



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار - إيليزي (الجزائر)
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



روافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة إيليزي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبين: بن سالم مراد

بوقفة أحمد

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
ببة إيمان	أستاذ مساعد "ب"	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
بوضيف عبد اللطيف	أستاذ مساعد "أ"	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
شين خثير	أستاذ مساعد "ب"	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار - إيليزي (الجزائر)
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



روافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة إيليزي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبين: بن سالم مراد

بوقفة أحمد

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
ببة إيمان	أستاذ مساعد "ب"	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
بوضيف عبد اللطيف	أستاذ مساعد "أ"	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
شين خثير	أستاذ مساعد "ب"	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

الاهداء 1

أهدي ثمرة جهدي وبحثي العلمي إلى أمي وأبي
زوجتي وأبنائي محمد وعبد الحق
إخوتي وأخواتي،
أصدقائي وأحبابي وزملائي بالدراسة وجيراني
وإلى أبناء بلدي إيليزي

الاهداء 2

أهدي ثمرة جهدي الدراسي لروح أبي الطاهرة رحمة الله عليه وأمي الغالية
حفظها الله ورعاها
إلى إخوتي وأخواتي
إلى الأصدقاء والأقارب الزملاء والأحبة
وجميع من كان له دور في مشواري الدراسي

شكروعرفان

شكر خاص إلى كل من مدنا يد العون خاصة البروفيسور عبد الغني بن حامد والدكتور عبد اللطيف بوضياف، عثمان بلال، ببة إيمان والدكتور شين خثير والدكتور ستي سيد أحمد، كذلك مسؤولة مكتبة المركز السيدة حواء سمراء. إلى جميع أساتذة و عمال المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود إيليزي إلى كل عمال و مسؤولي الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة إيليزي

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	إهداء
II	شكر وعرفان
III	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VI	قائمة الرموز والمختصرات
VII	قائمة الملاحق
أ - ج	مقدمة
02	الفصل الأول: الإطار النظري لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير
03	تمهيد
04	المبحث الأول : الإطار النظري لروافع التغيير
04	المطلب الأول : مفهوم وأنماط روافع التغيير التنظيمي
13	المطلب الثاني : عجلة التغيير لروزايبث موس كانتر 1992
14	المبحث الثاني : الإطار النظري لعمليات التغيير
14	المطلب الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي
23	المطلب الثاني : الإطار النظري لإدارة التغيير
30	المبحث الثالث : الدراسات السابقة ومناقشتها
30	المطلب الأول : الدراسات السابقة لروافع التغيير التنظيمي و مناقشتها
31	المطلب الثاني: الدراسات السابقة لعمليات التغيير التنظيمي
34	خلاصة
35	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير
36	تمهيد
37	المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية
37	المطلب الأول : الإطار المنهجي
40	المطلب الثاني : مصادر بيانات الدراسة
44	المبحث الثاني : عرض وتحليل بيانات الدراسة
44	المطلب الأول : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
49	المطلب الثاني : عرض وتفسير إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة
54	المبحث الثالث : إختبار فرضيات الدراسة

54	المطلب الأول : التحقق من شرط إعتدالية التوزيع
54	المطلب الثاني : نتائج إختبار الفرضيات
61	خلاصة
63	الخاتمة
65	قائمة المراجع
	الملاحق
	الفهرس

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1 - 1	خصائص البيئة في ظل ظروف التعقد والاستقرار	21
1-2	مجالات التغيير التنظيمي	25
1-3	طرق معالجة مقاومة التغيير	29
2-1	درجات مقياس ليكرت الخماسي	41
2-2	ثبات مقياس روافع التغيير عن طريق التناسق الداخلي	42
2-3	نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان	42
2-4	ثبات مقياس عمليات التغيير عن طريق التناسق الداخلي	43
2-5	نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان	43
2-6	الوصف الإحصائي للأفراد حسب الجنس	44
2-7	الوصف الإحصائي للأفراد حسب السن	45
2-8	الوصف الإحصائي للأفراد حسب المستوى الدراسي	46
2-9	الوصف الإحصائي للأفراد حسب الصنف المهني	47
2-10	الوصف الإحصائي للأفراد حسب الأقدمية	48
2-11	تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي	50
2-12	القياس الإحصائي لإستجابة العمال نحو المحور الأول	50
2-13	القياس الإحصائي لإستجابات العمال نحو روافع التغيير	51
2-14	القياس الإحصائي لإستجابة العمال نحو المحور الثاني	52
2-15	القياس الإحصائي لإستجابات العمال نحو عمليات التغيير	52
2-16	التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغير محل الدراسة	54
2-17	مؤشرات التنبؤ بين روافع التغيير وعمليات التغيير	55
2-18	نتائج تحليل معاملات الإنحدار المتعدد	56
2-19	الفروق في روافع التغيير وعمليات التغيير تبعاً لمتغير السن	57
2-20	الفروق في روافع التغيير وعمليات التغيير تبعاً لمتغير المستوى الدراسي	58
2-21	الفروق في روافع التغيير وعمليات التغيير تبعاً لمتغير الصنف المهني	59
2-22	الفروق في روافع التغيير وعمليات التغيير تبعاً لمتغير الأقدمية	60

فهرس الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1-1	مجالات التغيير ومدى العلاقة بينها	25
1-2	أنواع مقاومة التغيير	28
2-1	نموذج الدراسة	41
2-2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	45
2-3	توزيع أفراد العينة حسب السن	46
2-4	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	47
2-5	توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني	48
2-6	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	49

قائمة الاختصارات والرموز

الرمز باللغة الأجنبية	ترجمة الرمز باللغة العربية
spss	الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية
sig	مستوى المعنوية
Anova	تحليل التباين
F-test	إختبار فيشر

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
الأول	إستبانة البحث
الثاني	مخرجات برنامج spss

مقدمة

تمهيد:

إن للتغيرات سريعة الإيقاع التي يشهدها ومازال يشهدها العالم الأثر البارز على المنظمات ، سواء منظمات الأعمال أو المنظمات الحكومية . فالضغوط والتحديات الصادرة عن هذه الحركية تحتم عليها بين حين وآخر القيام بالعديد من الإجراءات لتحديث أنظمتها بهدف إدارة المواقف و الظروف بفعالية وكفاءة وعلى النحو الأمثل ، ونظرا لإدراك المؤسسات الإقتصادية أن التغيير هو الاختيار الأمثل بسبب المنافسة الشديدة ولضمان مكانتها في السوق ، كما تتميز البيئة التي تعمل فيها المنظمات في عصرنا الحالي بالإضطراب الشديد و عدم الإستقرار مما يهدد كيانها ووجودها . حيث شهدنا في العشرين سنة الماضية كيف تسارعت التطورات التكنولوجية في عدة مجالات كالاتصال و الإعلام الآلي ، الصناعات بمختلف فروعها السيارات ووسائل الإنتاج ، الصحة... إلخ ، وقد أدى هذا التطور إلى إحداث تغيرات كثيرة و متعددة أثرت على العامل ومكان العمل و كيفية أداء المهام حيث لم يعد للثوابت مكان وحل مكانها شعار التغيير كعقيدة و ممارسة و قيم ترسخت شيئا فشيئا في بيئة العمل ، في بداية الأمر ، شكلت كل هذه التغيرات تحديا لمدراء الأعمال بصفة عامة و لإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة و للسيطرة على الوضع الحتمي الجديد تطلب الأمر استعمال أساليب جديدة بطرق فعالة وابتكار أنماط ومناهج إدارية جديدة ملائمة لمعالجة الأوضاع المستحدثة كإدارة التغيير ، روافع التغيير ، التغيير الثقافي إعادة الهيكلة إدارة المعرفة إلخ لأن المستقبل مجهول ولا يمكن التنبؤ بما يخفيه مما يجعل عملية التغيير في المنظمة أمرا لا بد من التكيف والتأقلم معه لمواجهة المخاطر و معالجة المشاكل الطارئة و المضي قدما نحو الأمام والمستقبل .

وبالتالي يمكن القول أن التغيير مطلب أساسي للبقاء التنظيمي و العمل و تلبية حاجات المستثمرين و حملة الأسهم . وذلك لتحسين و تطوير المخرجات وتخفيض التكاليف . مما جعل من مفهوم إدارة التغيير ممارسة و ثقافة و تصورا إستراتيجيا و انجازا عبقريا يرتقي بنا إلى عالم الإبداع . وإن كان غير هذا فلا مكان للمنظمات في مجال الأعمال . بما أنه أصبح هدفا لمنظمات الأعمال المعاصرة عن طريق محاولة زرع قيم جديدة وسلوكيات معينة واستخدام تكنولوجيا متفوقة وتغيير الهياكل التنظيمية وهذه العمليات المضنية تتطلب أسلوبا قياديا حكيما و اتخاذ قرارات صائبة و التكيف مع الظروف و التحديات المحدقة في الأوقات المناسبة ، أما في عالم الإدارة فقد أبدى المفكرين وجهات نظر مختلفة حول التغيير و إدارة التغيير وكيفية تأثيره على المنظمات و على الأفراد.

الإشكالية:

ما مدى مساهمة روافع التغيير في دعم عمليات التغيير بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء ؟

الاسئلة الفرعية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لروافع التغيير بأبعادها على دعم عمليات التغيير بالصندوق الوطني للتأمينات

الإجتماعية للعمال الأجراء ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في الصندوق في متوسطات كل مقياس روافع التغيير وعمليات التغيير تبعا لمتغير السن ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في الصندوق في متوسطات كل مقياس روافع التغيير وعمليات التغيير تبعا لمتغير المستوى الدراسي ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في الصندوق في متوسطات كل مقياس روافع التغيير وعمليات التغيير تبعا للمتغير الصنف المهني ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في الصندوق في متوسطات كل مقياس روافع التغيير وعمليات التغيير تبعا لمتغير الأقدمية ؟

الفرضيات :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لروافع التغيير بأبعادها على دعم عمليات التغيير بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في الصندوق في متوسطات كل مقياس روافع التغيير وعمليات التغيير تبعا لمتغير السن .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في الصندوق في متوسطات كل مقياس روافع التغيير وعمليات التغيير تبعا لمتغير المستوى الدراسي .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في الصندوق في متوسطات كل مقياس روافع التغيير وعمليات التغيير تبعا للمتغير الصنف المهني .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في الصندوق في متوسطات كل مقياس روافع التغيير وعمليات التغيير تبعا لمتغير الأقدمية .

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذا الموضوع كونه يتسم بالحدثة نسبيا ويعد أحد أبرز المواضيع المعاصرة والجوهرية.

- تتمثل الأهمية الأساسية لهذا البحث في تبيان دور روافع التغيير في دعم عمليات التغيير بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء.

- سعي الكثير من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية إلى التغيير واللاحاق بالركب و المنافسة للوصول بالوطن إلى مصاف الدول الكبرى .

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في محاولة الكشف عن دور و مدى مساهمة روافع التغيير و دورها في دعم عمليات التغيير بالمؤسسة الاقتصادية و المتمثلة في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة إيليزي من خلال تحقيق الأهداف التالية :

-توضيح كل المفاهيم المتعلقة بروافع التغيير و عمليات التغيير بالمؤسسة الاقتصادية ، مع محاولة الربط بينهما للخروج بنتائج وتوصيات .

- تسليط الضوء على ضرورة تبني المؤسسات الاقتصادية لروافع التغيير لمواجهة الظروف الصعبة التي تمر بها .
- التعرف إذا ما كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة مدى الإلتزام بتفعيل روافع التغيير .

مبررات اختيار موضوع الدراسة:

- لموضوع الدراسة علاقة مباشرة باختصاص إدارة إعمال، وكذا نظرا لأهميته البالغة في التطورات الاقتصادية الراهنة.
-إنضمام الجزائر المرتقب لمجموعة بريكس، يحتم على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية منافسة مؤسسات عالمية كبيرة وكذا الحفاظ على شروط الانضمام و البقاء ضمن المجموعة.

-يعتبر موضوع روافع التغيير و دعم عمليات التغيير من أكثر المواضيع التي لاقت صدا ورواجا واسعا، كما أنها حققت نجاحا كبيرا عند تطبيقها في اغلب المنظمات مما حفزنا على تكثيف البحث في هذا الموضوع.

منهجية الدراسة والأدوات المستعملة:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي حيث تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة كما يتم شرح العلاقة بين المتغيرين و إعتماد الدراسات السابقة لبناء الفرضيات كما تم الإعتماد على الإستبيان لجمع البيانات وتحليلها إحصائيا برنامج SPSS.

حدود الدراسة:

1-الحدود المكانية : الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة إيليزي.

2-الحدود الزمانية : تم إجراء التبرص في الفترة الممتدة من 01 فيفري 2023 إلى غاية 28 فيفري 2023

صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع المتعلقة بالموضوع.

- عدم إمتلاك الخبرة الكافية لبرنامج التحليل الإحصائي.

هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، تعلق الفصل الأول بالإطار النظري لمتغيرات الدراسة والذي قسم إلى ثلاثة مباحث تعلق المبحث الأول بالإطار النظري لروافع التغيير والمبحث الثاني بالإطار النظري لعمليات التغيير أما المبحث الثالث فقد خصص

للدراستات السابقة، بينما تعلق الفصل الثاني بالإطار التطبيقي حيث تم اختبار الفرضيات في دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بإليزي، قسم الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول إجراءات الدراسة الميدانية والمبحث الثاني عرض وتحليل بيانات الدراسة والمبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري لروافع التغيير ودورها
في دعم عمليات التغيير

الفصل الأول : الإطار النظري لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

تمهيد :

تعتبر روافع التغيير جزءا من أدوات أو ممارسات الإدارة التي ستساعد في دعم التغيير من خلال تسهيل الانتقال إلى وضع جديد في دورة دعم التغيير يعد الإتصال و التدريب من الروافع المهمة ، وعليه فقد أجريت هذه الدراسة لمعرفة مدى مساهمة روافع التغيير في دعم عمليات التغيير، كما يعرف التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي و الخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات التي تواجه المنظمة ، وتساعد على القيام بعمليات التجديد والتطوير اللازمة، قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : الإطار النظري لروافع التغيير

المبحث الثاني : الإطار النظري لعمليات التغيير

المبحث الثالث : الدراسات السابقة ومناقشتها

المبحث الأول : الإطار النظري لروافع التغيير

المطلب الأول : مفهوم وأنماط روافع التغيير التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم روافع التغيير

تعتبر روافع التغيير جزءاً من أدوات أو ممارسات الإدارة التي ستساعد في دعم التغيير من خلال تسهيل الانتقال إلى وضع جديد¹ في دورة دعم التغيير يعد الإتصال و التدريب من الروافع المهمة .

1-الإتصال : يعد الإتصال الرافعة الأولى لدعم التغيير لأنه الإتصال الأول بين المبادرين للتغيير و الفاعلين الآخرين الذين يحتاجون إلى إعلامهم بالمشروع ، حسب Bateson:يتواصل : " إنه بناء بالكلمات على محاكاة للواقع " في الواقع ، من دون إجراءات الاتصال ، يشعر الممثل بالعزلة وأنه غير معني بالتغيير . علاوة على ذلك ، فإن الاتصال السيئ سيكون له مثل حادث سوء فهم. عدم التقيد و الإحجام الكبير.

2-التدريب: يتكون التدريب من مرافقة مستخدمي الوسائل و الأدوات الجديدة، قبل التخطيط لشكل التدريب، يوصى بتحديد الحاجة التدريبية وكذلك الهدف، بحيث تكون شخصية وفعالة قدر الإمكان².

لتحديد رافعات التغيير المستمر، من المهم أن نتذكر مسبقاً بعض خصائص التغيير المستمر ، وبعبارة أخرى ، من خلال هذه الخصائص يمكننا استيعاب الرافعات.

يعتقد Autissier أن رؤية التغيير كحالة مؤقتة بين فترتين من الاستقرار قد عفا عليه الزمن. واليوم، تواجه الشركة التغيير كعملية مستمرة للتعامل مع التطورات، فضلاً عن توقع وتعديل الموارد الداخلية لتحسين العمل على البيئة. لمواجهة هذه التحديات، يستحضر هؤلاء المؤلفون مفهوم "القدرة على التغيير" وهو "قدرة المنظمة والجهات الفاعلة التي تؤلفها على خلق ظروف مواتية للتغيير المستمر". الأسس النظرية لمفهوم "القدرة على التغيير" هي ، من ناحية ، نظرية الموارد ، ومن ناحية أخرى ، نظرية القدرات الديناميكية تعتبر نظرية موارد التغيير عملية مستمرة ، حيث تمتلك الشركة موارد نادرة وفريدة وغير قابلة للاستبدال ، وهي مصدر للمزايا التنافسية حسب Barney أما بالنسبة لنظرية القدرات الديناميكية فهي تركز على العمل الابتكاري والإدارة الفعالة للموارد (ص 5). في هذه الموارد وهذه القدرات الديناميكية للمنظمة هي التي تترسخ جذورها في بعض الروافع.

توجد مصادر أخرى للرافعات بطريقة مختلفة في التفكير في التغيير المستمر.

¹Trimo D. Rasamoely,le changement continu et ses leviers :données théorique et étude de cas,Essai présenté en vue de l'obtention du grade de maîtres sciences (maitrise en relations industrielles et ressources humaine) ,departement des relations industrielle et ressource humaines ,université du Québec ,2016,p20.

² Mohamed Tahrouch,Abdellah Aajly ,Fadoua Fouad, La conduit de changement en entreprise, La revue Marocaine de contrôle de Gestion ,N°8 , MAROC ,2019,p7.

