوجي قد بلغ (3.45) وبانحراف معياري قدر بـ: (0.653) يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$). وهذا يؤكد صحة الفرضية البديلة الأولى المتمثلة في أن: المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تطبيق إدارة التغيير من خلال التركيز على البعد التكنولوجي. بناء على إجابات أفراد العينة حول تطبيق إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة من خلال البعد التكنولوجي، تبين أن مستواه كان متوسطاً، أي أن المستجوبين كانوا موافقين نوعاً ما على اهتمام المؤسسة بتطبيق إدارة التغيير من خلال البعد التكنولوجي. ومنه يمكن القول أن تطبيق هذا المفهوم لدى هذه المؤسسة موجود ولكنه لا يزال دون المستوى المطلوب.

أسئلة المقابلة الخاصة بالبعد التكنولوجي:

1_ هل ترى أن المؤسسة وصلت إلى مستوى تكنولوجي عالي مقارنة بالمؤسسات العالمية في نفس القطاع؟

أجوبة المقابلة الخاصة بالبعد التكنولوجي:

1- لا المؤسسة لم تصل لذلك، فذلك يتطلب وقتاً لأن الإجراءات القانونية والإدارية تحول دون الوصول إلى إقتناء المعدات الأكثر تطوراً وتكنولوجيا على سبيل المثال إذا كانت هناك تكنولوجيا في 2023 تحصل عليها في 2025 بسبب المعوقات الإدارية والقانونية.

مثال: مؤخراً تم إقتناء تكنولوجيا جديدة في فرع عين بسام بحيث تم طلب في 2020 ولكن تم حصول على المنتج في سنة 2022 وذلك بسبب الإجراءات القانونية والإدارية.

- تحليل فقرات بعد الهيكل التنظيمي

جدول (10-02): التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين حول فقرات بُعد الهيكل التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	درجة الموافقة
16	يوجد نقص في الأقسام الضرورية داخل المؤسسة	4.02	0.651	موافق
17	يعتبر التغيير في الهيكل التنظيمي أساس نجاح إدارة التغيير	3.80	1.100	موافق
18	تلتزم إدارة المؤسسة بدراسة الهيكل التنظيمي باستمرار	3.25	1.149	موافق بدرجة متوسطة
19	تقوم إدارة المؤسسة بتنويع الأنشطة المسندة للعاملين فيها باستمرار	2.85	1.247	موافق بدرجة متوسطة
20	تحرص إدارة المؤسسة على أحداث تغييرات في وحداتها الإدارية	3.00	1.062	موافق بدرجة متوسطة
21	كلما كان هناك ثبات في الهيكل التنظيمي كلما كان النجاح أكبر	3.92	1.036	موافق
22	التغيير في الهيكل التنظيمي يعرقل سيرورة العمل	2.98	1.187	موافق بدرجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بعد الهيكل التنظيمي

- بناء على ما ورد في الجدول أعلاه فقد وردت الإجابات عن الفقرات رقم (17) و(23) في مجال بدرجات الموافقة البسيطة، أما الفقرتان (16) "يوجد نقص في الأقسام داخل المؤسسة" و(21) "كلما كان هناك ثبات في الهيكل

- التنظيمي كلما كان النجاح أكبر" فقد كانت الموافقة عما جاء فيها مرتفعة نسبياً، بينما كانت الإجابات عن باقي فقرات هذا البعد في مجال الحياد حيث حصلت على أوساط حسابية تراوحت بين (2.85) بالنسبة للفقرة

(19) "تقوم ادارة المؤسسة بتنوع الأنشطة و المهام المسندة للعاملين فيها باستمرار"، و(3.25) بالنسبة للفقرة (18) "تلتزم

ادارة المؤسسة بدراسة الهيكل التنظيمي باستمرار و العمل على تطويره "

- إنعكست الإجابات عن فقرات هذا البعد على إتجاهات الإجابات عن إجمالي المحور حيث جاء في

مجال الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.43) وإنحرافه المعياري بمقدار (0.543).

إختبار الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تطبيق إدارة التغيير من خلال التركيز

على تحسين هيكلها التنظيمي، ولغرض التحقق من الفرضية نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات

على هذا المحور مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، ولإختبار

هذه الفرضية نستخدم إختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الإختبار أدناه:

قيمة T المحسوبة:

$$T_{cal} = \left| \frac{\bar{X} - \mu}{S / \sqrt{n}} \right| = \left| \frac{3.43 - 3}{0.543 / \sqrt{41}} \right| = 4.441$$

القرار:

نلاحظ أن $(T_{cal} = 5.158) > (T_{40}^{\alpha=5\%} = 1.671)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد

فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس

ليكرت الخماسي ($\mu = 3$).