الفصل الأول : الإطار النظري لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

دعونا نذكر أولاً مفهوم Cyert و March ، مقتبس من Autissier حول دور العمليات الروتينية في ظهور عمليات التغيير وبالتالي الاهتمام بالانتباه إليها. ثانياً، طريقة الرؤية التي اقترحها أورليكوفسكي Orlikowski اقتبسها Autissier والتي بموجبها "تعدل الجهات التنظيمية ممارساتها اليومية وتغيرها وتكيفها وأن كل تعديل في الممارسة يخلق ظروفًا للتغيير القادم"، في نفس الخط الفكري.

إنه في ضوء الأطر المرجعية ل Cyert و March و Orlikowski و Autissier المذكورة أعلاه ، والتي لها سمة مشتركة تتمثل في اعتبار التغيير المستمر غير رسمي ، تتضمن عمليات روتينية بالإضافة إلى تكييف الممارسات اليومية في مواجهة التغيير ، حيث سنقوم بفحص المساهمات المحتملة لأربعة عوامل للتغيير المستمر: إدارة المعرفة ، والتعلم التنظيمي ، وإدارة القدرة على التغيير والقيادة. سيتم إجراء هذه الدراسة في ضوء المفهوم التالي: يمكن وصف المنظمات التي تتغير باستمرار على أنها شركات ناشئة وذاتية التنظيم. "التغيير المستمر ممكن من خلال إنشاء آلية عمل مبنية من خلال الارتجال والتكيف والترجمة والتعلم يتفاعل باستمرار مع طوارئ البيئة التنظيمية".

3- إدارة المعرفة :

"في الإقتصاد اليقين الوحيد هو عدم اليقين ، فإن المصدر الوحيد للميزة التنافسية هو المعرفة".

إدارة المعرفة هي المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لإكتساب و خزن و توزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف³. هذا هو سبب أهمية إدارة المعرفة. المعرفة لها خصائص وظيفية ، أي القدرة على معالجة المعلومات وتحويلها إلى أفعال ، بمعنى حل المشكلات. بالنسبة لجوهرها أو طبيعتها ، فهي بناء داخلي طوره كل فرد بناءً على معلومات من البيئة والعمل والتجربة ، ولكن أيضاً من التدريس ،

نحن في مجتمع استهلاكي حيث تزايد فكرة القيمة المضافة. يكمن هذا في الخدمات ، أحد مكوناتها الرئيسية هو معرفة الجودة التي يطلبها المستهلكون والوسائل التي يجب نشرها لتلبية هذه المعايير. هذا هو السبب في وجود اهتمام متزايد بإدارة المعرفة ونقل المعرفة لمعالجة التنافسية والابتكار والتغييرات المختلفة التي تواجهها الشركات بشكل أكثر فعالية. ومع ذلك ، فإن المعرفة من أنواع مختلفة ، وتأتي من مصادر مختلفة وليس من السهل دائماً الوصول إليها ، خاصة عندما تكون غير واضحة. تم تسليط الضوء على هذه القضية من قبل Nonaka و Takeuchi من خلال عملهما في إدارة المعرفة. قاد بحثهم إلى نموذج يشرح عملية خلق المعرفة في المنظمة ، والتي أطلقوا عليها اسم النموذج الحلزوني لإدارة المعرفة ، وفقاً لهذه العملية ، هناك حوار مستمر بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة مما يجعل من الممكن إنشاء المعرفة التنظيمية.

³ صلاح الدين الكبسي ، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، مصر ، 2005، ص42.

الفصل الأول : الإطار النظري لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

وفقاً لـ **Nonaka** و **Takeuchi** ، يتم تحديد القدرة على تغيير السياق بطريقة مرنة وسريعة من خلال القدرة التنظيمية لإدارة المعرفة ، وبالتالي فهي جزء من التحسين المستمر. إن دوامة التقدم تغذيها رسملة المعرفة وتقاسمها. باختصار ، إن **Nonaka** و **Takeuchi** مهتمان بالعملية التي يتم من خلالها إنشاء المعرفة وتعديلها وتحديثها باستمرار في المنظمة. بمعنى آخر ، يركز عملهم على قدرة المنظمات على التعلم و إنشاء المعرفة من خلال اعتبار التعلم شرطاً ضرورياً للتغيير المستمر من أجل التعامل مع تعقيد البيئة التنظيمية.

من جانبهم ، يعتقد **Hatchuel** و **Weil** أن التغييرات الأخيرة والدائمة في البيئة التنظيمية تؤدي إلى زيادة الضغط على المعرفة. "انتشار المنتجات والمتغيرات والتكيفات الفنية والتنظيمية يؤدي في كل مرة إلى تكيف قواعد الإنتاج والمواقف والسلوك". تصبح المعرفة غير مستقرة أو عفا عليها الزمن بسرعة. وفقاً لهؤلاء المؤلفين ، فإن تطور اقتصاد المعرفة وزيادة وجود التوترات يضعف المعرفة الناتجة. هذه هي الظروف الاقتصادية الجديدة التي تواجهها المنظمات والتي تخلق الحاجة إلى التركيز على التغيير المستمر الذي يؤدي إلى زيادة تجديد المعرفة. أما بالنسبة لـ **Mounoud** و **Dudezert** ، فهما يشهدان على أن التغيير في السلوك الفردي والتنظيمي هو التحدي الحقيقي لإدارة المعرفة.

4- التعلم التنظيمي :

يقع التعلم التنظيمي في مركز العديد من مجالات الدراسة ، من بين أمور أخرى ، إدارة المنظمات وإدارة الموارد البشرية وعلم النفس وعلوم الكمبيوتر. يُنظر إلى التعلم التنظيمي على أنه تغيير في احتمالية التصرف بطريقة معينة ، وهو عملية من مستويين. الأول هو الفرد. بعد ذلك ، يتطور البعد الجماعي من خلال نشر المعرفة الجديدة وتطوير العلاقات بين المهارات الموجودة مسبقاً. تم تسليط الضوء أيضاً على الشخصية الجماعية من قبل **Koenig** الذي يعرف التعلم التنظيمي على النحو التالي: "ظاهرة جماعية لاكتساب المعرفة وتطويرها والتي تعدل إدارة المواقف والمواقف نفسها" بمعنى آخر ، يساهم التعلم التنظيمي في فعالية المنظمات

من خلال قدرة أعضائها على تعلم التنبؤ بالتغيرات في البيئة وكذلك البحث عن الاستجابات المناسبة لمواجهة التحولات. يدمج **Senge** أب العمل في منظمات التعلم ، التعلم التنظيمي في ديناميكيات هذا النوع من التنظيم من خلال النظر في المكونات الفردية والجماعية لهذه العملية. أيضاً وفقاً لسنج ، فإن المنظمة التعليمية هي المنظمة التي يركز أعضاؤها جهودهم على القدرة على تحديد المشكلات التنظيمية المعقدة والتفكير فيها ، ومشاركة الرؤى لتطوير الحلول المناسبة. أما بالنسبة للتعلم التنظيمي ، فيعتمد على خمس فئات من التخصصات ، الثلاثة الأولى منها تتعلق أكثر بالفرد والأخريتان بالمجموعة.

5- القيادة :

عندما نتحدث عن القيادة ، فإن الفكرة الأولى تتعلق بقدرة الفرد على قيادة الآخرين لتحقيق هدف أو أكثر. القيادة هي الجودة المطلوبة في العديد من المجالات. وبالتالي ، سنتحدث عن القيادة في عالم المنظمات ، وفي عالم السياسة أو العلم ، وفي العديد من المجالات الأخرى حيث سيكون من الضروري التنسيق وتجميع الموارد لتحقيق غاية محددة. لا يفلت التغيير التنظيمي من ظاهرة القيادة ، في وقت مبكر من السبعينيات ، بدأت المنظمات تواجه أكثر من أي وقت مضى بيئة متغيرة بسبب "الثورة الصناعية الثالثة" ، وهو مصطلح صاغه الاقتصادي الأمريكي جيريمي ريفكين. أصبحت هذه الاضطرابات ممكنة بفضل الابتكارات التكنولوجية وظهور مجتمع المعلومات. وبالتالي ، يجب أن تتكيف طريقة إدارة المنظمات مع هذه التغييرات. للاستجابة لهذا التطور ، يواجه القادة التنظيميون قرارات مختلفة بشأن وسائل التكيف. يذكر Crozier و Friedberg في هذا الفصل تغلغل أجهزة الكمبيوتر وأهمية الابتكار. وهكذا تصبح إدارة التغيير قضية تعتمد على القدرات الجوهرية للشركات لتحويل نفسها. الآن ، تتضمن الحقائق الجديدة نوعًا جديدًا من المديرين يركز على التواصل ولا يركز فقط على تقنية الإدارة. تستند هذه الأساليب الجديدة للإدارة على القائد التحويلي من جهة والقيادة متعددة الألحان من جهة أخرى.

- القيادة التحويلية: وفقًا ل Bass ، فإن القادة التحويليين هم أولئك القادرين على تحفيز ودعم مساهمة موظفيهم للمساهمة في الرؤية التي يقترحونها. بمعنى آخر ، هذا النوع من القادة قادر على قيادة موظفيه لتجاوز مصالحهم الخاصة لصالح الفريق. هذا التأثير ، الذي أظهرته العديد من الدراسات ، أكبر وأكثر ديمومة من تأثير قائد المعاملات الذي يثق في التبادلات التي يمكنه إجراؤها ، بناءً على سلطته المشروعة فقط.

يصف Avolio ما هو القائد ذو الشخصية الجذابة و ذو البصيرة. في مواجهة تحول المنظمات التي تنتقل من هيكل بيروقراطي أو وظيفي أو تقسيمي إلى منظمة أكثر مصفوفة ، عن طريق المشروع أو الشبكة أو حتى الافتراضية ، نشهد تقصير الخطوط الهرمية ، نحو المزيد والمزيد من التفويض ، والاتصال الأفقي. في المنظمات التي استندت قيمها المهيمنة على احترام القواعد والتسلسل الهرمي ، ينصب التركيز حاليًا على الكفاءة والربحية والتعاون. يصبح المدير محاورًا وميسرًا في قلب الممارسات المتغيرة. إذا كان المدير البيروقراطي قد قام بالتخطيط أو القيادة أو ضمان التحكم في القواعد ، فيجب على المدير الجديد الذي سيقود التحول أن يحرك ، ويجعل الأفراد يتفاعلون ويضمن وضعا للتحكم ، هذه المرة بناءً على الأهداف المحددة مسبقًا. من خلال الانتقال من الأمر إلى الرسوم المتحركة ، يسعى القائد التحويلي إلى تشجيع مشاركة الموظفين في خدمة الأهداف المحددة. إذا كان قائد المعاملات يوجه الموظفين ويحفزهم من خلال توضيح الأدوار والمهام الموكلة إليهم ، فإن القائد التحويلي يقدم رؤية واتجاهًا للتغيير. يشجع الموظفين على تجاوز أنفسهم من أجل دفع المنظمة إلى الأمام.

الفصل الأول : الإطار النظري لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

يدرس Pichault تأثير القائد على مشاريع التغيير بناءً على قدرته على التكيف مع الجوانب المختلفة للتغيير ، لا سيما تلك ذات الطبيعة البشرية والسياسية ، ونشر استراتيجيات العمل المختلفة وفقاً لاحتياجات الموقف: نهج التخطيط ، نهج سياسي ، نهج طارئ ، نهج تدريجي ، نهج تفسيري. من ناحية أخرى ، فإن مدير متعدد الألحان هو الشخص الذي يحاول زرع التغيير كما هو مخطط دون التكيف مع المخاطر ؛ من ناحية أخرى ، فإن المدير متعدد الألحان هو الشخص الذي يعرف كيفية التكيف دون إغفال الهدف من التغيير.

يتجذر القائد متعدد الأصوات في التعقيد التنظيمي الذي ينبع من عدة عوامل: السعي لتحقيق أهداف كل من الإنتاج والأداء الداخلي ، والعمليات الداخلية للتمايز والتنسيق ، والمصالح المتنوعة والمتناقضة أحياناً للجهات الفاعلة ، واحتياجات التكيف التي ينظر إليها بشكل مختلف من قبل ممثلين. لذلك يجب أن يكون قائد التغيير قادراً ليس فقط على أخذ هذه التوترات في الاعتبار ، ولكن أيضاً للاستفادة منها. بعبارة أخرى ، فإن القائد متعدد الأصوات الذي وصفه Pichault يتمحور دوره حول الحوار و التعاون بين الجهات الفاعلة و المشاركة في عملية التغيير .

في حالة التغيير المستمر ، يعرف سنج القيادة بأنها "القدرة على تشكيل مصير ، وبشكل أكثر تحديداً ، لتغذية عملية التغيير اللازمة للقيام بذلك". من خلال ما يسميه عملية التوتر الإبداعي ، يخاطب سنج التغيير المستمر الذي تشهده المنظمة من خلال التفاعل بين عدة مستويات من القادة:

- قادة العمليات الذين يشاركون بشكل مباشر في العمليات الوظيفية للمنظمة.
- قادة الشبكات ، الذين يمكن تعريفهم على أنهم يقدمون وظائف الدعم. هؤلاء هم القادة الذين ينفذون مهام متعددة الوظائف وهم موجودون لدعم الأداء التشغيلي. يؤكد سنج أن قادة الشبكات هم "حاملي الأفكار الجديدة والممارسات الجديدة". دورهم الرئيسي هو تقديم الأفكار والمشورة داخل الشبكة الداخلية.
- القادة التنفيذيون ، موجودون في جميع مشاريع التغيير بغض النظر عن شكلهم. ويذكر المؤلف أن "دور القادة التنفيذيين معقد بسبب استبعادهم من الأنشطة التي تنتج قيمة مباشرة"⁴.

6-الثقافة التنظيمية :

يعرفها E.Schein على أنها مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو إكتشفتها و طورتها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي و الإندماج الداخلي و التي أثبتت فعاليتها و التي يتم تعليمها للأعضاء الجدد و اعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات و إدراكها و فهمها⁵.

⁴ - Trimo D. Rasamoely, article mentionné précédemment, p20-33

⁵ نسرين طاري ، مقال بعنوان دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير ، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية ، المجلد الأول ، العدد الرابع ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2019، ص301

الفصل الأول : الإطار النظري لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

لثقافة التنظيمية دور بالغ الأهمية داخل المنظمة ، حيث تعمل على إيجاد نوع من التكامل والتناسق بين افراد المنظمة وهو ما يميزها عن غيرها من المنظمات ، يوجهها للتأقلم مع محيطها الخارجي كما يمكن ان تكون هذه الثقافة التنظيمية كعامل مساعد لعملية التغيير أو كمعوق له ، وقد وجد أنه لا يمكن إحداث تغيير تنظيمي فعال دون وجود علاقة متداخلة مع الثقافة التنظيمية على المستوى الكلي للمنظمة ، وبهذا نجد أن الثقافة التنظيمية تتأثر بالسياسات و الإجراءات و المهارات و القدرات ، وتكتسب القوة من خلالها ومن خلال تقوية أداء الأفراد لعمالهم وعلى هذا الأساس فإن هناك طريقتان أساسيتان للتفكير في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي :

-الأولى هي إحداث تغيير في المنظمة من خلال التغيير الثقافي و الذي يتضمن إيجاد منظمة مبدعة ثقافيا .
-ثانيا ترقية وتطوير المنظمة بما فيها من أعضاء ووظائف من خلال تطوير الثقافة التنظيمية ، من خلال تبني المنظور الثقافي في المنظمة يكون هناك تسهيل لاحداث التغيير بالتركيز على المفاهيم الرمزية للمنظمة و الطقوس و القيم والأنماط القيادية ، نجد أن الكثير من المنظمات اليوم حريصة فيما إذا كانت ثقافتها تستمر في التطور و بإمكانها إعطاء ميزة تنافسية للمنظمة و هو ما يسمح لها بمواجهة المشاكل من جهة و إستغلال تلك الفرص التي يوفرها المحيط المضطرب و المعقد من جهة أخرى . من خلال ماسبق نستنتج بأن الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم ومعتقدات و طقوس و أنماط وسلوك تتأثر بإستراتيجيات التغيير المطبقة و يظهر الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في التأثير على إستراتيجيات و عمليات التغيير داخل المنظمة مما يجعلها أكثر نجاحا وتكيفا فالعلاقة التأثيرية بين الثقافة التنظيمية و إدارة التغيير متبادلة و يرجع هذا الإرتباط القوي إلى الأسباب التالية :

-إرتباط الثقافة التنظيمية بالأداء برابطة قوية

-المنظمات التي تتميز بنوع من اللامركزية تهتم بالأفراد و سلوكياتهم هي تلك المنظمات التي يكتب لها النجاح⁶ .

فيما يلي سلسلة من الروافع التي يمكن تفعيلها لدعم التغيير الإستراتيجي

❖ تحليل مجال القوة.

- ما هي جوانب الثقافة الموجودة التي يمكن أن تسهل التغييرات؟ المرغوبة وكيف يمكن استخدامها وتحسينها؟ ما هي جوانب الثقافة الموجودة التي يمكن أن تمنع التغيير؟ وكيف نتغلب عليها؟ ما الذي يجب فعله لتشجيع التغيير؟
- استخدام التحليل الميداني للقوة لتحقيق اللامركزية في اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- تخطيط النشاط ، مما يساعد على فهم ما هو أساس نجاح المنظمة. يمكن أن تكون هذه العناصر بمثابة أساس للتغيير.
- مصفوفة القوة / الفائدة ، والتي تجعل من الممكن فهم من هم أصحاب المصلحة الذين سيؤيدون التغيير ومن هم ضده .

⁶نسرين طاري ،مرجع سبق ذكره ،ص312-313

الفصل الأول : الإطار النظري لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

• النسيج الثقافي ، والذي يتم استخدامه لشرح الثقافة التنظيمية. كما يمكن استخدامه لتحليل الثقافة الحالية للمؤسسة والنظر في التغييرات التي يجب إجراؤها من أجل نشر إستراتيجية جديدة بشكل فعال.

❖ بناء حجة مقنعة: بغض النظر عن أسلوب التغيير المعتمد ، شركة الاستشارات ماكينزي! يلاحظ أنه في كثير من الأحيان يتم صياغة الحجة بعبارات تعبر عن أولويات المديرين ، فإنهم يثيرون العديد من العوامل الأخرى: التأثير على المجتمع والعملاء وفريقهم ورفاهيتهم. بالطبع ، لذلك من الأفضل إشراك أعضاء المنظمة في إنشاء قصص التغيير التي يمكن أن تترجم مقتضيات الإدارة العليا إلى رسائل تحفيزية للقاعدة الشعبية.

❖ تحدي أنماط التفكير الراسخة: هناك عدة وجهات نظر حول كيفية تحقيق هذا التطور. سينجح الأفراد في إعادة بناء التحليلات وإعادة تفسيرها وصياغتها من أجل إعادتها لتتماشى مع النموذج الحالي. يمكن أن يكون التغلب على هذا النوع من الانسداد صعبًا بشكل خاص. يجادل مراقبون آخرون بأنه يمكن الطعن في الافتراضات الضمنية عندما يتم توضيحها. مما يجبر الأفراد على التفكير في العديد من المستقبلات المختلفة وأثارها على مؤسستهم.

❖ التغييرات الرمزية: لا تتمتع أدوات التغيير دائمًا بطبيعة صريحة ورسمية. الرموز هي أشياء أو أحداث أو أفعال أو أفراد يعبرون عن أكثر من واقعهم الجوهري. قد تكون هذه أشياء عادية ولكن لها معنى قوي للغاية في سياق مواقف تنظيمية معينة. في المنظمات تتعلق معظم الطقوس بشكل صريح بتنفيذ التغيير أو تقويته. لإدارة الطقوس بشكل استباقي.

❖ ألعاب القوة والعمليات السياسية: من الضروري في بعض الأحيان بناء سياق للتغيير والاعتماد على ذلك على فرد أو مجموعة مؤثرة بشكل خاص. غالبًا ما يكون من الضروري إعادة تكوين هياكل السلطة في المنظمة ، بعض الآليات المتعلقة بالطاقة التي يمكن استخدامها في قيادة التغيير: الحصول على موارد إضافية ، التعاون مع أصحاب المصلحة المؤثرين أو الحصول على دعمهم يؤسس للشرعية ، بناء تحالفات أو شبكة من الاتصالات و المتعاطفين.

فإن الجوانب السياسية للإدارة يصعب إتقانها بشكل خاص. واحدة من المشاكل الرئيسية عند محاولة التغلب على المقاومة هي ببساطة عدم امتلاك القوة الكافية للقيام بذلك. عادة ما تكون محاولة مواجهة معارضة بقوة قليلة محكوم عليها بالفشل. و من الضروري الحصول على دعم جميع أعضاء المنظمة.

❖ تغيير التكتيكات: التسلسل الزمني غالبًا ما يتم التفاوضي عن أهمية التوقيت عند إجراء تغيير استراتيجي. إن اختيار اللحظة المثالية لإحداث تغيير من وجهة نظر تكتيكية أمر ضروري ، كلما زاد حجم التغيير ازدادت الحاجة إلى البناء على أزمة حقيقية أو متصورة.

المناورات السياسية والتغيير.

مقاومة التغيير: تحويل الموارد. تخصيص الميزانية لمشاريع أخرى. اطلب من الجميع المماثلة حتى يتخذ الفاعل الرئيسي إجراءً أو يقرأ تقريرًا أو يقدم استجابة مناسبة. ليقترح ابدأ بتقييم نتائج مشروع آخر اجعل الأهداف غامضة ومعقدة. مع العلم أن

الفصل الأول : الإطار النظري لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

ذلك سيؤدي بلا شك إلى تأخير أو تدمير المشروع. دعونا ننفذها بطريقة منهجية. قم بإشراك العديد من أصحاب المصلحة والخبراء لدرجة أن العديد من التفسيرات والآراء والمصالح المتباينة ستؤخر القرارات أو تؤدي إلى حلول وسط عقيمة. وجمع البيانات ، وإعداد التحليلات.

إحباط مقاومة التغيير: ضع اتجاهًا وأهدافًا واضحة: تتيح الأهداف الواضحة اتخاذ إجراءات فعالة بينما يمكن أن يؤدي الغموض والتعقيد إلى إبطائه. قم بدور الميسر والمفاوض. لذا فإن المعرفة العلائقية ضرورية. تحديد المقاومة والتغلب عليها. قم بالإشارة إلى القيم أو المعايير العالية أو السلطات القوية ، استخدم وجهًا لوجه. استغلال الأزمة. يستجيب الأفراد عمومًا بشكل أكثر إيجابية للأزمة الصريحة التي يواجهونها بشكل جماعي أكثر من المحاولات الفردية لتغيير سلوكهم. جند المؤيدين من البداية⁷.

المطلب الثاني : عجلة التغيير لروزابيث موس كانتر 1992

اقترح Kanter روافع لدعم التغيير مثل الاتصال أو التدريب. وقد صنف هؤلاء المؤلفون هذه الرافعات في تسلسل زمني: عجلة التغيير. لقد ألهمت عجلة التغيير هذه عددًا كبيرًا من أساليب إدارة التغيير التي نشرتها الشركات الاستشارية الكبرى لنشر مشاريع تكنولوجيا المعلومات.

حيث اقترح Kanter طريقة قيادة التغيير تعتمد على عشرة روافع تشغيلية :

- 1- العمل معًا ومشاركة نفس الرؤية للواقع.
- 2- عناصر لتقييم حالة التقدم (القياسات) ، بناءً على النقاط المرجعية (المعالم) التي تسمح بالتغذية الراجعة للمعلومات.
- 3- إنشاء نظام حوافز و الإعترااف بمساهمات الجميع .
- 4- وضع القواعد والإجراءات لتوحيد الممارسات .
- 5- الرغبة في تحقيق تقدم سريع .
- 6- الدعم من رعاة وداعمي التغيير .
- 7- إتصال قوي يرافقه تنظيم التبادلات و الممارسات .
- 8- دعم التدريب .
- 9- الرموز والإشارات التي تسلط الضوء على التغيير .
- 10- مراقبة ومتابعة عملية التغيير⁸ .

⁷ <https://lakhassly.com/ar/view-summary/uKkBLYLpe0>15:17

⁸ Davide Autissier, Jean-Michel Moutot , Kévin J Johnson, la boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation , deuxième édition, Librairie pour les mathématiques et l'architecture, France, 2019, p18-19

الفصل الأول : الإطار النظري لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

المبحث الثاني : الإطار النظري لعمليات التغيير

المطلب الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

الفرع الأول : مفهوم وخصائص وأهمية التغيير التنظيمي

لقد أصبح التغيير التنظيمي أمر حتمي في عالم اليوم ، و المنظمة بإعتبارها جزءا من هذا العالم ، وعبر ما تبدله من جهود إعدادا للتغيير التنظيمي لا تتغير من أجل التغيير في حد ذاته بل تتغير لأنها تبحث عن مكانة لها من هذه التغيرات و ما يحققه لها من أهداف وميزات .

1-تعريف التغيير التنظيمي : تباينت مفاهيم التغيير التنظيمي بالأدبيات الإدارية ، إذ ليس هناك تعريفا شاملا و جامعاً له . فمن التعريفات المتداولة في الأدبيات لمفهوم التغيير التنظيمي التعريفات التالية :

حسب التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي و الخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات التي تواجه المنظمة ، وتساعدها على القيام بعمليات التجديد والتطوير اللازمة⁹ .

حسب Burnes أن التغيير التنظيمي ليس إلا عملية مستمرة من التجريب والتكيف التي تهدف إلى ملائمة قدرات التنظيم مع حاجات وإملاءات البيئة الديناميكية غير المؤكدة.

وعرف Beckhard التغيير التنظيمي بأنه الجهد المنظم الموجه للتغيير الذي يشمل النظام الكلي للتنظيم ، والمصمم لتحسين فاعلية التنظيم من خلال التدخل الموجه في العمليات باستعمال العلوم السلوكية.

و يعرفه Bennis بأنه إستراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والقيم و الإتجاهات و هيكل المنظمات حتى تستطيع المنظمة أن تكيف نفسها لمواجهة التقنية الحديثة و التغيرات المختلفة في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية .

أما الخضيري فيعرفه بأنه عملية يتم بموجها إحداث تأثيرات و تفاعلات ذاتية و تبادلية بين الكيان الإداري و أجزائه و عناصره وملاحه بحيث ينجم عنها واقع جديد يختلف عما قبله .

ويرى درّه بأنه عملية إدخال وتحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي ، لكي تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل¹⁰ .

⁹ احسان محمد ضمين ياغي ، نعمة عباس الخفاجي ، التغيير التنظيمي منظور الأداء المتوازن ، الطبعة العربية ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2015، ص 82

¹⁰ ناصر جردات ، أحمد عريقات ، أحمد المعاني ، إدارة التغيير و التطوير ، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013، ص 31-32

الفصل الأول : الإطار النظري لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

يعرف الكاتبان العامري و الغالبي التغيير التنظيمي بأنه "تعديل أساسي و حيوي في بعض أجزاء المنظمة أو جميعها ، و التغيير يمكن أن يشمل أي مفصل من مفاصل عمل المنظمة كإنسيابية العمل وجدولته و أسس التقسيم التنظيمي و نطاق الإشراف و المكائن وتصميم المنظمة و الأفراد أنفسهم"¹¹ .

وفي دراسة أجرتها كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفرد الأمريكية سنة (1975) لمناقشة مشكلات التغيير كانت محصلة الدراسة هي : أن الرغبة في التغيير يجب أن لا تكون مجرد تسلط على الفكر ، بل ينبغي أن تكون من فلسفة النمو التي تغذي مقدرة الإنسان و خياله لزيادة حيوية الأعمال ;ولا ريب في أنه يمكن أن تتحقق نتائج أكثر جدية لو كانت النظرة إلى التغيير كتحد وليس كتهديد ، وهذا من شأنه المساعدة على إجراء التغيير لدى كل من يطلب إليهم التعاون في إجراءاته ، سواء كانوا عاملين أو متعاملين معه مما يولد الشعور بالثقة و الأمل بأن يكون للتغيير أكبر فائدة لمن يقوم به¹² .

تعليقا على ماسبق يمكننا أن نستخلص من التعاريف المذكورة أعلاه أنه :

-هناك تعدد في تعاريف التغيير و يرجع ذلك إلى إختلاف الزاوية التي ينظر منها كل كاتب ، فمنهم من يعرفه من ناحية الهدف ، ومنهم من يعرفه من ناحية الوسيلة أو الأداة ، ومنهم من يعرفه بإبراز خصائصه ، وكذا التعريف به من ناحية المدخل و المجال لإحداث التغيير .

من كل ماسبق نستنتج أن " التغيير التنظيمي ماهو إلا عملية تغيير ملموسة و مخططة أو غير مخططة ، تشمل جوانب مختلفة من المنظمة ، كتغيير سلوك العاملين و إحداث التعديل في الأهداف و السياسات ، كما قد يشمل الجوانب التنظيمية و التكنولوجية و الثقافية وغيرها للتوافق مع متطلبات و مناخ بيئة الداخلية و الخارجية ، و تسعى عادة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف بإستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للإنتقال بالمنظمة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة (الوضع الراهن) إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود) ، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل"¹³.

2- خصائص التغيير التنظيمي : تتميز عملية التغيير التنظيمي بعدد من الخصائص نذكر من أهمها :

التغيير أمر حتمي :يجتاح التغيير بقوة و ظروف بيئية تفرض على المنظمات حتمية التغيير سواء كانت هذه القوى تأتي من داخل المنظمات أو من خارجها تنذر المنظمات بأن تتغير أو تزول .

التغيير حركة تفاعلية :إن حركة التغيير هي حركة إرتقائية بالضرورة ، وأن المنظمات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل و الخطوات أو الحلقات التطويرية تقفز بها من وضع حالي في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف المنشود الذي تأمل الوصول إليه مستقبلا .

¹¹ صالح مهدي ،محسن العامري ،طاهر محسن منصور الغالبي ، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر ، الطبعة الرابعة ، عمان ، الأردن ، 2014، ص422

¹² محمد بن يوسف النمران العطيات ،إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير : رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين ،دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2006، ص 89

¹³ أحمد ضيف ، إدارة التغيير و التطوير : الأسس و المنطلقات ، النشر الجامعي الجديد ، تلمسان ، الجزائر ، 2018 ، ص 18

الفصل الأول : الإطار النظري لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

التغيير عملية مستمرة: ذلك أن المنظمة تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركية و عدم الثبات خاصة بيئة العصر الحالي ، إذ أن السمة الغالبة هي التغيير المستمر لدى على المنظمات أن تعتمد على التغيير المستمر لكي تحقق البقاء المستمر في الأسواق . وكل تقدم يعتبر نقطة إنطلاق لمرحلة ثانية أعلى ولكونه عملية مستمرة فهو مرتبط بعنصر الزمن ومن تم تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير التنظيمي .

التغيير عملية شاملة : ان اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية و الشمولية ، لدى يتعامل التغيير مع المنظمة باعتبارها نظاما كاملا ، فإن أي تغيير في إحدى الأنظمة الفرعية المتداخلة و المتفاعلة من النظام ككل يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة . طبقا لنظرية النظم فكل المنظمة تميل إلى التأثر بأي تغيير يحدث في أي جزء منها .

التغيير عملية هادفة : التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا و إرتجاليا ، بل يتم في إطار حركة منظمة ناتجة عن غاية مرجوة وأهداف محددة ،

التغيير عملية مخططة : وهو يقوم على أساس إكتشاف الحاجة للتغيير ، عادة ما يحدث نتيجة مشاكل في النظام الحالي أو تغييرات في حدثت في الظروف ، أو من المتوقع أن تحدث ، يستلزم ذلك إدخال تغيير مخطط لمواجهة ذلك بتحديد ما المطلوب تغييره ، وكيف يمكن تغييره ، ومن يمكن تغييره ، ومن يتم تغييره ، تكلفته ، مشاكل التغيير المتوقعة ، وكيف يمكن التغلب عليها ، ومن الذي يكون مسؤول عن عملية التغيير ، وبذلك لا يتم عشوائيا و لا تلقائيا مع الزمن ولكنه مخطط مقصود إدخاله في المنظمة .

التغيير قائم على أساس التطور و الابتكار : وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير ، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا ، لأن التغيير يعمل نحو الإرتقاء و التقدم و إلا فقد مضمونه¹⁴ .

التغيير مبني على مفهوم النظم المفتوحة : وهذا يعني أن التغيير التنظيمي يحدث في المؤسسة نتيجة لتأثرها بظروفها الخارجية ، فمن منظور الإقتراب التنظيمي للمنظمة ، أي باعتبارها نظام يتكون من من مجموع من الأنظمة الفرعية تتفاعل فيما بينها وكونها تتواجد في نظام خارجي يتكون من أنظمة فرعية أخرى أشمل (إقتصادية ، إجتماعية ، سياسية) ، فإن التغيير في هذه الأنظمة ينعكس بالضرورة على المنظمة .

لايوجد أسلوب واحد مثالي لإحداث التغيير التنظيمي : حيث أن أسلوب التغيير التنظيمي و كيفية إحداثه يمكن أن يختلف من منظمة لأخرى و ذلك باختلاف ظروفها ، ولذلك ينبغي دائما القيام بدراسة تحليلية لظروف المنظمة لتحديد مشاكلها بشكل دقيق قبل وضع خطة التغيير التي تناسبها و التي قد لاتناسب منظمة أخرى تعمل في ظروف مختلفة .

¹⁴ أحمد ضيف ، مرجع سبق ذكره ، ص 18-21

الفصل الأول : الإطار النظري لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

التغيير التنظيمي مسؤولية إدارية مشتركة : لا تقتصر مسؤولية التغيير على الإدارة العليا فقط، وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية و الوحدات التنظيمية بالمؤسسة ، غير أن الإدارة العليا مسؤولة عنه أكثر من المستويات الأخرى ، حيث يقع عليها عبء تدعيم التغيير ماديا ومعنويا ، عبء الموافقة على خطط التغيير و إتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها و المساهمة في حل المشكلات التي تحدث أثناء التغيير ، ويتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على مدى كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات على الإدارة العليا من جانب ، وجميع العاملين بالمؤسسة من جانب آخر ، كما يعتمد على مشاركة العاملين في إحداثه¹⁵.

3-أهمية التغيير التنظيمي :

يمكن تلخيص أهمية التغيير التنظيمي في مجموعة من النقاط :

-الحفاظ على الحيوية الفاعلة داخل المؤسسة : التغيير يؤدي انتعاش الآمال و سيدة روح التفاؤل و من ثم تظهر المبادرات الفردية و الجماعية و تظهر الآراء و الاقتراحات و يزداد الاحساس بأهمية و جدوى المشاركة الإيجابية و من ثم تختفي روح اللامبالاة و السلبية الناجمة عن الثبات و الاستقرار لفترة زمنية طويلة .