تبين نتائج الإختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن العبارات المكونة البعد الهيكل

التنظيمي قد بلغ (3.43) وبانحراف معياري قدر بـ: (0.543) يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على

أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$). وهذا يؤكد صحة الفرضية البديلة الأولى المتمثلة في أن: المؤسسة

محل الدراسة تسعى إلى تطبيق إدارة التغيير من خلال تحسين هيكلها التنظيمي. بناء على إجابات أفراد

العينة حول تطبيق إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة من خلال تحسين الهيكل التنظيمي، تبين أن

مستواه كان متوسطاً، أي أن المستجوبين كانوا موافقين نوعاً ما على اهتمام المؤسسة بتطبيق إدارة التغيير

من خلال تحسين الهيكل التنظيمي. ومنه يمكن القول أن المؤسسة بالرغم من معرفتها لأهمية التحسين في

الهيكل التنظيمي إلا أن الإرتكاز عليه لتطبيق إدارة التغيير لا يزال متواضعاً.

أسئلة المقابلة الخاصة ببعء الهيكل التنظيمي:

- 1- ماهي الجوانب التي يلزم تغييرها في الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة؟
- 2- ما هو القسم الذي هو ناقص ويجب أن يتواجد في المؤسسة في جميع الأوقات؟

أجوبة المقابلة الخاصة ببعء الهيكل التنظيمي:

1- جميع الجوانب بحاجة إلى التغيير لأن كما تطرقنا سابقنا وقلنا أن التغيير مفروض عليه من المحيط الخارجي من وجه نظرنا هنالك حاجة كبيرة في: (القسم القانوني، التكنولوجيا والأمني).

2- القسم الناقص والذي تحتاجه المؤسسة دائما قد يكون القسم المكلف بالجانب القانوني والمكلف بالإجراءات الإدارية ككل، لأن في السنوات الخيرة بغياب هذا القسم كانت عراقيل كبيرة خاصة في عملية إقتناء عدة معدات حديثة من ألمانيا حيث إستغرق ذلك أكثر من سنتين.

- تحليل فقرات البعد الثقافي

جدول (11-02): التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين حول فقرات البعد الثقافي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
24	ثقافة التحفيز تعتبر من بين اسباب نجاح المؤسسة	4.49	0.840	موافق بشدة
25	توجد عدة محفزات للتغيير في المؤسسة (ثقافة التحفيز)	3.44	1.074	موافق
26	توجد سرعة تبني للتغيير في المؤسسة لأن ثقافتها مهيئة للتحفيز على هذا التغيير	3.05	1.071	موافق بدرجة متوسطة
27	تعمل ادارة المؤسسة على احداث تغيير بالقيم لبناء سلوكيات تتجسد من خلال ثقافة المؤسسة لدى العاملين	3.25	1.193	موافق بدرجة متوسطة
28	تساعد التغيرات داخل المؤسسة في تعزيز انتماء العاملين فيها (ثقافة اشراك العاملين في التغيير)	3.44	1.074	موافق
29	تشجع ادارة المؤسسة العلاقات المبنية على التفاهم بين مختلف إدارتها	3.37	1.157	موافق بدرجة متوسطة
	البعد الثقافي	3.50	0.802	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

جاءت الإجابات عن الفقرات (26)، (27) و(29) في مجال الحياد حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.05) بالنسبة للفقرة (26) "توجد سرعة تبنى للتغيير في المؤسسة لأن ثقافتها مبنية للتحفيز عليه" و (3.37) بالنسبة للفقرة (29) "تشجع إدارة المؤسسة العلاقات المبنية على التفاهم بين اداراتها المتعددة" أما باقي فقرات البعد الثقافي فقد جاءت في مجال الموافقة بأوساط حسابية تراوحت بين (3.44) و(3.50)، كما جاءت الإجابات عن الفقرة (24) "ثقافة التحفيز تعتبر من بين أسباب نجاح المؤسسة" بالموافقة الشديدة بوسط حسابي قدره (4.49). وعموما فقد ورد هذا المحور في مجال الموافقة بوسط حسابي يساوي (3.49) وانحراف معياري قدره (0.617).