- تنمية القدرة على الابتكار : التغيير التنظيمي يحتاج دائما الى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكليف او السلبي بالرفض ، وكلا النوعين من التعامل يتطلب ايجاد وسائل و ادوات و طرق مبتكرة و من ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في اساليب و في الشكل المضمون .

- إثارة الرغبة في تطوير و التحسين والإرتقاء : يعمل التغيير على المطالبة واثارة الرغبات و تنمية الدوافع نحو الإرتقاء والتقدم ، و ما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازم في كل المجالات كزيادة الانتاجية وتحسين وضع الافراد المادي و المعنوي من خلال الآتي :

- أ- عمليات الإصلاح و المعالجة للعيوب و الأخطاء التي نجمت عنها .
- ب- عمليات التجديد والإحلال محل القوى الانتاجية التي استهلك و أصبحت غير قادرة على الانتاج او العمل .
- ج- التطوير الشامل و المتكامل الذي يقوم به على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على التكنولوجيا الجديدة .
- التوافق مع متغيرات الحياة: يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف على ماتواجهه المنظمات من ظروف مختلفة و مواقف غير ثابتة و بيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل و الأفكار و إتجاهات القوى و المصالح.
- زيادة مستوى التأهيل : يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية و ذلك من خلال:
- أ-اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت الى إنخفاض الأداء

¹⁵ محمد الصيرفي ،إدارة التغيير ، دار الفكر الجامعي للنشر ، الإسكندرية،مصر ، 2008، ص 34-36

الفصل الأول : الإطار النظري لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

- ب- معرفة نقاط القوة وتأكيد ما مثلاً : عمليات التحفيز . الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين و الولاء والارتباط¹⁶.
- أهداف التغيير التنظيمي :إن عملية التغيير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية و ارتجالية ، وإنما تمثل عملية هاذفة ومدروسة و مخططة ، ومن بين أهداف التغيير التنظيمي نذكر مايلي :
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء .
- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل انجاز الاهداف العامة للمنظمة .
- مساعدة الافراد على تشخيص مشكلاتهم و حفزهم لاجداث التغيير و التطوير المطلوب .
- تشجيع الافراد العاملين على تحقيق الاهداف التنظيمية و تحقيق الرضى الوظيفي لهم .
- الكشف عن الصراع بهدف ادارته و توجيهه بشكل يخدم المنظمة .
- بناء جو من الثقة و الانفتاح بين الافراد العاملين و المجموعات في المنظمة .
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية .
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها¹⁷.

الفرع الثاني. أنواع التغيير التنظيمي

هناك عدة تقسيمات للتغيير ويمكن عرضها فيما يلي :

- أولاً. حسب جهود التغيير: يمكن النظر إلى أنواع التغيير على أساس شمول ما تتركز عليه جهود التغيير فمن وجهة النظر هذه يمكن تحديد أنواع التغيير كمايلي :
- أ-التغيير على مستوى المنظمة : يشمل كافة مستويات الإدارية من خلال استخدام المسوحات لواقع التنظيم ، و اجتماعات المكاشفة، والشبكة الإدارية .
- ب-التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم : و يشتمل هذا النوع من التغيير على إعادة تصميم الوظائف أو المهام بشكل يتناسب و قدرات و رغبات العاملين ، وتغيير نمط اتخاذ القرارات ، وتحليل الأدوار و إتباع الإدارة بالأهداف .
- ج- التغيير على نمط العمل الفردي : و يتم هذا النوع من التغيير من خلال إتباع نمط المشورة و المشاركة ، والإستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة ، و بناء الفريق ، و استغلال نمط التحليل للمشاكل بواسطة الفريق و تحسين نمط العلاقات بين الدوائر و الأقسام المختلفة .
- د-التغيير على مستوى العلاقات الشخصية : ويتم ذلك من خلال التخطيط السليم للعمل على اعتباره مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة ، وكذلك استخدام التدريب المخبري ، و جماعات المواجهة¹⁸.

¹⁶زيد منير عبوي ،الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية ، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2006،ص 24-26

¹⁷زيد منير عبوب ،إدارة التغيير و التطوير ، ط2 ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، 2010،ص 26-27

¹⁸عبد الرحمن توفيق ، التغيير :أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج ، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة ببيك ، القاهرة، مصر ، 2009،ص 25-26

الفصل الأول : الإطار النظري لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

ثانيا. حسب التخطيط و التلقائية : ويشمل هذا التقسيم :

أ- التغيير التلقائي أو غير المخطط : ويمثل التغيير الذي يحدث تلقائيا بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية ، وبدون تدخل الإنسان ، إذ لا يكون مبنيا على خطة واضحة ، كما أنه لا يتبدل فيه أي محاولة لتحقيق أي هدف ، وسماه بوفلجة (2008) بالتغيير الإستجابي ، والذي يكون استجابة لعوامل محيطية ، تضطر التنظيمات للإستجابة لها ¹⁹.

ب- التغيير المخطط : ويمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المؤسسة ذاتها ، وبفعل إرادي من الإنسان ، وبدرجات متفاوتة من تدخله .

وهو ماسماه بوفلجة بالتغيير التنبؤي ، لإستباق المؤسسة الأحداث إستعدادا لها ، بهدف التحفيز من سلبياتها ويعتبر التغيير التنظيمي التنبؤي أكثر فعالية ، حيث تؤخذ الإجراءات لسبق الأحداث عوض حدوثها ²⁰.

ثالثا. حسب شكل التغيير : وفق هذا التصنيف و جدنا ماييلي :

1- التغيير الشامل والتغيير الجزئي :

أ- التغيير الجزئي : الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد .

ب- التغيير الشامل : الذي يشمل كافة أو معظم الجوانب و المجالات في المؤسسة ²¹

2- التغيير المادي والتغيير المعنوي :

أ- التغيير المادي : كالتغيير الهيكلي إختصاصات و مسؤوليات الأعمال و الأنشطة و التغيير التكنولوجي وسائل التكنولوجيا المستخدمة

ب- التغيير المعنوي (نفسى أو إجتماعي) : يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للأفراد عن طريق برامج التنمية والتكوين ²².

3- التغيير السريع والتغيير البطيء أو التدريجي : ويعتمد ذلك عل سرعة عملية التغيير وحدته ، وعادة مايتصف التغيير التدريجي بأنخ أكثر رسوخا من التغيير السريع ، ولأشك أن درجة التغيير تعتمد بشكل كبير على طبيعة الظروف التي تعتبر المحدد الرئيسي لسرعة عملية التغيير .

4- التغيير المعقد والتغيير البسيط :

أ- التغيير المعقد : أسبابه متداخلة مع المحفزات والدوافع ، وتختلط بالنتائج المرحلية و الإفرازات و الآثار الجانبية ، ويصبح منها ماهو مغديا للآخر ، وغالبا مايتصف هذا النوع بالغموض .

¹⁹ غياث بوفلجة ، مبادئ التسيير البشري ، ط3، دار الغرب للنشر و التوزيع ، الطبعة الثالثة ، الجزائر ، 2008، ص 112

غياث بوفلجة ، مرجع سبق ذكره ، ص 112²⁰

²¹ السيد عليوة ، إدارة التغيير و مواجهة الأزمات ، ط1، دار الأمين ، القاهرة ، مصر ، 2005، ص 28.

²² صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك التنظيمي : مداخل تطبيقي معاصر ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003، ص 362

الفصل الأول : الإطار النظري لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

ب- التغيير البسيط: دوافعه محدودة قد تكون عامل واحد أو عدد قليل من العوامل ، وفي الوقت ذاته يكون واضحاً ، يمكن للقائد بمفرده القيام به .

رابعاً. حسب المصدر:

1- التغيير المتعمد: ويصدر من السلطة الداخلية للمنظمة و المتمثلة في المدير ، الذي يتخذ قرارات يتم على إثرها إحداث تغيير على مستوى الإجراءات و الهياكل التنظيمية و الإتجاهات ، فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير ليعالج به مشكلة معينة .

2- التغيير المفروض: الذي يصدر بناء على نصوص قانونية أو تعليمات حكومية ، كتخفيض ساعات العمل ، أو زيادة عدد أيام الإجازات الإدارية للموظفين ، بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المنظمة التي عليها أن تنفذه.

3- التغيير التكيفي : وهو تغيير يحدث بناء على قناعة شخصية من الرؤوس و بدون علم رئيسه ، أي ليس له قنوات رسمية تدعّمه وتتابعه ، وليس له ضغوط لا من الداخل و لا من الخارج²³.

الفرع الثالث: المصادر والقوى التي تساهم في إحداث التغيير

تتعدد القوى المؤثرة في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسات ، فيمكن أن يكون منشأها داخلي ، كما يمكن أن يكون خارجياً، لذلك معظم الكتاب الذين تناولوا موضوع التغيير ، يصنفون قوى التغيير إلى صنفين رئيسين قوى داخلية و خارجية. أولاً القوى الخارجية للتغيير : وتشتمل المصادر الخارجية على قوى البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة و التي يصعب التحكم أو السيطرة فيها أو التنبؤ بها ، فتغير ظروف البيئة الخارجية ، سبب أساسي في حدوث التغيير ، وهي التي تؤثر على نشاط و قرارات المؤسسة و تتأثر بها ; حيث يمكن وصف الأحداث و التفاعلات التي تتم بين تلك المتغيرات البيئية و المؤسسة من خلال وصف مدى اعتمادها على البيئة الخارجية، مدى حاجة المؤسسة إلى معلومات عن البيئة و التي تعكس حالة عدم التأكد البيئي .

وتقاس درجة عدم التأكد البيئي كما حددها Robert B.Duncan ، من خلال محورين اثنين²⁴ :

محور البساطة والتعقد الذي يقيس درجة التجانس أو التنافر بين المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة ; ومحور الاستقرار و عدم الاستقرار الذي يستخدم للدلالة على مدى ديناميكية المتغيرات البيئية .

فمن خلال المحورين السابقين يمكن لنا أن نحدد مصفوفة من أربع حالات أساسية للبيئة كما هو موضح في الجدول أدناه.

²³سوفي نبيل ،دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر في(تخصص تسيير الموارد البشرية) ،

جامعة قسنطينة، 2011، ص 10-11

²⁴-عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر، 2003، ص8

الفصل الأول : الإطار النظري لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

الجدول رقم (1.1): خصائص البيئة في ظل ظروف التعقد والاستقرار.

بيئة معقدة	بيئة بسيطة	
(2) درجة متوسطة من عدم التأكد - عدد كبير من المتغيرات و المكونات البيئية. - درجة عالية من عدم التشابه بين مكونات البيئة. - تتميز المكونات البيئية بالاستقرار والثبات .	(1) درجة منخفضة من عدم التأكد - عدد صغير من المتغيرات و المكونات البيئية. - درجة عالية من التشابه بين مكونات البيئة. - تتميز المكونات البيئية بالاستقرار والثبات .	بيئة ساكنة
(4) درجة مرتفعة من عدم التأكد - عدد كبير من المتغيرات و المكونات البيئية. - درجة عالية من عدم التشابه بين مكونات البيئة. - تتميز المكونات البيئية بالتغير وعدم الاستقرار .	(3) درجة مرتفعة نسبيا من عدم التأكد - عدد صغير من المتغيرات و المكونات البيئية. - درجة عالية من التشابه بين مكونات البيئة. - تتميز المكونات البيئية بالتغير وعدم الاستقرار .	بيئة ديناميكية

المصدر: عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، مرجع سبق ذكره، نقلا عن

R. Daft, Organization theory and design, west publishing company, New York, 1992, p 74.

وتتعدد هذه المصادر لتشمل : (السوق ، المنافسة والتطور التكنولوجي)²⁵، ويمكن أن تقسم القوى الخارجية للتغيير إلى مايلي:

-القوى السياسية : تغيير السياسة العامة للدولة ، أو تغيير السياسة الحزبية الحاكمة ، أو وجود تغيير سياسي مفروض نتيجة التغيرات السياسية العالمية .

-القوى التشريعية : تغيير في التشريعات الحالية أو ظهور تشريعات جديدة تؤثر على سياسات المؤسسة .

- القوى التكنولوجية : ظهور تكنولوجيا جديدة ، أو تكنولوجيا المعلومات المتطورة ، أو تطوير في وسائل و عمليات إنتاج وتقديم الخدمات .

- القوى الاقتصادية : مثل التضخم ، أو تغيير أسعار التبادل بين العملات النقدية ، أو ارتفاع أسعار وسائل الإنتاج ، أو الاتجاه نحو الخصخصة ، أو متطلبات جديدة للسوق ، أو المنافسة غير المستقرة ،

- القوى الطبيعية : مثل التعرض للزلازل و الهزات الأرضية ، أو التعرض للسيول ، أو التغيير في درجة الحرارة المعتادة من قبل .

²⁵ ثابت عبد الرحمان إدريس ، المذخل الحديث في الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص 362-364.

الفصل الأول : الإطار النظري لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

-القوى الاجتماعية : تشمل القيم والعادات و التقاليد والخصائص السكانية و المكانية و الحضارية السائدة في البيئة المحلية والعالمية²⁶.

ثانيا. القوى الداخلية للتغيير: تمارس هذه النوعية من القوى أو العوامل تأثيراتها داخل المؤسسة ، وتفرض على الإدارة الحاجة للتغيير لتحقيق التوافق معها ، ويلاحظ أن هذه القوى الداخلية اما أن تعكس شكلا من أشكال المبادرة لإحداث التغيير رغبة في الوصول إلى مستويات أعلى من الأداء أو الأهداف ، أو أنها تعكس شكلا من أشكال ردات الفعل ، وتسمى الحالة الأولى بالتغيير المخطط و هو أكثر فاعلية من الحالة الثانية و الذي يحدث كنوع من الإستجابة أو رد الفعل لما يحدث داخل المنظمة ، وتشمل أيضا مشكلات الإنتاج ، و مشكلات العمال ، و الضعف في إتخاذ القرارات ، و الاتصال الضعيف ، وتغيير قيم العمال ، والصراعات ، و الضغوط المالية ، ويمكن تصنيف القوى الداخلية الدافعة للتغيير إلى ثلاث مجموعات هي :

1-الأفراد : الذين يضغطون ويدفعون لإحداث التغيير لسبب أو أكثر مما يأتي :

أ-تفاوت هيكل القيم بين مجموعات العاملين .

ب- تزايد أو تناقص مساهمة المرأة في تركيبة العمالة .

ج-الأقليات و المجموعات العرقية .

د-الرضا الوظيفي و معدلات دوران العمل .

2-العمليات والأنظمة : وهذه تدفع للتغيير بسبب محاولة تعديل او اصلاح أو تغيير أو تطوير واحدة أو أكثر مما يأتي :

أ-اللوائح و الإجراءات .

ب-أنظمة الاتصالات .

ج-أنظمة خدمة العملاء.

د-أنظمة الرقابة والجودة .

هـ-أنظمة الاتصالات و إتخاذ القرارات.

3-الهيكل التنظيمي : إذ يتم إحداث التغيير نظرا لأن الهيكل التنظيمي للمنظمة لم يعد قادرا على مواجهة التطورات الحديثة ، سواء على مستوى البيئة الخارجية ، أو بسبب تطور عمل المنظمة ، لذا يتم إحداث التغيير لسبب أو أكثر مما يأتي :

أ-الرسمية .

ب-المركزية.

²⁶ ناصر جردات ، أحمد عريقات ، أحمد المعاني ، إدارة التغيير و التطوير ، ط 1، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2013، ص45

ج-تصغير أو تقليص الحجم.

د-تفويض السلطة .

هـ-نطاق الإشراف .

و-تمكين العاملين .

ز- أساس بناء الوحدات²⁷.

المطلب الثاني : الإطار النظري لإدارة التغيير

الفرع الأول : تعريف ومبادئ وأسس إدارة التغيير

1-تعريف إدارة التغيير:

يرى عالم الإدارة ستيف سميث Steve Smith أن إدارة التغيير هي: "عملية تحويل مؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال و السلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه".

ويرى الدكتور سعيد عامر أن إدارة التغيير هي: "المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة، التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم و التطور ، في جوانب الحياة المادية وغير المادية و الأفكار ، والتفاعل معها داخل مؤسسات الأعمال و خارجها ، من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية ، للوصول إلى الوضع المنشود".

كما يرى الدكتور محمد بن يوسف النمران إدارة التغيير هي: "الإستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية و الإدارية و الإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية ، قانونية ، مادية، بشرية)، بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود ، وذلك من خلال فترة محددة بأقصر وقت ممكن و أقل جهد وتكلفة على الفرد والمؤسسة.

2- الأسس والمبادئ العامة لإدارة التغيير: تتبلور أسس و مرتكزات إدارة التغيير في المفاهيم الرئيسية التالية :

- إدارة التغيير ركن مهم في منهجية الإدارة المعاصرة يتم تفعيله بطريقة فورية ومتناسقة مع حركة المتغيرات و تدفق المعلومات .

-التغيير حقيقة ثابتة في نظام الأعمال المعاصر ينبغي أخذه في الاعتبار بصفة دائمة وليس على أنه إستثناء أو عارض قد لا يتكرر .

-تتوقف فعالية التغيير على وضوح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة و كفاءة القيادة الإدارية في سرعة تحليل المواقف و استكشاف بؤابر و مؤشرات الحركة الداعية الى التغيير.