إختبار الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تطبيق إدارة التغيير من خلال التركيز على البعد الثقافي، ولغرض التحقق من الفرضية نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المحور مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وإختبار هذه الفرضية نستخدم إختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الإختبار أدناه:

قيمة T المحسوبة:

$$T_{cal} = \left| \frac{\bar{X} - \mu}{S/\sqrt{n}} \right| = \left| \frac{3.49 - 3}{0.617/\sqrt{41}} \right| = 4.014$$

القرار:

نلاحظ أن $(T_{cal}=4.014) > (T_{40}^{\alpha=5\%} = 1.671)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu=3$).

تبين نتائج الإختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن العبارات المكونة للبعد الثقافي قد بلغ (3.49) وانحراف معياري قدره: (0.617) يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu=3$). وهذا يؤكد صحة الفرضية البديلة الأولى المتمثلة في أن: المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تطبيق إدارة التغيير من خلال التركيز على ثقافتها التنظيمية. بناء على إجابات أفراد العينة حول تطبيق إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة من خلال التركيز على البعد الثقافي، تبين أن مستواه كان متوسطاً، أي أن المستجوبين كانوا موافقين نوعاً ما على اهتمام المؤسسة بتطبيق إدارة التغيير من خلال البعد الثقافي، أي أن موافقة المبحوثين على أن المؤسسة محل الدراسة توفر تركيزاً على البعد الثقافي لإحداث التغيير كانت موافقة بسيطة وأن هذا الأمر موجود لكن ليس بالشكل الذي يساهم بشكل فعال في إحداث التغيير وإدارته.

أسئلة المقابلة الخاصة بالبعد الثقافي:

- 1- على ماذا تبني ثقافة مؤسستكم؟
- 2- زيادة المتعاملين والمستفيدين راجع إلى ثقافتكم العملية؟
- 3- كيف تحفز المؤسسة موظفيها؟

أجوبة المقابلة الخاصة بالبعد الثقافي:

- 1- تسعى المؤسسة إلى تحقيق التميز بمنتجاتها ومعاملاتها وذلك عن طريق تحقيق الرضا الوظيفي ومحاولة كسب وتحقيق رضا المستهلك عامة أو المستفيد من ذلك، الأول عن طريق التحفيز التي تعتبر من سمات المؤسسة أنها تحفز موظفيها لكسب ولاءهم ورضاهم للعطاء أكثر، الثاني نقدم له المنتج الأفضل بالصورة التي يرغب فيها وبأسعار جد مغرية وشكل يجذبه والوقت المحدد والكمية المطلوبة.
- 2- كما قلنا سلفا أن المتعاملين من بين أكبر أولويات المؤسسة وكل هذا راجع ما نقدمه أو نسعى إلى تقديمه من (نوعية جيدة، وشكل جذاب، السعر المغري، مع زيادة نقاط البيع في كل الولايات أي أنا المنتج متوفر دائما) وكل هذا لكسب رضا المستهلك وهذا راجع لثقافتنا المبنية على محاولة كسب المتعاملين.
- 3- تحقيق أهداف المؤسسة يحتاج إلى موظفين ذو كفاءة ومحبيين للأعمال الموكلة لهم، لكن يكون ذلك بدعمهم وتحفيزهم (ماديا أو معنويا (التشجيع)، ترقية لهم، إعطاء لهم فرصة المشاركة والإبداع).

- تحليل فقرات الإستبيان ككل

جدول (12-02): التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين حول فقرات إدارة التغيير في فرع حبوب الهضاب

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة	3.49	0.616	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

- لقد أثرت توجهات إستجابات عينة الدراسة على فقرات أبعاد إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة على إتجاه الإجابات عن الدراسة ككل والذي جاء بدوره في مجال الموافقة البسيطة بمتوسط حسابي قدره (3.49) وبنحرف معياري قيمته (0.386).

إختبار الفرضية الرئيسية:

- تنص الفرضية الرئيسية على أن هناك مستوى جيدا من تطبيق إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة، ولغرض التحقق من الفرضية نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المحور مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الإختبار أدناه:

قيمة T المحسوبة:

$$T_{cal} = \left| \frac{\bar{X} - \mu}{S / \sqrt{n}} \right| = \left| \frac{3.49 - 3}{0.386 / \sqrt{41}} \right| = 5.075$$

القرار:

نلاحظ أن $(T_{cal} = 5.075) > (T_{40}^{\alpha=5\%} = 1.671)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي $(\mu = 3)$.