²⁷ ناصر جردات ، أحمد عريقات، أحمد المعاني ، نفس المرجع السابق ، ص43-45

الفصل الأول : الإطار النظري لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

- عملية التغيير في حقيقة الأمر هي نوع من التعديل لسلوك طوائف مختلفة من الأفراد سواء من العاملين بالمنظمة أو المتعاملين معها .
- المبادرة بالفعل و المرونة التنظيمية أساسان محوريان في تهيئة فرص نجاح التغيير .
- ينبغي تنسيق مبادرات التغيير كجزء من البناء الإستراتيجي للمنظمة ، وليس بإعتباره إجراء منفصلا عنه .
- تطوير وتفعيل مجموعة من المقاييس للتعرف على حالات التغيير و آثاره و تقويم نتائجه أساس مهم في إدارة التغيير .
- تعدد بدائل التغيير و إستراتيجياته حسب اختلاف المواقف ،لذا يكون التفكير الإستراتيجي هو المنهجية المناسبة في إدارة التغيير .
- تعتمد خطة التغيير الفعالة على عناصر سلوكية تتعلق بتمكين العاملين للمساهمة في إدارة التغيير ، و القيادة القادرة على الإتصال و التواصل وتنمية الإتصالات بين كافة المشاركين في خطة التغيير .
- يتخذ الإطار الفكري الجديد لإدارة التغيير شكل نظام مفتوح²⁸ .

الفرع الثاني مجالات التغيير التنظيمي :

يشمل الجدول التالي ملخصا لمجالات التغيير التنظيمي .

الجدول رقم (1-2):مجالات التغيير التنظيمي

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

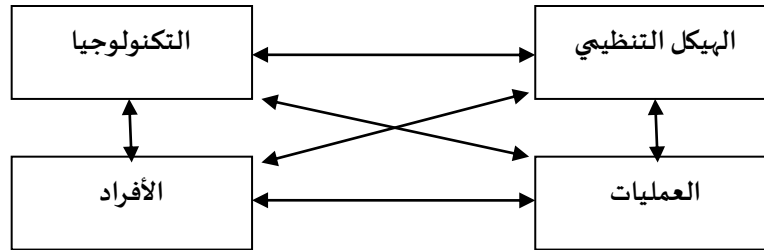
المصدر: علي شريف ، محمد سلطان ، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 1998، ص330.

²⁸ أحمد ضيف ، مرجع سبق ذكره، ص 31-33

الفصل الأول : الإطار النظري لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

من الممكن أن يشمل التغيير التنظيمي واحداً أو أكثر من المجالات الممثلة في الشكل التالي :

شكل (1-1) :مجالات التغيير ومدى العلاقة بينها



المصدر:عبيد بن عبد الله بن يحتر السبيعي، الأدوار القيادية لمديري التربية و العليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير ، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2009 ، ص29.

من خلال الشكل تبين لنا أن هناك ترابطاً و انسجاماً بين هذه المجالات ، ومن هنا يجب أن ننوه أنه قبل إجراء أي تغيير يجب التركيز ، أيضاً على التغييرات التي يحدثها على المجالات الأخرى ، ويمكن التفصيل في هذه المجالات كالتالي :

1- التغيير الإستراتيجي : يكون إما بتعديل المنظمة لإستراتيجيتها أو تبني إستراتيجية جديدة أو يكون على مستوى إستراتيجية النشاط بالدفاع أو الهجوم أو التباطؤ أو بتغيير المنظمة لواحده أو أكثر من إستراتيجياتها الوظيفية .

2- التغيير البنائي (الهيكلية): إن أي تغيير في هذه المكونات : الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة ، علاقات السلطة، طبيعة الوظيفة، إعادة توزيع الإختصاصات، إعادة تصميم خطوط الإتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية ...الخ ، تدخل في مجال التغيير الهيكلية ، وقد تلجأ المنظمات إلى إجراء تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله وهذا ما يطلق عليه (إعادة التنظيم) ، أو أن تقوم المنظمة بإجراء تغييرات أخرى تدخل نطاق التغيير الهيكلية كتغيير نظام العوائد والمكافآت ، أو نظام تقييم الأداء و الرقابة .

3- التغيير التكنولوجي : يتم ذلك بتطبيق طرق ووسائل جديدة لتحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات من خلال المعدات ، تصميم العمل ، إقتناء التكنولوجيا المتاحة ، ونظم معالجة المعلومات ...إلخ، والذي تكون له آثار سلوكية و هيكلية بعيدة المدى على المنظمة ، وكمثال على ذلك فإن إقتناء المنظمة لآلات جديدة ينطوي عليه تغييرات في محتوى الوظيفة بالتالي تقسيم العمل مما يؤدي إلى تغيير في العلاقات بين العاملين ، وظروف العمل ..إلخ.

4- التغيير الإنساني : يظهر هذا النوع من التغيير في مجالين :

- التغيير المادي للأفراد : و ذلك بالإستغناء عن بعضهم و إحلال غيرهم محلهم .

الفصل الأول : الإطار النظري لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

-التغيير النوعي للأفراد : يكون برفع مهارتهم و تنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وتطبيق نظم المكافآت²⁹.

الفرع الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

1-تعريف مقاومة التغيير التنظيمي : أنت الكتابات و التأليفات حول مقاومة التغيير التنظيمي بالعديد من التعريفات نذكر منها :

- هي ردود فعل متفاوتة تسيرها العواطف ، وذلك بسبب تصور المستقبل غير الأمن وعدم توفر ظروف العمل المناسبة إلى جانب تصورات الناس والتجارب السابقة الفاشلة للتغيير.

- هي موقف فردي أو جماعي ، بوعي أو بغير وعي ، تتجلى في معارضة التحولات و تأثيراتها .وهو موقف سلبي يعتمد على العمال لأنه تم إدخال تحولات جديدة على دورة العمل العادية.

وعرفها Piderit بأنها حالة إدراكية عقلية ترتبط بالمعالجات الذهنية لدى الفرد لعملية التغيير وتحدث من خلال الأفكار و الاعتقادات السلبية حول ماهية التغيير .

من خلال مجمل التعريفات التي تم طرحها يظهر أن مقاومة التغيير التنظيمي أمر حتمي و لا بد منه ، بحيث تعتبر هذه العملية رد فعل عادي يقوم به فرد أو جماعة و ذلك بعدم تقبل التغيير ورفضه نتيجة لتجارب فاشلة قامت بها المؤسسة أو الشعور بأن التغيير قد يمس بعض صلاحياتهم التي يضمنها لهم الوضع الحالي³⁰.

2-أسباب مقاومة التغيير: تصنف أسباب مقاومة التغيير في ثلاث مجموعات :

1-2-أسباب ترتبط بالعوامل الشخصية :

- الإرتياح للمألوف الوضع الراهن و الخوف من المجهول و تفضيل الإستقرار .

-الفهم الإنتقائي لما سيحدث.

-خوف من فقدان بعض الميزات ك فقدان مصادر قوتهم التي إكتسبوها من وظيفتهم الحالية .

- نقص الحوافز فقد تحمل عملية التغيير نقص الحوافز للأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير.

-عدم الإقتناع بجدوى التغيير ، ونقص ثقة الأفراد في الذين يطالبون بإحداث التغيير.

²⁹تقي الدين بلواتي ، أثر الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في (تخصص تسيير الموارد البشرية) ، قسم علوم

التسيير ، كلية العلم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي بولحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2019، ص30-31.

³⁰حاتم سماتي، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في (تخصص علم

النفس و العمل و التنظيم)، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص 73.

الفصل الأول : الإطار النظري لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

2-2- الأسباب التي ترتبط بطريقة إحداث التغيير:

-ضعف إدراك الأفراد لمزايا التغيير و أهميته .
-قلة الفهم للتغيير ،نقص المعلومات اللازمة حوله ، كطبيعة التغيير و أهدافه ونطاقه ، أو طرق تطبيقه سيؤدي إلى رفض هذا التغيير .

-عدم رؤية الحاجة للتغيير ،البعض يركز على الجوانب السلبية للتغيير أكثر من الجوانب الإيجابية .
-عدم توفر الموارد المناسبة للتغيير كالموارد المادية،العمالة ،الأدوات اللازمة للتغيير أو توقع عدم توفر ذلك مستقبلا .

2-3- الأسباب التي ترتبط بالنظام الاجتماعي :

-العادات التي تعني ما إعتاد الإنسان من طقوس أو تقاليد تستمد في بعض الأحيان من فكر أو عقيدة المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وعندما يتضمن التغيير محاولة تهديد ما إعتاد عليه الشخص فإنه سيقوم بمقاومة ذلك التغيير.
-الخوف من إعادة توزيع العمالة ،الأمر الذي قد يؤدي بالعامل للانتقال إلى مجموعة عمل جديدة و البعد عن المجموعة الحالية .

-رفض غير المألوف ، فالعاملون عموما إلا قلة منهم ، يحاولون عدم الخوض في قضايا جديدة غير مألوفة لهم خوفا من الفشل³¹.

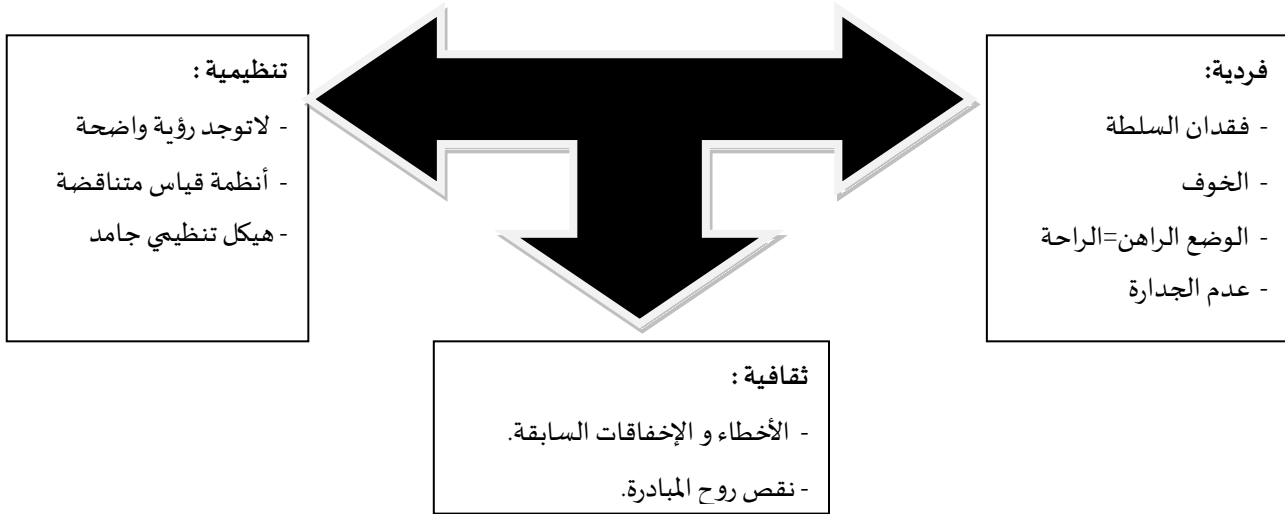
3-أنواع مقاومة التغيير:

يمكن أن تواجه المنظمة عدة أنواع من المقاومة ،ترفض فكرة التغيير من أساسها و تعمل على مقاومتها نذكر منها :
3-1-المقاومة الثقافية : ثقافة المنظمة عامل قوي يحدد ما إذا كان التغيير مرغوبا أو مفروضا ، ويرتبط ذلك بالذكريات المرتبطة بالأخطاء السابقة بالإضافة إلى إنعدام روح المبادرة ، حيث تصنف من الأسباب الأساسية للمقاومة الثقافية .
3-2-المقاومة الفردية : وهي درجات، إما أن تكون قوية أو ضعيفة ، وهنا التغيير يصبح كترجمة للفرد أي من وجهة نظر فردية ، ففي كل تغيير هناك أفراد سيريحون أو يخسرون بطريقة ما ، فإذا كانت ترجمة الفرد لهذا التغيير على أساس أن الخسارة من ورائه أكثر من الربح على مستوى التنظيم سوف يؤدي حتما إلى المقاومة و إلى نشاطات تدمر فردية أو جماعية .
3-3-المقاومة التنظيمية : من جهتها تواجه التغيير بالمقاومة و يكون ذلك راجع لغياب رؤية واضحة و استعمال أنظمة قياس متناقضة ، كما أن الهيكل التنظيمي إذا كان ذو طبيعة سلمية تدريجي ،ويتسم بالجمود التنظيمي سوف يدفع بالمنظمة في حد ذاتها إلى عدم قبول التغيير³²،الشكل التالي يلخص أنواع مقاومة التغيير :

³¹ناصر جردات، أحمد عريقات، أحمد المعاني ،مرجع سبق ذكره ، ص 272-274.

³² أحمد ضيف ، مرجع سبق ذكره ، ص 156-158

الشكل (2-1): أنواع مقاومة التغيير



المصدر: أحمد ضيف ، إدارة التغيير و التطوير "الأسس و المنطلقات" ، دار النشر الجديد ، تلمسان ، الجزائر
2018، ص158.

4- طرق التقليل من مقاومة التغيير:

يرى كل من أندرو سيزولاجي ومارك جي والاس Andrew & Mark أن هناك عدد من الوسائل التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تتغلب بها على مقاومة التغيير ومن بين هذه الأساليب سوف نقوم بعرض ستة من الأساليب المعروفة و الشائعة الاستخدام في الجدول الموالي³³:

³³ أحمد ضيف ، مرجع سبق ذكره، ص 168-169

الفصل الأول : الإطار النظري لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

الجدول (1-3): طرق معالجة مقاومة التغيير.

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التعليم و التبليغ	حيثما لا تتوافر المعلومات أو عندما تكون المعلومات غير دقيقة التحليل.	حالما يقتنع الناس بالتغيير فإنهم سيساعدون في تنفيذه.	من الممكن أن يستغرق وقتا طويلا إذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبيرا .
المشاركة و الإرتباط	عندما لا تتوافر عند المبادرين بالتغيير المعلومات التي يحتاجونها لتخطيط التغيير ويكون للآخرين قوة كبيرة للمقاومة .	سيكون المشاركون ملزمين بتنفيذ التغيير ويتم تضمين كل المعلومات ذات العلاقة التي يملكونها في خطة التغيير .	من الممكن أن يكون مضیعة للوقت إذا ما قام المشاركون بتخطيط تغيير لا يتلائم مع الحاجة.
التسهيل و الدعم	المواقف التي يقاوم الناس التغيير فيها بسبب مشكلات التكيف.	لا يوجد أسلوب سواء لمعالجة مشكلات التكيف .	من الممكن أن يأخذ وقتا أطول و مكلفا مع احتمال فشله.
التفاوض و الاتفاق	عندما يتعرض شخص أو جماعة للخسارة من جراء التغيير ويكون لهذه الجماعة قوة المقاومة.	طريقة سهلة نسبيا لتفادي قدر كبير من المقاومة .	من الممكن أن يكون مكلفا خاصة في الحالات التي ينبه فيها الآخرين إلى التفاوض للمواكبة (المسايرة).
المناوره والاستقطاب	حينما تفشل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة	من الممكن أن يكون حلا عاما و غير مكلف نسبيا لمشكلات مقاومة التغيير	من الممكن أن يحدث مشكلات في المستقبل عندما يحس الناس بأنهم يستغلون أو يحاورون
الترهيب الصريح والضمني	عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير و تتوافر للأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة.	سريع ويمكن التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة .	ممكن أن تحفه المخاطر إذا ما أدى إلى إثارة الناس على من يبادر بالتغيير .

المصدر: أحمد ضيف، إدارة التغيير و التطوير :الأسس و المنطلقات ،النشر الجامعي الجديد، تلمسان

، الجزائر، 2018، ص168-169

المبحث الثالث : الدراسات السابقة ومناقشتها

المطلب الأول : الدراسات السابقة لروافع التغيير التنظيمي

من خلال المسح المكتبي تمكنا من الإطلاع على بعض الدراسات السابقة التي لها صلة بمتغيرات بحثنا ، حيث سنتطرق باقتضاب إلى ما تطرقت هذه الدراسات و إلى ما توصلت ، بماذا أوصت و ماذا أغفلت .

1- Le changement organisationnel : quel accompagnement par la formation ? Master 2, spécialité : ingénierie et conseil en formation , Pascal Sartor , université de Rouen , 2006.

تطرقت الدراسة إلى العلاقة القائمة بين سياسة التدريب و التغيير التنظيمي بالمؤسسات ، كما تعرض لأنواع التدريب المناسبة من أجل أمثلية عمليات التغيير التنظيمي المتبنى من طرف المؤسسات ، كما أوضحت الدراسة أهمية مرافقة عمليات التغيير التنظيمي بالتدريب و التكوين ، كأحد الشروط لنجاحه ، وبخاصة إيمان المكلفين بعملية التغيير بأهميتها في تحسين الخدمة العمومية .

تناول الباحث بالدراسة أحد بلديات روان الفرنسية (Collectivité Local)، حيث من خلال مقابلاته الميدانية مع مسؤولي هذا المرفق العمومي توصل إلى أن تلك الإدارة تعاني من وضعيات حرجة تحتم عليها إعادة النظر في العديد من سياساتها في تسيير مواردها البشرية ، وبالأخص هيكلها التنظيمي من حيث شكل التنظيم ، نظام المنح والعلاوات توصيف الوظائف و المناصب وتقييم الأداء السنوي للعاملين.

أوصى الباحث بضرورة القيام بتكوين في الإدارة و تسيير المشاريع للمنتخبين من جهة وإطارات المرفق من جهة أخرى كما أوصى بضرورة تكوين الفاعلين في المشروع التغييرى الخاص بتحسين الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين ، وضرورة فهمهم العميق للتغيير ، والتخلص من العادات والسلوكيات المهنية التي يمكن أو تكون عامل لمقاومة عمليات التغيير .

أغفلت الدراسة دور التحفيز المادي في الإنقاص من مقاومة التغيير ، وتأثيره في تقبل العاملين للتغيير و ضمان المشاركة الفعلية للمكلفين بتلك العمليات .

- دراسة (عمراني ألزمد -زرشي مداني، 2018) ، بعنوان الثقافة التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الكهرباء و الغاز- الجلفة-

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز الجانب الثقافي للعامل في عالم الشغل وتحديد الأبعاد والخصائص لثقافة المنظمة والتي لها تأثير وعلاقة قوية في تحقيق التغيير التنظيمي كان هدفها الكشف عن طبيعة العلاقة بين ثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي.

وللوصول الى هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر الأكثر شيوعا في ميدان البحوث الاجتماعية لذا لو من أهمية علمية، فعملية الوصف لأي ظاهرة في واقعنا الاجتماعي لا تأتي من عدم، بل هناك معطيات ناتجة عن الوصف الدقيق للواقع، والذي يعبر عنه تعبيرا كيفيا وكميا، مستخدما في ذلك مختلف الأدوات في جمع البيانات.

وخلصت هاته الدراسة إلى أن الفضاء الاجتماعي للمؤسسة كله من العمال الذكور، ويفوق سنهم الخامسة والعشرون، وغالبية الوظائف التي يشغلونها تقنية وتنفيذية، ويمهمن عليها المتزوجون وذو المستويات التعليمية الثانوية والجامعية، كما أن خبراتهم لا تزيد في الغالب عن الخمس سنوات؛ حيث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملية الاتصالية وإحداث التغيير التنظيمي، فقد بينت أغلب النتائج وجود عملية اتصالية بين العمال ، وتشجيع المسؤولين وتعزيزهم لذا يزيد من الرضا الوظيفي للموظفين .كما استنتج كذلك أن العلاقات الإنسانية تؤثر بشكل مباشر في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة من خلال التعاون والتضامن والتكافل بين العمال.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة لعمليات التغيير التنظيمي

- دراسة (Beer & Eisnstat, 2009) بعنوان : Why Change Programs does not Produce Change ?

هدفت هذه الدراسة الى معرفة الاسباب التي تدفع المنظمات المختلفة لإجراء التغيير التنظيمي والوسائل المختلفة المتبعة في تحقيق هذا التغيير التنظيمي ،وقد أجريت الدراسة على عينة من مديري المنظمات في هارفرد مكونة من 390 مديرا ،وتوصلت هذه الدراسة إلى أن السبب الرئيسي الذي يدفع المنظمات لإجراء التغيير التنظيمي هو العمل على مواجهة الأسواق المتغيرة والمنافسة المتزايدة ،وأن هناك عددا من الوسائل المختلفة لتحقيق التغيير التنظيمي بكفاءة وفعالية وهي ماييلي :التقليل من الاعتماد على السلطة الادارية و الاجراءات والقوانين الرسمية والتقسيم الضيق للعمل (البيروقراطية) ، وابتعاد المنظمات بشكل كبير عن أشكال البيروقراطية في التنظيم والتحول لما يسمى بمنظمات المهمة حيث يناط الأمر الواجب عمله بالشخص المسؤول عن القيادة وفرق العمل التي يقع على عاتقها التنفيذ للمهام و الواجبات المختلفة ، ومن ناحية أخرى اشتدت المنافسة بسبب الانفتاح الاقتصادي العالمي واصبح التزاحم على الموارد الاقتصادية والبشرية و الاسواق سمة من سمات العصر، كما تبين ان عملية التغيير لا تقتصر على التكيف مع معطيات البيئة الخارجية للمنظمة ،بل إن هناك تغييرات داخلية لا تقل أهمية وخطورة ، مثل التغييرات المستمرة في احتياجات وتوقعات العاملين و أهدافهم

الفصل الأول : الإطار النظري لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

الوظيفية ، والتغيرات الحتمية في الهياكل و الانظمة و اساليب العمل التي تستهدف حماية التنظيم من الاصابة بالجمود والتخلف و أن يصبح كيانا آيلا للسقوط .

- دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية :دراسة ميدانية تحليلية .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكارات داخل شركات الاتصالات بالجزائر وهي إتصالات الجزائر ، الوطنية للاتصالات الجزائرية نجمة ، أوراسكوم تيليكوم من وجهة نظر العاملين بها ، ولتحقيق اهداف الدراسة تم إعداد إستبانة لغرض جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة والتي بلغ عددها 75 وقد تم إستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS لتحليل بيانات الإستبيان ، إعتمادا على المتوسطات الحسابية وغيرها ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها :

أن المتوسط العام للتغيير التنظيمي داخل الشركات المدروسة كان مرتفعا بمتغيراته المعتمدة وهي ثقافة الشركة و التكنولوجيا المستخدمة ، وأن تصورات أفراد عينة الدراسة المبحوثة لأبعاد الابتكار داخل المنظمات جاءت أيضا مرتفعة و أن هناك دورا إيجابيا لعملية التغيير التنظيمي في دعم وتطوير الابتكارات التنظيمية (الإداري ، التقني ، الإضافي). كما توصلت الدراسة إلى أنه و انطلاقا من اختبار الفرضيات إلى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0.05) بين التغيير التنظيمي و الابتكار داخل المنظمات الخدمية في قطاع الاتصالات الجزائرية ، ذلك أن معامل الارتباط بلغ (86.9%) وهذا يدل على العلاقة الطردية بينهما .

- دراسة العسكري ، (2010) بعنوان : إدارة التغيير في المنظمات الأعمال :التجربة الماليزية نموذجاً .

هدفت الدراسة إلى طرح بعض التصورات التي يمكن أن تمد يد المساعدة للمدراء و الموظفين وتعرفهم على أدبيات التغيير و إتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب و معالجة المشاكل الطارئة ، استخدم في الدراسة المنهج الوصفي لمتغيرات الدراسة ، وكان مجتمعا الدراسة دراسة حالة التجربة الماليزية كنموذج ، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن ممارسة التغيير تتطلب قيادة مؤهلة لديها الاستعداد للسيطرة على مشكلات المنظمة ووضع الخطط و الاستراتيجيات الضرورية لتجاوزها بل إن عليها مواكبة المتغيرات الخارجية القائمة لتكييفها لمصلحتها وتحقيق أهدافها مستخدمة في ذلك كافة الطاقات والموارد فلا مجال هنا لإستخدام الأساليب التقليدية أو المغامرة بأفكار وأساليب بعيدة عن البنية الحديثة للإدارة ، كما بينت النتائج أن التغيير هو القدرة على إحداث تحول في واقع يعاني من مشاكل تعيقه عن التطوير بغية تحسينه و المضي به قدما نحو تحقيق أهدافه المستقبلية وهو نشاط بشري واع ومقصود يتميز بالإستمرارية ، وعلى إدارة

الفصل الأول : الإطار النظري لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

التغيير هي الإستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية و السلوكية و الإدارية و الإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية ، قانونية، مادية وزمنية)، بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد و المؤسسات بأقصر وقت و أقل جهد وتكلفة .

المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة

ما يميز الدراسة عن بقية الدراسات السابقة هو أن الدراسة الحالية جاءت لتوضيح روافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير بإعتبار روافع التغيير متغيرا مستقل وعمليات التغيير كمتغير تابع، بحيث تم إختيار الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة إيليزي لإجراء الدراسة التطبيقية.

تختلف الدراسة الحالية عن أغلب الدراسات وذلك في تناولها روافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير، إذ إعتمدت جل الدراسات على التغيير التنظيمي فقط، ومنها ما إعتمدت على موضوع الثقافة التنظيمية، ولا توجد دراسة تشابهت مع الدراسة الحالية، أما النتائج فقد تباينت حسب نوع الدراسة ومكان إجراء الدراسة التطبيقية.

خلاصة الفصل الأول :

تطرقنا في هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية لروافع التغيير وعمليات التغيير، فطرحنا أهم المقاربات التي تناولت روافع التغيير والتي تناولت عمليات التغيير، وبعدها تم سرد الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع هذه الدراسة لتقييمها ومعرفة موقع الدراسة الحالية وما يميزها عن هذه الدراسات.

ومن خلال هذا يطرح التساؤل مامدى مساهمة روافع التغيير في دعم عمليات التغيير في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة إليزي؟ وهذا ما سوف يتم التطرق إليه في الجانب الموالي.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية لروافع التغيير
ودورها في دعم عمليات التغيير

تمهيد :

بعد الإلمام بالجانب النظري حول روافع التغيير وعمليات التغيير تبين لنا وجود علاقة بينهما وبغية معرفة أثر هاته العلاقة قمنا بأخذ عينة من المجتمع والمتمثل في موظفين في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة إليزي، سنحاول في هذا الفصل إختبار مدى تطابق الجانب النظري على الواقع العملي داخل المؤسسة.

وللإلمام بالجانب التطبيقي للدراسة تناولنا في هذا الفصل كل من مجتمع، وعينة الدراسة وطريقة جمع وتلخيص المعطيات، والتعريف بمتغيرات الدراسة وكذا الطريقة والأدوات المتبعة كما سيتم عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

ومنه تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث هي :

المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني : عرض وتحليل بيانات الدراسة

المبحث الثالث : إختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الثاني : الدراسات التطبيقية لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى إجراءات الدراسة الميدانية التي تم القيام بها من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة، حيث تتضمن تحديد الإطار المنهجي، المصادر المتبعة وكيفية بناء الإستبيان ومعالجته.

المطلب الأول : الإطار المنهجي

يتناول هذا المطلب تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة إليزي والخطوات المتبعة في الدراسة والمنهج المتبع في تحليل البيانات، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ثم عرض كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها، والكيفية التي طبقت بها.

الفرع الأول : تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة إليزي

الصندوق هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 01-88 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

1- تنظيم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء:

يتولى مجلس الإدارة، إدارة الصندوق وهو خاضع لوصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي.

2- هياكل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء : حتى يتمكن الصندوق من القيام بمهامه، على المستوى المركزي والولائي، فهو يتكون من:

- مديرية عامة
- 49 وكالة ولائية (اثنان منها بالجزائر العاصمة)
- 839 هياكل الدفع:
 - 368 مركز دفع.
 - 405 ملحقة دفع.
 - 66 ملحقة محلية.
- 4 عيادات متخصصة (الجراحة القلبية للأطفال، العظام والتأهيل، أمراض الأذن والأنف والحنجرة وجراحة الأسنان)
- 4 مراكز للتصوير الطبي الشعاعي.
- 35 مركزا للتشخيص والعلاج.

الفصل الثاني : الدراسات التطبيقية لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

- 55 صيدليات تابعة للصندوق.
- 30 حديقة ورياض الأطفال.
- مطبعة.
- مركز عائلي ذو طابع اجتماعي.

3- مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال وكالة إيليزي :

- تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز والوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية
- تسيير المنح العائلية
- تحصيل الاشتراكات
- الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل
- المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية
- تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي
- إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين.
- القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأداءات الجماعية ، على شكل انجازات ذات طابع صحي واجتماعي
- تسيير صندوق المساعدة والنجدة
- إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج
- إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم
- تخفيض نسبة البطالة بالتدابير التشجيعية لدعم وترقية التشغيل القانون 06/21

4- المستفيدون

- لعمال الأجراء، مهما كان قطاع النشاط،
- الممتننين (المتربصين)،
- الطلبة،
- المتربصين في مجال التكوين المهني.

الفصل الثاني : الدراسات التطبيقية لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

- فئة المعاقين،
- المجاهدين،
- مستفيدون من امتيازات الضمان الاجتماعي (المنح والريوع)
- المستفيدون من المنح الجراحية للتضامن (الأشخاص المرضى أو المسنين وغير الناشطين). المستفيدون من منحة التضامن (المرضى، المسنين وغير الناشطين) ذوي الحقوق هم:
 - الزوج، الزوجة.
 - الأطفال القصر.
 - الفتيات الغير المتزوجات غير العاملات
 - الأصول.

5- الأداءات

- يتم التكفل بمصاريف العلاج الطبي والأدوية بنسبة 80% وبنسبة 100 % في بعض الحالات (لاسيما المرضى المصابين بأمراض مزمنة).
- يتم تعويض فترات التوقف عن العمل بسبب المرض بنسبة 50% من الأجر خلال الخمسة عشرة يوما الأولى وترفع إلى نسبة 100% من الأجر بعدها.
- وتصل المدة القصوى لهذا التعويض إلى ثلاث (03) سنوات.
- التكفل بالتأمين عن الأمومة بنسبة 100%، حيث تستفيد المرأة العاملة من عطلة أمومة تصل إلى 98 يوما،
- يساوي المبلغ الأدنى لمنحة العجز إلى نسبة 75% من الأجر الوطني الأدنى المضمون،
- عند وفاة المؤمن له اجتماعيا يستفيد ذوي حقوقه من منحة الوفاة.
- تمنح الأخطار المهنية الحق التغطية بنسبة 100 % في مجال العلاج والتوقف عن العمل بسبب المرض،
- يتم تسديد الريوع في حالة الآثار الجسدية الناجمة عن الحوادث،
- وتسدد الريوع لفائدة ذوي الحقوق في حالة وقوع حادث العمل المفضي إلى الوفاة.

الفصل الثاني : الدراسات التطبيقية لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

الفرع الثاني: المنهج العلمي المعتمد

بناء على الموضوع المختار فإنه يحتاج إلى دراسة وصفية تحليلية لإعتماده على وصف الحالة، حيث يعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج التي يتم إتباعها في دراسة الظواهر، فهو يقوم بدراسة الظواهر كما هي في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي يمكن تفسيره وإيضاح حجم الظاهرة، ودرجة تشابكها مع ظواهر أخرى، أو بشكل كمي موضحا مميزاتا فهو أكثر تحديدا وأكثر تفصيلا وتشعبا للمعلومات.

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

يعد إختيار مجتمع وعينة الدراسة من الخطوات الهامة للدراسة الميدانية، ويتغير تطبيق الخطوات نظرا لعدة عوامل منها كبر مجتمع الدراسة، وعلى هذا الأساس يتم إختيار عينة عشوائية لدراستها والتي غالبا نتائجها تمثل جميع المجتمع لو طبقنا هاته الدراسة على جميع الافراد.

يتكون مجتمع الدراسة من موظفين في الصندوق وكانت العينة المختارة مكونة من 50 موظف حيث تم توزيع 50 إستمارة على مجتمع الدراسة شملت كل إطارات وموظفين في المؤسسة، ولقد تمكنا من إسترجاع 48 إستمارة وإستمارتين مرفوضتين.

المطلب الثاني : مصادر بيانات الدراسة

يهدف جمع البيانات اللازمة في هذه الدراسة تم الإعتماد على نوعين من المصادر وهما البيانات الأولية والبيانات الثانوية.

الفرع الأول: البيانات الثانوية

تم الإعتماد على هذه المصادر والمتمثلة في الكتب والمجلات والمذكرات...الخ، التابعة لموضوع الدراسة، وذلك للوصول إلى النتائج المرجوة والإلمام بالموضوع أكثر.

الفرع الثاني: بناء الإستبيان ومعالجته إحصائيا

لقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على أداة الإستبيان كمصدر أولي لجمع البيانات، حيث هي عبارة عن دراسة حول موضوع معين يجريها الباحث حول عينة من الأفراد تدعي بالفئة المستقصاة يتم استجوابهم وطرح مجموعة من الأسئلة عليهم.

الفرع الثالث: بناء الإستبيان ومعالجته إحصائيا

في هذا الإستبيان تم طرح مجموعة من العبارات ضمن أبعاد تستهدف التعرف على دور روافع التغيير في دعم عمليات التغيير معتمدين على المحاور التالية :

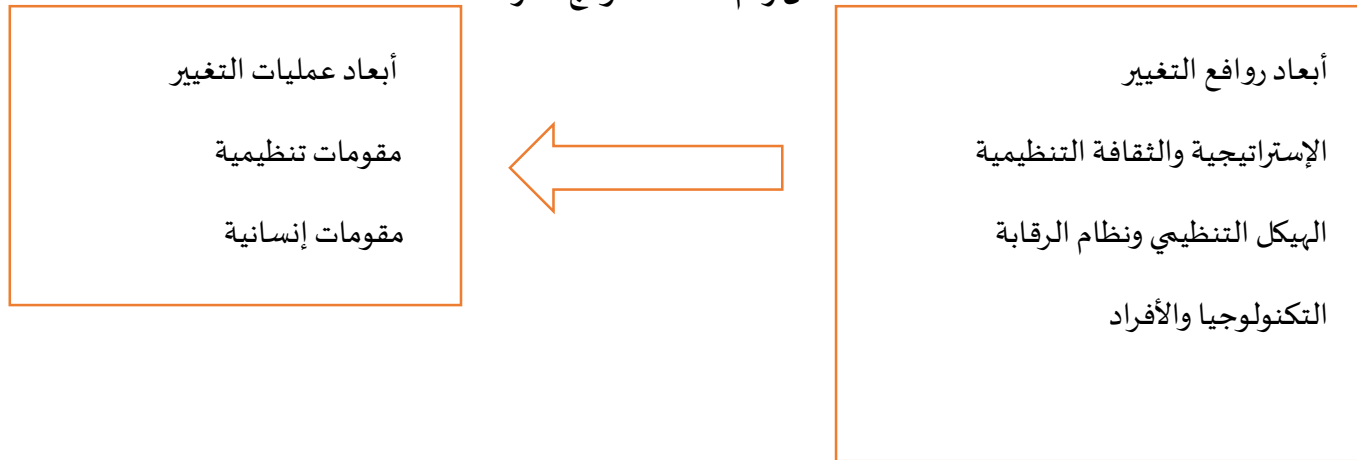
- الجزء الأول : يشمل خطاب موجه للموظفين للتعريف بالموضوع، وتشجيعهم على الإجابة بموضوعية.