تبين نتائج الإختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن إجمالي عبارات الإستبيان قد بلغ (3.49) وبإنحراف معياري قدر بـ: (0.386) يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي $(\mu = 3)$. وهذا يؤكد صحة الفرضية البديلة الأولى المتمثلة في أن: هناك مستوى جيد من تطبيق إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة. بناء على إجابات أفراد العينة عن مجمل فقرات الإستبيان، تبين أن مستواه كان فوق المتوسط، أي أن المستجوبين كانوا موافقين بعض الشيء على إهتمام المؤسسة بتطبيق إدارة التغيير.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى أن إدارة التغيير تساهم بشكل كبير في تحسين وضع المؤسسة، وذلك عن طريق محاولة تثبيت فكرة أن التغيير ضرورية لدى العاملين في جميع الجوانب (الهيكل التنظيمي، القانوني، التكنولوجي....) والترغيب عليه، وهذا حسب وجهة نظر مسؤولي المؤسسة. حيث إعتبروا أن إدارة التغيير وعملياتها ضرورية وأسلوب من الأساليب الرئيسة التي تدفع بالشركة نحو رفع حصتها السوقية، والإستمرار في مواكبة التطورات الحاصلة في العالم بإستمرار.

الختمة

في ظل التطورات التي يشهدها الاقتصاد العالمي بصفة عامة والتي إنعكست بالفعل وبوضوح على قطاع الأعمال، بحيث أن مؤسسات اليوم تحتاج دائما للتغيير لبقائها وأستمرارها وتميزها لإعتبار المؤسسات بيئة مفتوحة فهي تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية هذه البيئة تفرض على المؤسسات إجراء تعديلات قد تكون جذرية أو جزئية في عناصرها، قصد إيجاد توافق أكبر بين وضعها الراهن والظروف البيئية الخارجية.

قد يعتبر من بين الأمثلة الناجحة في عالم الأعمال في البلاد اليوم هو فرع حبوب الهضاب العليا الذي إستطاع التطور وأخذ الحصة الأكبر من المسؤولية الموكلة له من مؤسسة لاقروديف، وهذا واضح لما حققته في السنوات الأخيرة، هذا رغم المعوقات التي تعرقل سلاسة التغيير سواء كانت (إدارية، أمنية، سياسية، قانونية، ثقافية.....).

تلوح أفاق هذه النجاحات المحققة إلى تركيز المؤسسة على أبعادها ومجالات تميزها (كالبعد الثقافي، القيادي، التكنولوجي....) التي أبرزتها للعلن كمؤسسة جد ناجحة، مع إعطاء كل بعد قدره اللازم العمل على تحسينه إن لزم الأمر.

يمكن القول أن بهذا إستطاعت المؤسسة المواصلة و تحقيق ما تم تحقيقه و ترسيخ عملها.

نتائج الدراسة: من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الإشكالية خلصنا إلى النتائج التالية منها نتائج تختبر صحة فرضياتنا:

- المؤسسة تتبنى فكرة التغيير بشكل كبير ؛
- الإعتماد على رؤية وخبرة القادة داخل المؤسسة يعد أمر أكثر من ضروري لتحقيق التغيير بالصورة المرجوة؛
- التغييرات الحاصلة داخل أقسام المؤسسة وبهيكلاها قد سارعة وساهمة بشكل واضح في تحقيق أهداف التغيير؛
- توظيف قادة أصحاب خبرة قد ساهم في أكبر ذروة نجاح خلال السنوات الأخيرة؛
- إذا كانت ثقافة المؤسسة مبنية على تشجيع وتحفيز العاملين، وتسعي إلى تحقيق رضاهم فهذا يساعدها على التقليل من المعوقات والمقاومة التي تكون داخل المؤسسة.
- الاقتراحات:** هناك بعض الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها في مجال إجارة التغيير هي كالتالي:
- لنجاح إدارة التغيير يجب على المؤسسة أن تشرك كل من له يد في التغيير من قادة ومسيرين وعاملين، لأن التغيير لا ينحصر على أعلى الهرم فقط؛
- يجب على القائمين في المؤسسة أن يولوا إهتمام أكبر بالجانب التكنولوجي والقانوني، فهما من أكبر أسباب نجاح إدارة التغيير والمؤسسة بصفة عامة؛
- عقلية المؤسسات يجب تبني على أن أفضل إستثمار طويل المدى هو الإستثمار في العنصر البشري، هذا يجب أن يكون ضمن ثقافتهم؛

- الدورات التكوينية والتدريبية للعاملين على التكنولوجيا الحديثة يسرع التغيير، ويعتبر أمر جد إلزامي لبلوغ العاملين المستوي العملي المتوقع منهم ولتقديم الأفضل للمؤسسة؛
- يلزم كل مؤسسة قسم يعمل كمركز تكوين وتأطير لتطوير العاملين؛
- على قادة المؤسسة أن تكون لهم رؤية مستقبلية، وأن يمتلك صفات فريدة لأخذ المؤسسة إلى ما ترمي إليه؛
- لنجاح التغيير على المؤسسة أن تركز عملها وفق إستراتيجيات ونماذج.

آفاق الدراسة: لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

- الإبداع في تسيير إدارة التغيير؛
- القيادة أساس نجاح إدارة التغيير؛
- دافع التكنولوجيا الحديثة لإدارة التغيير؛
- أساليب المعرفة في إدارة التغيير؛
- عرض تجارب عالمية لمؤسسات قامت بثورة تغيير كبيرة وناجحة.

قائمة

المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- حسين حريم، إدارة الأعمال، منظور كلي، دار حامد الطبعة الثانية، عمان، 2009.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
- سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- سعيد سي عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2001.
- فريد راغب النجار، إدارة التغيير الإستراتيجي العربي لمواجهة الأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- محمد الفاتح محمود البشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016.
- معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العلمية، الجزء الأول، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2014.

ثانياً: الرسائل الجامعية

- بوطبة نور الهدى، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية - دراسة حالة التطبيق اصلاح ل م د في عينة الجامعات الجزائرية، شهادة دكتوراه، الجزائر، 2015-2016.
- بيبي حامد على حيدر، إدارة التغيير وأثارها على أداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية، أطروحة ماجستير، إدارة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة البيت، الكويت، 2018.
- حماد محمود الرقب، واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، أطروحة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2018.
- صبرينة لطرش، إدارة التغيير كمدخل لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة قطاع الموائى بالشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، الجزائر، 2018.
- صليحة بوضوردي، الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال - شهادة دكتوراه، علوم التسيير شعبة سير المؤسسات، باتنة، 2014-2015.
- كريم بومازونة، القيادة الإدارية وتحديات التغيير في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط - ماجستير إدارة أعمال، البلدة، الجزائر، 2008.

- منصورى أسيا، إدارة التغيير فى مؤسسات التعليم العالى-دراسة حالة نظام ل م د جامعة الجزائر 3، شهادة دكتوراه، الجزائر، 2017-2018.
- يوسف صالح أحمد، العنزى، أثر إدارة التغيير فى تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة فى دولة الكويت، أطروحة ماجستير، قسم الإدارة كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

ثالثا: المجلات والملتقيات العلمية

- إبراهيم عز الدين الطقز، إدارة التغيير والتحديث فى المؤسسات الحكومية، إدارة أعمال بالمجلة العربية للنشر العلمى، العدد26، تاريخ الإصدار 2 كانون الأول، 2020.
- بن عيسى بن على، زيتونى عبد القادر، تطور المؤسسات العمومية الإقتصادية فى الجزائر وحتمية تطبيق الحكم الراشد، مجلة المنتدى لدراسات والأبحاث الإقتصادية العدد الرابع، ديسمبر2018.
- بقلقولة الهادى، بلكبىر مدانى، إدارة التغيير كمدخل لنجاح مشاريع تأهيل المؤسسات فى الجزائر، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد1، العدد 1، سبتمبر 2010.
- سيد هارون جمعة، إستراتيجيات إدارة التغيير البيئى وأثارها على الأداء الوظيفى الجامعى، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، المجلد49، العدد 4، 2019.

المراجع باللغة الأجنبية

- Andy Turnbull, change management for leaders and managers, 1 st edition, bookboon, London, 2018 .
- Allan Macpherson, Change Mangement and leadership, article,2018.
- Kondwani precious mwangala, practice of change management for the improvement of comementury basic education : The case of Malawi, doctor of philosophy in change management, bussiness & creative technologies, university of Bolton, England,2014.
- Olof Passenheim, change management, 1 st Edition, the ventus publishing aps, the United, states, 2010.