الفصل الثاني : الدراسات التطبيقية لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

- الجزء الثاني : يشمل على الخصائص الوظيفية لأفراد العينة مثل : الجنس، السن، المستوى الدراسي، الصنف المهني، الأقدمية.

- الجزء الثالث : تم تقسيم هذا المحور إلى محورين المحور الأول لروافع التغيير والمحور الثاني لعمليات التغيير، وقد طلب من العينة إختيار عبارة واحدة من أصل خمس عبارات، لمعرفة أثر المتغير المستقل روافع التغيير على المتغير التابع وهو عمليات التغيير ولتوضيح ذلك أعدنا نموذج الدراسة في الشكل التالي :

الشكل رقم "1-2" : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبين

1. بناء أداة الدراسة :

لقد تم تصميم استبيان الدراسة حسب سلم ليكرت الخماسي، اذ يقابل كل فقرة من المحاور العبارات التالية : موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، أما تحديد درجات الموافقة على هذه الفقرات فهو ممثل في الجدول التالي :

الجدول رقم "1-1" : درجات مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرمز	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبين

2. إختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

الفصل الثاني : الدراسات التطبيقية لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

للتأكد من أن البيانات التي تم جمعها لغرض الدراسة تمثلها بصدق، وجب فحص صدق الاداة وثباتها.

أ- ثبات وصدق محور روافع التغيير:

- الثبات :

تم حساب ثبات هذا المحور بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ والقائم على أساس تقدير معدل إرتباطات العبارات فيما بينها بالنسبة للمقياس ككل، حيث بلغ "0.938" بالنسبة للمقياس ككل، ومنه يمكن القول بأن هذا المقياس ثابت وصالح للإستعمال في الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم "2-2": ثبات مقياس روافع التغيير عن طريق التناسق الداخلي

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	
16	0.938	المقياس ككل

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

- الصدق :

معامل صدق الاستبيان هو المقياس الذي يمكن من خلاله التأكد من أن الاستبيان الذي تم اعتماده يتضمن أسئلة ملائمة وذات صلة بموضوع الدراسة، ويمكن الحصول على هذا المعامل عن طريق إدخال الجذر التربيعي على قيمة المعامل ألفا كرونباخ.

فبالنسبة للدراسة الحالية فيشير الجدول رقم "2-3" إلى نتائج معامل صدق الاستبيان حيث يظهر أن قيمته تساوي 0.968، وهذا ما يدل على الاتساق الداخلي لكافة أسئلة محاور استبيان الدراسة.

الجدول رقم "2-3": نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان

معامل الصدق	قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	
0.968	0.938	16	الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

أ- ثبات وصدق محور عمليات التغيير:

- الثبات :

الفصل الثاني : الدراسات التطبيقية لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

تم حساب ثبات هذا المحور بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ والقائم على أساس تقدير معدل إرتباطات العبارات فيما بينها بالنسبة للمقياس ككل، حيث بلغ " 0.643" بالنسبة للمقياس ككل، ومنه يمكن القول بأن هذا المقياس ثابت وصالح للإستعمال في الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم "2-4": ثبات مقياس عمليات التغيير عن طريق التناسق الداخلي

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	
14	0.643	المقياس ككل

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

- الصدق :

معامل صدق الاستبيان هو المقياس الذي يمكن من خلاله التأكد من أن الاستبيان الذي تم اعتماده يتضمن أسئلة ملائمة وذات صلة بموضوع الدراسة، ويمكن الحصول على هذا المعامل عن طريق إدخال الجذر التربيعي على قيمة المعامل ألفا كرونباخ.

فبالنسبة للدراسة الحالية فيشير الجدول رقم "5- 2" إلى نتائج معامل صدق الاستبيان حيث يظهر أن قيمته تساوي 0.801، وهذا ما يدل على الاتساق الداخلي لكافة أسئلة محاور استبيان الدراسة.

الجدول رقم "2-5": نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان

معامل الصدق	قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	
0.801	0.643	14	الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

الفصل الثاني : الدراسات التطبيقية لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

المبحث الثاني : عرض وتحليل بيانات الدراسة

يهدف التعرف على مختلف الإتجاهات العامة لمختلف محاور وأبعاد الدراسة وتفسيرها، وجب التطرق إلى أفراد عينة الدراسة من حيث الخصائص الوظيفية لهذا يأتي المبحث الثاني من هذا الفصل لعرض وتحليل بيانات الدراسة وفقا للخصائص الوظيفية للمبحوثين.

المطلب الأول : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

فيما يلي عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات الجنس والسن والمستوى الدراسي والصف المهني والأقدمية.

أولاً: التوزيع حسب الجنس

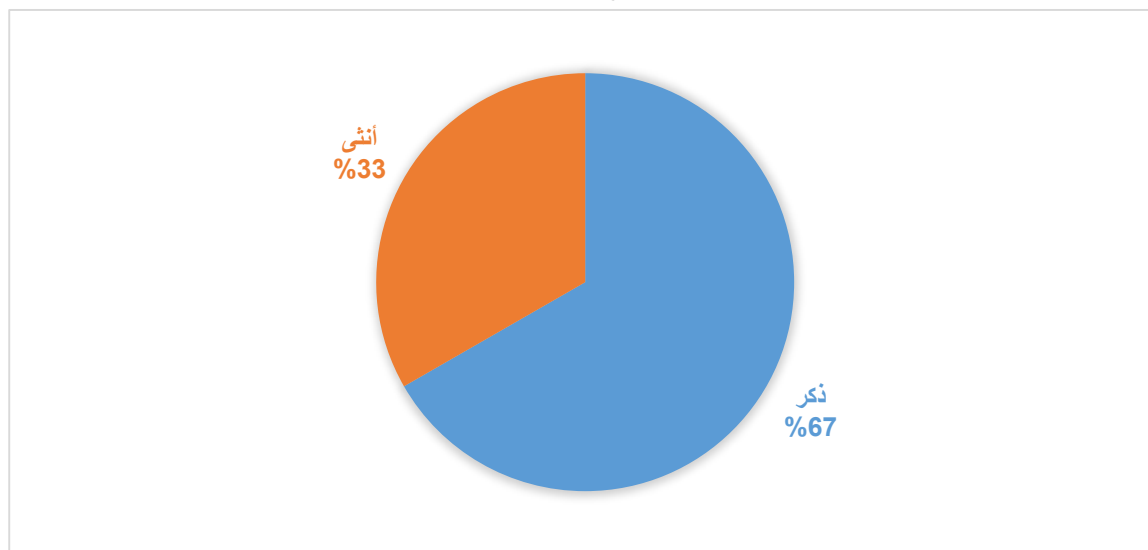
الجدول رقم "2-6" : الوصف الإحصائي للأفراد حسب الجنس

البيان	التكرار	النسبة
ذكر	32	66.7
أنثى	16	33.3
المجموع	48	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج *SPSS V26*

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه من 48 موظفا يوجد ما نسبته 66.7% ذكورا و 33.3% إناث وهذا ما يدل أن أغلبية الموظفين في المؤسسة هم عبارة عن ذكور.

الشكل رقم (2-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V26

ثانياً: التوزيع حسب السن

الجدول رقم "2-7": الوصف الإحصائي للأفراد حسب السن

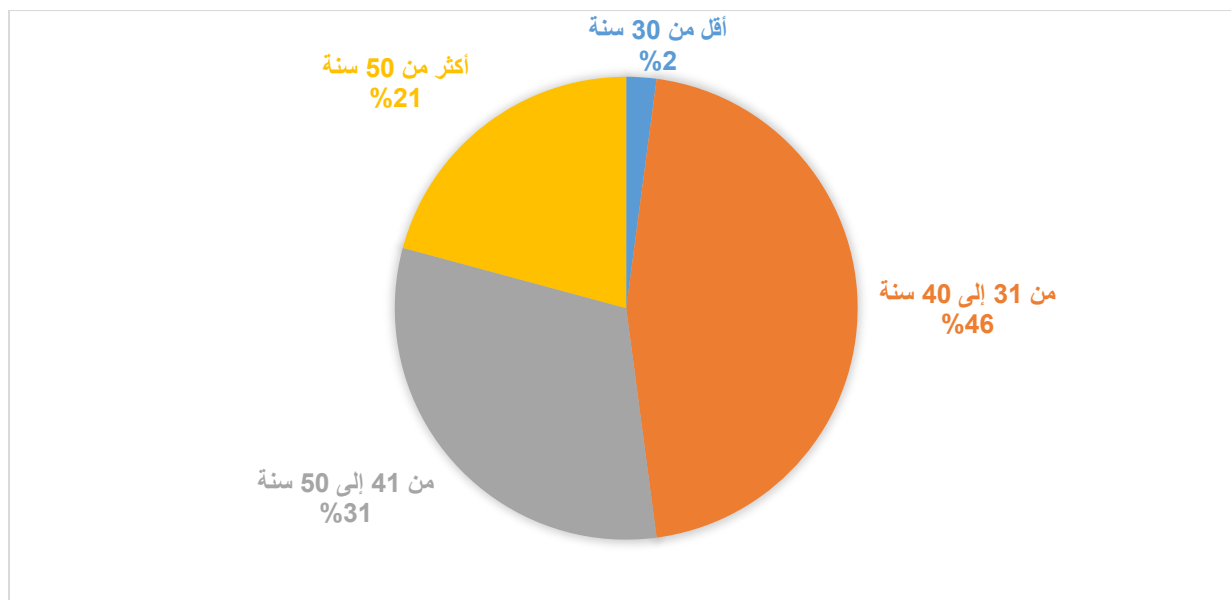
البيان	التكرارات	النسبة %
أقل من 30 سنة	1	2.1
من 31 إلى 40 سنة	22	45.8
من 41 إلى 50 سنة	15	31.3
50 سنة وأكثر	10	20.8
المجموع	48	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان الفئة الأكثر مساهمة هي (من 31 إلى 40) بنسبة 45.8% ثم تليها الفئة (من 41 إلى 50) بنسبة 31.3%، وبعدها ما نسبته 20.8% وهي الفئة التي (أكثر من 50 سنة) في حين ان آخر فئة هي (أقل من 30 سنة) بنسبة 2.1% مما يدل على أن الصندوق الوطني يعتمد بكثرة على فئة الشباب في تركيبة مواردها البشرية.

الفصل الثاني : الدراسات التطبيقية لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

الشكل رقم (2-2): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V26

ثالثاً: التوزيع حسب المستوى الدراسي

الجدول رقم "2-8": الوصف الإحصائي للأفراد حسب المستوى الدراسي

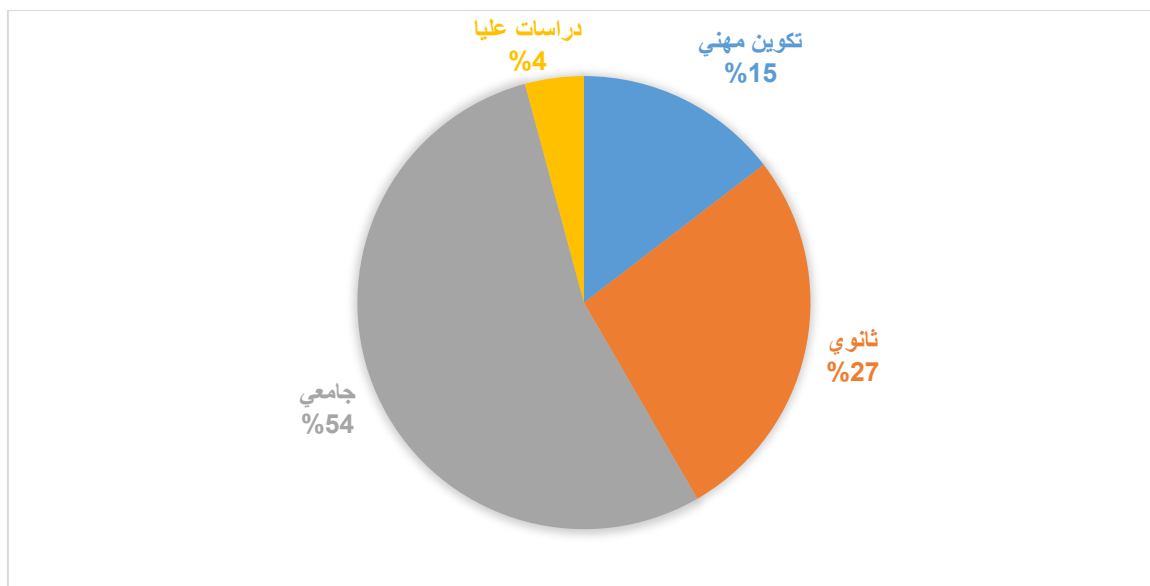
البيان	التكرارات	النسبة %
تكوين مهني	7	14.6
ثانوي	13	27.1
جامعي	26	54.2
دراسات عليا	2	4.2
المجموع	48	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المستوى الدراسي السائد في هذه العينة هو جامعي بنسبة 54.2%، ويلمها الثانوي بنسبة 27.1%، ثم التكوين المهني بنسبة 14.6%، وأخيرا الدراسات العليا بنسبة 4.2% وهذا ما يشير إلى أن الصندوق الوطني يعتمد في عملية التوظيف على الإطارات حاملي الشهادات الجامعية وهذا حسب ما تتطلبه طبيعة العمل في المؤسسة.

الفصل الثاني : الدراسات التطبيقية لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

الشكل رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V26

رابعاً: التوزيع حسب الصنف المهني

الجدول رقم "9-2": الوصف الإحصائي للأفراد حسب الصنف المهني

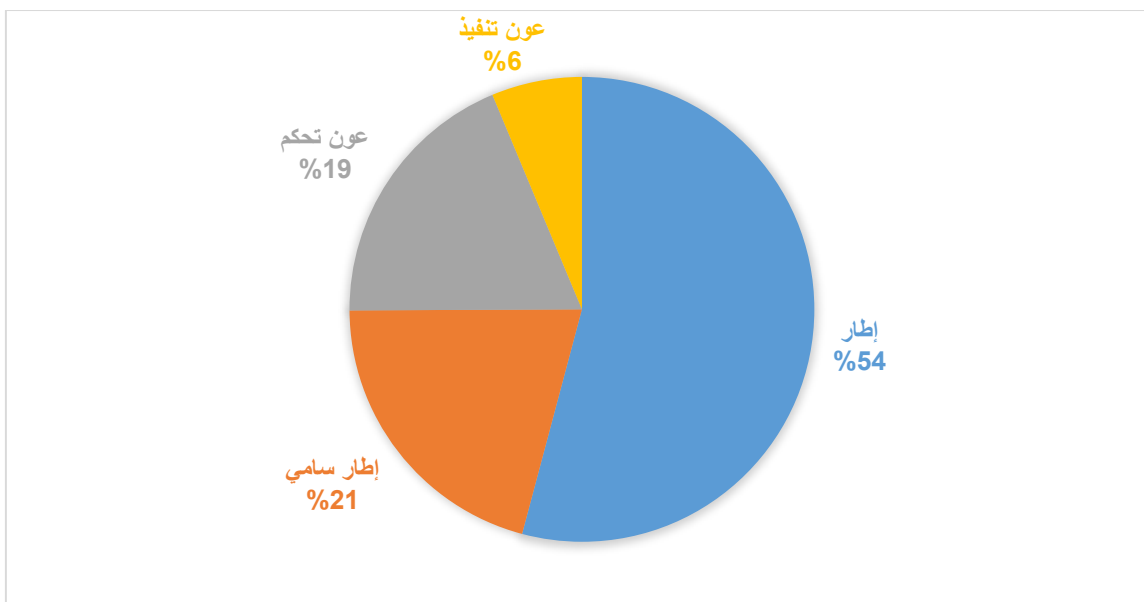
البيان	التكرارات	النسبة %
إطار	26	54.2
إطار سامي	10	20.8
عون تحكم	9	18.8
عون تنفيذ	3	6.3
المجموع	48	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان الصنف المهني السائد في هذه العينة هو الإطار بنسبة 54.2%، ويلها الإطار السامي بنسبة 20.8%، ثم عون التحكم بنسبة 18.8%، وأخيرا عون التنفيذ بنسبة 6.3% مما يدل على أن معظم أفراد العينة يشغلون كإطارات في الصندوق الوطني.