الملاحق

* دراسة استطلاعية - 2020 / 2023 *

مؤشرات	مؤشرات	مؤشرات	مؤشرات	مؤشرات
مؤشرات	مؤشرات	مؤشرات	مؤشرات	مؤشرات
			X	1- التغيير التنظيمي هو فكرة قابلة للتطبيق.
			X	2- جميع المؤسسات بحاجة للتغيير.
	X			3- توجد لدى افراد المؤسسة ثقافة التغيير.
	X			4- توجد عدة محفزات للتغيير في المؤسسة.
			X	5- تعتبر السوق العمل الجزائرية عائق امام التغيير.
			X	6- توجد عدة خطط لإنجاح التغيير.
	X			7- يعتمد التغيير داخل المؤسسة على مجموعة من الاستراتيجيات.
	X			8- تقوم المؤسسة باشارك الفاعلين الاساسيين من مدراء والمستثمرين دون اهمال العاملين.
X				9- توجد أساليب تستخدم لمن يقاوم التغيير ويعرقه.
	X			10- لدى الموظفين وعى وإدراك بأهمية ومفهوم إدارة التغيير.
	X			11- توجد سرعة تبني لإدارة التغيير في المؤسسة.
	X			12- توجد علاقة تأثير بين تنفيذ التغيير و تحسين أداء المؤسسات.
X				13- توجد رؤية مستقبلية للتغيير في المؤسسة.
			X	14- يحقق التغيير في المؤسسة كل الأهداف المرجوة.
			X	15- أهداف التغيير داخل المؤسسة قصيرة المدى.
	X			16- حاجة المستفيدين في زيادة.
			X	17- توجد منافسة كبيرة بين مؤسساتكم والمؤسسات الأخرى.
			X	18- يوجد نقص في الأقسام داخل المؤسسة.
		X		19- توجد تشريعات و الزامات لتجسيد التغيير.
		X		20- بعض التشريعات معرقة للتغيير.
	X			21- التغيير المستمر يمس أكثر الجانِب الاستراتيجي.
			X	22- لا يحظى التغيير التكنولوجي بأهمية كبيرة.
			X	23- يعتبر التغيير في الهيكل التنظيمي أساس نجاح إدارة التغيير.
			X	24- حدوث التغيير امر ضروري لرفع الجودة.
			X	25- توجد عدة اثار تترب على التغيير.

سعادنة حسناء
رئيس مصلحة مراقبة التسيير

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
"استبيان"

نضع بين ايديكم استبيان لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال بعنوان "مدى تبني إدارة التغيير في المؤسسات الجزائرية بدراسة حالة في فرع حبوب الهضاب العليا بسطيف" من اعداد الطلبة: لماني بوزيد- شناف دنيا، تحت اشراف الأستاذ بن قانة.

لذلك نرجو منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة بموضوعية علما أن هذه البيانات تستخدم كغرض الخانة للبحث العلمي، ونتمنى أن تكون الإجابة بدقة وذلك بوضع علامة (X) الموافقة

المحور الأول قسم البيانات العامة:

الجنس: ذكر انثى

الفئة العمرية: أقل من 40 من (41-45) (46-55)

المؤهل العلمي: متوسط ثانوي جامعي

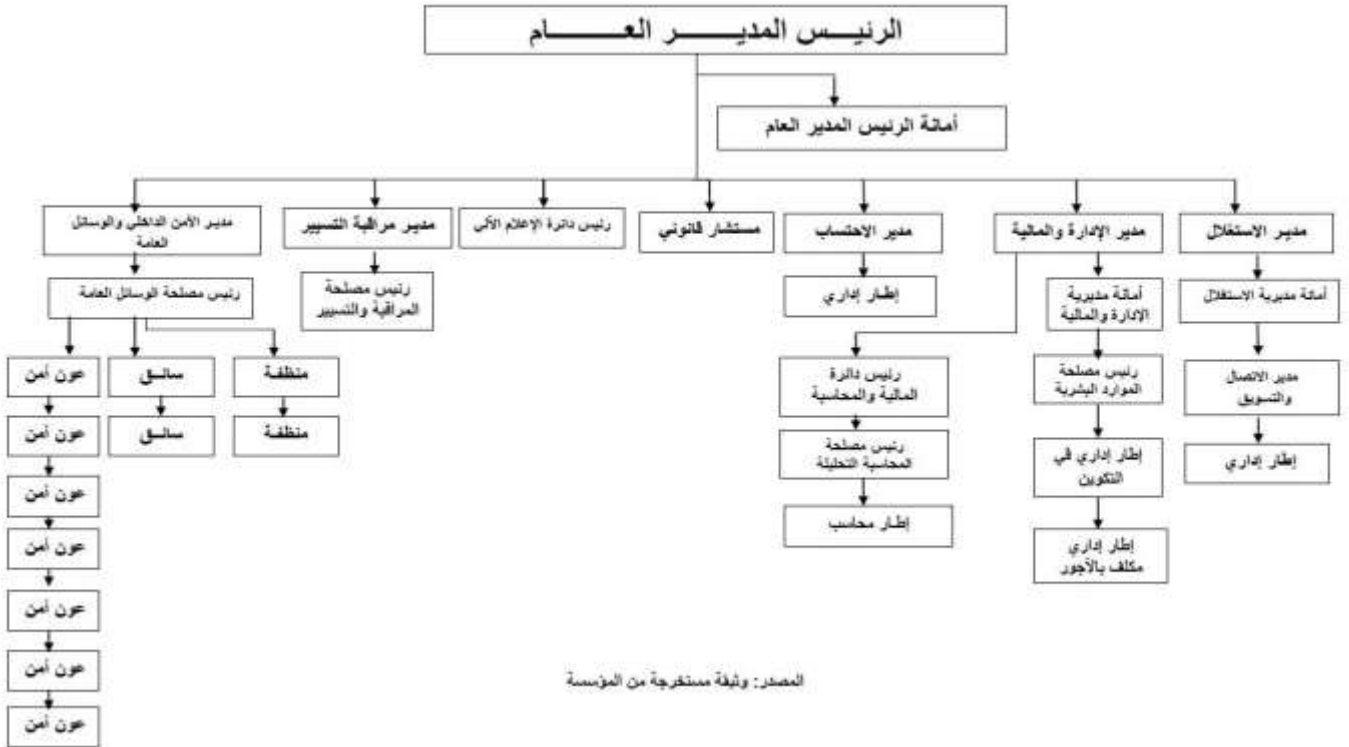
سنوات الخبرة: أقل من 5 (5-10) (10-20)

المحور الثاني: عبارات الإستبيان

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم	
					يتبنى القياديون عدة خطط لإنجاح التغيير	1	البعء القيادي
					تقوم المؤسسة بإشراك الفاعلين الأساسيين في انجاح عملية التغيير	2	
					لدى الموظفين وعى وإدراك بأهمية ومفهوم إدارة التغيير .	3	
					توجد علاقة تأثير بين تنفيذ التغيير و تحسين أداء المؤسسات.	4	
					توجد رؤية مستقبلية للتغيير في المؤسسة	5	
					تركز المؤسسة على الإتصال الغير الرسمي بين المدراء و المرؤوسين	6	
					تجسد ادارة المؤسسة التغيير على ارض الواقع بفضل خبرة و نظرة القياديين	7	
					ي دعم القياديون في المؤسسة اصحاب الأفكار و المبدعين	8	
					لا يحظى التغيير التكنولوجي بأهمية كبيرة	9	البعء التكنولوجي
					يعتبر التطور التكنولوجي صاحب الأفضلية في التسيير الإداري	10	
					تسعى ادارة مؤسسة إلى إقناء الأجهزة و المعدات التكنولوجيا لمواكبة التغيير	11	
					تسعى الادارة داخل مؤسسة إلى تطوير تطبيقات تكنولوجيا المستخدمة لمواكبة التغييرات	12	
					تسعى ادارة المؤسسة الى احداث تغيير في أليات وأساليب تقديم خدماتها	13	
					توفر ادارة المؤسسة الدورات التدريبية للعاملين فيها حسب تغيرات التي تجربها المؤسسة في التكنولوجيا	14	
					للموظفين قدرة استجابة جيدة للتطبيقات التكنولوجية جديدة	15	

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم	
					يوجد نقص في الأقسام داخل المؤسسة	16	بعد الهيكل التنظيمي
					يعتبر التغيير في الهيكل التنظيمي اساس نجاح ادارة التغيير	17	
					تلتزم ادارة المؤسسة بدراسة الهيكل التنظيمي باستمرار و العمل على تطويره	18	
					تقوم ادارة المؤسسة بتتويج الأنشطة و المهام المسندة للعاملين فيها باستمرار	19	
					تحرص ادارة المؤسسة على احداث تغييرات في وحداتها الإدارية	20	
					كلما كان هناك ثبات في الهيكل التنظيمي كلما كان النجاح أكبر	21	
					التغيير في الهيكل التنظيمي يعرقل سيرورة العمل	22	
					تغيير في الهيكل التنظيمي هو فكرة قابلة للتطبيق	23	
					ثقافة التحفيز تعتبر من بين اسباب نجاح المؤسسة	24	
					توجد عدة محفزات للتغيير في المؤسسة (ثقافة التحفيز)	25	
					توجد سرعة تبني للتغيير في المؤسسة لأن ثقافتها مبيئة للتحفيز عليه	26	بعد الثقافي
					تعمل ادارة المؤسسة على احداث تغيير بالقيم لبناء سلوكيات تتجسد من خلال ثقافة المؤسسة لدى العاملين	27	
					تساعد التغييرات داخل المؤسسة في تعزيز انتماء العاملين فيها (ثقافة اشراك العاملين في التغيير)	28	
					تشجع ادارة المؤسسة العلاقات المبنية على التفاهم بين اداراتها المتعددة	29	

الهيكل التنظيمي لفرع حبوب الهضاب العليا - سطيف -



الملحق رقم 03: أسماء المحكمين

الدرجة	أسماء المحكمين	الرقم
أستاذ محاضر - أ - جامعة برج بوعريبيج	الأستاذة مهديد فطيمة الزهراء	01
أستاذ محاضر - أ - جامعة سطيف 1	الأستاذ هدار لحسن	02
أستاذ محاضر - أ - جامعة سطيف 1	الأستاذ خالد رجم	03
أستاذ محاضر - أ - جامعة سطيف 1	الأستاذة ريمي خلوطة	04

Statistiques

		الجنس	الفئة_العمرية	المؤهل_العلمي	سنوات_الخبرة
N	Valide	41	41	41	41
	Manquante	0	0	0	0

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	48,8	48,8	48,8
	أنثى	21	51,2	51,2	100,0
Total		41	100,0	100,0	

الفئة_العمرية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 40 سنة	28	68.29	68.29	68.29
	من 41 إلى 45 سنة	8	19,5	19,5	85,4
	من 46 إلى 55 سنة	5	12,2	12,2	97,6
Total		41	100,0	100,0	

المؤهل_العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	11	26,8	26,8	26,8
جامعي	30	73,2	73,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

سنوات_الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات فأقل 5	4	9,8	9,8	9,8
من 5 إلى 10 سنوات	16	39,0	39,0	48,8
من 10 إلى 20 سنة	21	51,2	51,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
البعْد_القيادي1	41	1	5	3,76	1,135
البعْد_القيادي2	41	1	5	3,68	1,011
البعْد_القيادي3	41	1	5	3,51	1,075
البعْد_القيادي4	40	1	5	3,80	,939
البعْد_القيادي5	41	1	5	3,29	1,123
البعْد_القيادي6	41	1	5	3,73	1,184
البعْد_القيادي7	41	1	5	3,41	1,140
البعْد_القيادي8	41	1	5	3,32	1,331
البعْد_القيادي	41	1	5	3,56	,841
N valide (listwise)	40				

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
البعد_التكنولوجي1	40	1	5	3,20	1,043
البعد_التكنولوجي2	41	2	5	3,68	1,083
البعد_التكنولوجي3	41	1	5	3,49	1,143
البعد_التكنولوجي4	40	1	5	3,48	1,154
البعد_التكنولوجي5	41	1	5	3,46	1,075
البعد_التكنولوجي6	41	1	5	3,41	,974
البعد_التكنولوجي7	41	2	5	3,46	1,002
البعد_التكنولوجي	41	2	5	3,45	,653
N valide (listwise)	39				

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بعد_ الهيكل_ التنظيمي1	41	3	5	4,02	,651
بعد_ الهيكل_ التنظيمي2	41	1	5	3,80	1,100
بعد_ الهيكل_ التنظيمي3	40	1	5	3,25	1,149
بعد_ الهيكل_ التنظيمي4	39	1	5	2,85	1,247
بعد_ الهيكل_ التنظيمي5	40	1	5	3,00	1,062
بعد_ الهيكل_ التنظيمي6	39	1	5	3,92	1,036
بعد_ الهيكل_ التنظيمي7	40	1	5	2,98	1,187
بعد_ الهيكل_ التنظيمي8	39	2	5	3,64	,903
بعد_ الهيكل_ التنظيمي	41	2	4	3,43	,534
N valide (listwise)	34				

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
البعد_الثقافي1	41	2	5	4,49	,840
البعد_الثقافي2	41	1	5	3,44	1,074
البعد_الثقافي3	41	1	5	3,05	1,071
البعد_الثقافي4	40	1	5	3,25	1,193
البعد_الثقافي5	41	1	5	3,44	1,074
البعد_الثقافي6	41	1	5	3,37	1,157
البعد_الثقافي	41	2	5	3,50	,802
إدارة_التغيير	41	2	4	3,49	,617
N valide (listwise)	40				