الفصل الثاني : الدراسات التطبيقية لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

الشكل رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V26

خامسا: التوزيع حسب الأقدمية

الجدول رقم "10-2": الوصف الإحصائي للأفراد حسب الأقدمية

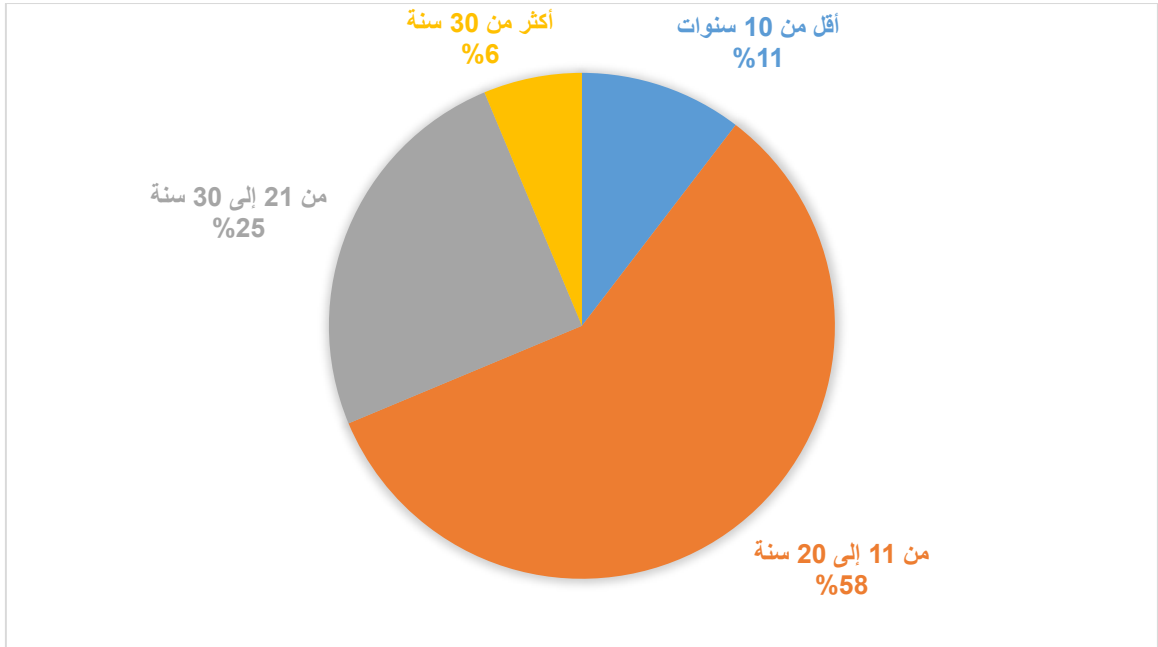
البيان	التكرارات	النسبة %
أقل من 10 سنوات	5	10.4
من 11 إلى 20 سنة	28	58.3
من 21 إلى 30 سنة	12	25
أكثر من 30 سنة	3	6.3
المجموع	48	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان نسبة الأقدمية في الصندوق الوطني تتراوح بين 11 سنة إلى 20 سنة بنسبة 58.3% تليها الأقدمية من 21 سنة إلى 30 سنة بنسبة 25.3%، وبعدها أقل من 10 سنوات بنسبة 10.4%، بينما أقل أقدمية هي الأكثر من 30 سنة بنسبة 6.3%.

الفصل الثاني : الدراسات التطبيقية لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

الشكل رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V26

المطلب الثاني : عرض وتفسير اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض النتائج المتوصل إليها إحصائياً والمتعلقة بمحاور وأبعاد استبيان الدراسة، والتي ستساهم في معالجة إشكالية الدراسة للتحقق من الفرضيات التي تمت صياغتها، وذلك بالإعتماد على أدوات إحصائية من أهمها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، للتعرف على إستجابات الأفراد وآرائهم تجاه محاور وأبعاد الدراسة، ودرجة موافقتهم لمختلف الفقرات المعبرة عن المحاور والأبعاد وذلك وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

الجدول رقم "2-11": تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي

المستوى	الرمز	مجال المتوسط الحسابي	تقييم المتوسط الحسابي
موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.79	منخفض جداً
موافق	2	من 1.80 إلى 2.59	منخفض
محايد	3	من 2.60 إلى 3.39	متوسط
غير موافق	4	من 3.40 إلى 4.19	مرتفع

الفصل الثاني : الدراسات التطبيقية لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

غير موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5	مرتفع جدا
----------------	---	---------------	-----------

المصدر : من إعداد الطالبين

أولاً: عرض وتحليل إتجاهات الأفراد نحو محور المسؤولية الإجتماعية

دراسة محور الإتجاه عمال الصندوق اتجاه محور روافع التغيير، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم "2-12" : القياس الإحصائي لإستجابة العمال نحو المحور الأول

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
روافع التغيير	2.07	0.63	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتبين من الجدول أن أفراد المجتمع الدراسة بشكل عام يبدون موافقة على عبارات المحور ككل بدرجة موافق حيث بلغ المتوسط 2.07 وهو المتوسط الذي يقع في مجال الموافقة المنخفضة " من 1.80 إلى 2.59" وهو الذي يشير إلى أن الصندوق يعتمد على الإستراتيجية والثقافة التنظيمية والتكنولوجيا والأفراد لدعم عمليات التغيير بدرجة تحت المتوسطة.

الجدول رقم "2-13" : القياس الإحصائي لإستجابات العمال نحو روافع التغيير

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه الإجابات
تعبر إدارة المؤسسة عن رؤية عامة و مشتركة و سهلة الفهم	1.95	0.68	موافق
ترغب إدارة المؤسسة في تحقيق تقدم سريع	1.87	0.76	موافق
تشجع الإدارة و تدعم العمل المشترك كفريق عمل و تنظيم التبادلات و الممارسات	2.08	0.89	موافق
يتصف الاتصال في المؤسسة بالقوة و الدقة ووضوح الرسالة	2.16	0.95	موافق
تستخدم إدارة المؤسسة لغة واضحة و معاني واضحة لرسم صورة ذهنية وفهم الانطباعات التي تسلط الضوء عن التغيير.	2.16	0.80	موافق
يعمل الهيكل التنظيمي على زيادة تفويض السلطة والصلاحيات للعاملين لتمكينهم من اتخاذ القرارات .	2.27	1.0	موافق
تم إستحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيرات التي تشهدها بيئة المؤسسة.	2.18	1.02	موافق

الفصل الثاني : الدراسات التطبيقية لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

تتعتمد إدارة المؤسسة نظام حوافز و الإعترااف بمساهمات الجميع .	2.56	0.08	موافق
تقيم الإدارة حالة التقدم القياسات بناءا على النقاط المرجعية التي تسمح بالتغذية الراجعة للمعلومات.	2.18	0.84	موافق
يسهل سلم المسؤوليات و نطاق الإشراف مراقبة ومتابعة عملية التغيير حسب سلم التسلسل .	2.22	0.97	موافق
تقوم إدارة المؤسسة بمراقبة ومتابعة عملية التغيير بشكل دوري في جميع المستويات .	2.37	0.98	موافق
تضع إدارة المؤسسة القواعد و الإجراءات الكتابية كالدليل الإجرائي لتوحيد الممارسات .	1.72	0.60	موافق بشدة
أدت برامج الحاسوب و التطبيقات و البرمجيات إلى تقليل الجهد و توفير الوقت.	1.58	0.76	موافق بشدة
تقوم إدارة المؤسسة ببناء الدعم في جميع مستويات المنظمة من الموارد و الميزانية	1.87	0.81	موافق
تدعم المؤسسة و توفر فرص التدريب و تطوير للعمال لتحسين أدائهم و تطوير مهاراتهم.	2.12	1.06	موافق
تتوافق الدورات التدريبية مع متطلبات العمل الجديدة.	1.83	0.69	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال النتائج أعلاه نجد أن المتوسطات الحسابية للعبارات كلها بدرجة موافق مما يدل على موافقة العمال على روافع التغيير بحيث يدعم الصندوق جميع مستويات المنظمة وتوفر فرص التدريب والتطوير للعاملين لتحسين أدائهم.

ثانيا : عرض وتحليل إتجاهات الأفراد نحو محور عمليات التغيير

دراسة محور إتجاه عمال الصندوق اتجاه محور عمليات التغيير كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم "2-14" : القياس الإحصائي لإستجابة العمال نحو المحور الثاني

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
عمليات التغيير	2.64	0.40	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

الفصل الثاني : الدراسات التطبيقية لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

يتبين من الجدول أن أفراد المجتمع الدراسة بشكل عام يبدون موافقة على عبارات المحور ككل بدرجة محايد حيث بلغ المتوسط 2.64 وهو المتوسط الذي يقع في مجال الموافقة المتوسطة " من 2.60 إلى 3.39 وهو الذي يشير إلى أن الصندوق يمتلك مقومات تنظيمية وإنسانية بدرجة متوسطة.

الجدول رقم "2-15": القياس الإحصائي لإستجابات العمال نحو عمليات التغيير

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه الإجابات
هيأت مؤسساتكم الوسائل البشرية والمادية اللازمة لتطبيق التغيير المنتظر.	2.41	1.0	موافق
قامت المؤسسة بدراسة جيدة لبيئتها الداخلية والخارجية قبل تبني التغيير.	2.50	0.98	موافق
إتبعت المؤسسة المخطط الزمني والبرنامج المسطر لتطبيق عملية التغيير.	2.39	0.89	موافق
التزمت مؤسساتكم بمراقبة سير عملية التغيير وتحديد المشكلات والسعي لحلها.	2.35	0.88	موافق
هناك غموض في أهداف التغيير التنظيمي المقترح من طرف الإدارة العليا.	3.14	1.09	محايد
هناك دواعي وظيفية وتنظيمية دعت للتردد والتخلي المؤقت في تطبيق هذا التغيير.	3.25	0.91	محايد
خلف التكوين الذي شاركتكم فيه أثرا ايجابيا وغير من نظرتكم للتغيير المعتمد.	2.18	0.93	موافق
عدم الاستقرار المهني للإطارات السامية والموجهة كان له أثرا مباشرا في بطء تطبيق التغيير.	3.25	1.06	محايد
أبلغ العاملين بمحتوى الاتفاق المبرم بين الشريك الاجتماعي والإدارة حول التغيير المرتقب.	2.35	0.99	موافق
استعملت مؤسساتكم أسلوب الاتصال المباشر لإقناع العاملين بضرورة عملية التغيير.	2.18	0.95	موافق
كان للشريك الاجتماعي موقف سلبي من التغيير المقترح من طرف الإدارة العليا.	3.37	1.04	موافق
مشاركة العاملين في تطبيق هذا التغيير التنظيمي تقلل من مقاومته من طرفهم.	2.39	0.81	موافق
تفهم سلوكيات ودوافع وتطلعات العاملين أنقصت من حدة مقاومتهم للتغيير.	2.16	0.75	موافق

الفصل الثاني : الدراسات التطبيقية لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

محايد	1.10	3.08	ستتخلى مؤسساتكم عن التغيير التنظيمي المزمع في حالة رفضه من طرف العاملين.
-------	------	------	--

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال النتائج أعلاه نجد أن المتوسطات الحسابية للعبارات كلها متباينة بين الموافق والمحايد مما يدل على موافقة العمال على مختلف المقومات التي يمتلكها الصندوق نظرا لإستعماله لأسلوب الإتصال المباشر وكذلك مشاركة العاملين في تطبيق التغيير التنظيمي.

الفصل الثاني : الدراسات التطبيقية لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

بعد تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وصف العينة إحصائياً وقياس استجابات الأفراد نحو محاورها وأبعادها تأتي مرحلة جد مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضيات المصاغة من عدمها، وهو ما سيتم القيام به في هذا المبحث من خلال التطرق أولاً إلى اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، من ثم التحقق من الفرضية الرئيسية مروراً بالتذكير بهذه الفرضيات، وبعدها التحقق منها.

المطلب الأول : التحقق من شرط اعتدالية التوزيع

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة يجب أولاً التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغير محل الدراسة الحالية بواسطة اختبار التوزيع الطبيعي والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم "2-16": التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغير محل الدراسة

المتغير	Kolomonororov-Smirnov			القرار	Shapiro-Wilk			القرار
	الإحصاءات	درجة الحرية	مستوى الدلالة		الإحصاءات	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
روافع التغيير	0.151	48	0.008	دال إحصائياً	0.963	48	0.132	غير دال إحصائياً
عمليات التغيير	0.122	48	0.071	غير دال إحصائياً	0.958	48	0.083	غير دال إحصائياً

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولومونوغروف سميرونوف وكذا اختبار شبيرو ويلك في درجات أفراد عينة الدراسة على متغير روافع التغيير وعمليات التغيير كانت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة "0.05" بإستثناء اختبار كولومونوغروف سميرونوف لمحور روافع التغيير كان دال إحصائياً عند مستوى "0.05".

المطلب الثاني : نتائج اختبار الفرضيات

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

نصت الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة على : "تساهم روافع التغيير في دعم عمليات التغيير بالمؤسسة الإقتصادية"، ومن أجل التحقق من صحة الفرضية تم استخدام معامل الإنحدار لتحديد قيمة العلاقة وحجم التأثير بين المتغيرين فكانت النتيجة كما يلي :

الفصل الثاني : الدراسات التطبيقية لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

الجدول رقم "2-17" : مؤشرات التنبؤ بين روافع التغيير وعمليات التغيير

متغيرات الدراسة		عمليات التغيير	معامل التحديد	التفسير
روافع التغيير	معامل بيرسون	0.695**	0.483	حجم الأثر متوسط
	مستوى الدلالة	0.000		
	حجم العينة	48		
الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة "0.01"				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الإرتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس روافع التغيير ودرجاتهم على مقياس عمليات التغيير بلغ "0.69" وهي قيمة عالية وموجبة، وهذا معناه أن هناك علاقة ارتباطية طردية أي درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس روافع التغيير تتوزع بنفس توزيع درجاتهم على مقياس عمليات التغيير، كما أن نتيجة هذا الإرتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة "0.01" وبالنظر إلى صافي حجم الأثر بمعامل التحديد بلغ "0.48" وهي قيمة تدل على أن حجم تأثير تباين المتغير المستقل "روافع التغيير" على تباين المتغير التابع "عمليات التغيير" متوسط وبالتالي هذه النتيجة تؤيد فرضية الدراسة العامة القائلة "تساهم روافع التغيير في دعم عمليات التغيير بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء".

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لروافع التغيير بأبعادها على دعم عمليات التغيير بالمؤسسة الإقتصادية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في الصندوق في متوسطات كل مقياس روافع التغيير وعمليات التغيير تبعا لمتغير السن.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في الصندوق في متوسطات كل مقياس روافع التغيير وعمليات التغيير تبعا لمتغير المستوى الدراسي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في الصندوق في متوسطات كل مقياس روافع التغيير وعمليات التغيير تبعا لمتغير الصنف المهني.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في الصندوق في متوسطات كل مقياس روافع التغيير وعمليات التغيير تبعا لمتغير الأقدمية.

الفصل الثاني : الدراسات التطبيقية لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

1- اختبار الفرضية الأولى :

نصت الفرضية الأولى لهاته الدراسة على : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لروافع التغيير بأبعادها على دعم عمليات التغيير بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء " ، ولإختبار صحة هاته الفرضية أجرينا إختبار تحليل معاملات الإنحدار المتعدد، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم "2-18" : نتائج تحليل معاملات الإنحدار المتعدد

مستوى الدلالة	قيمة المحسوبة t	Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	11.769		0.147	1.727	الثابت
0.000	6.557	0.695	0.068	0.444	روافع التغيير

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول "18" وبعد متابعة قيم معاملات "Beta" وكذا قيم إختبار "t" الخاصة بها نجد أن قيم مستوى الدلالة لتلك الإختبارات جاءت دالة بالنسبة لمحور روافع التغيير أين كانت قيمة مستوى الدلالة للمحور عند 0.000 وهي بذلك كانت أقل من مستوى الدلالة عند "0.05" وهي بالقدر الذي يدفعنا لقبول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لروافع التغيير بأبعادها على دعم عمليات التغيير بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء.

وخلاصة هذه النتائج تشير لصحة الفرضية القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لروافع التغيير بأبعادها على دعم عمليات التغيير بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء ".

2- إختبار الفرضية الثانية :

نصت الفرضية الأولى لهاته الدراسة على : توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في الصندوق في متوسطات كل مقياس روافع التغيير وعمليات التغيير تبعا لمتغير السن، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى إختبار الدلالة الإحصائية F أو ما يسمى بإختبار تحليل التباين الأحادي الذي يقوم على أساس دراسة الفرق بين أكثر من عينتين، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي :

الفصل الثاني : الدراسات التطبيقية لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

الجدول رقم "2-19" : الفروق في روافع التغيير وعمليات التغيير تبعا لمتغير السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة	القرار
روافع التغيير	داخل المجموعات	0.536	3	0.179	0.423	غير دال
	ما بين المجموعات	18.573	44	0.422		
	الكلية	19.109	47			
عمليات التغيير	داخل المجموعات	0.882	3	0.294	1.875	غير دال
	ما بين المجموعات	6.898	44	0.157		
	الكلية	7.780	47			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول رقم "19" أعلاه وبالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة الإحصائية F أو ما يسمى بتحليل التباين الأحادي في مقياس "روافع التغيير" والتي بلغت "0.42" وفي مقياس "عمليات التغيير" والتي بلغت "1.87"، نلاحظ أنهما قيم غير دالة إحصائية، ومنه قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود فروق، وبالتالي نستطيع الحكم على أن هذه النتيجة المتوصل إليها جاءت معارضة لفرضية الدراسة الثانية القائلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في الصندوق في متوسطات كل مقياس روافع التغيير وعمليات التغيير تبعا لمتغير السن أي لا توجد فروق.

3- اختبار الفرضية الثالثة :

نصت الفرضية الأولى لهاته الدراسة على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في الصندوق في متوسطات كل مقياس روافع التغيير وعمليات التغيير تبعا لمتغير المستوى الدراسي وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية F أو ما يسمى باختبار تحليل التباين الأحادي الذي يقوم على أساس دراسة الفرق بين أكثر من عينتين، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي :

الفصل الثاني : الدراسات التطبيقية لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

الجدول رقم "2-20" : الفروق في روافع التغيير وعمليات التغيير تبعا لمتغير المستوى الدراسي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة	القرار
روافع التغيير	داخل المجموعات	0.591	3	0.197	0.706	غير دال
	ما بين المجموعات	18.519	44	0.421		
	الكلية	19.109	47			
عمليات التغيير	داخل المجموعات	0.987	3	0.329	0.110	غير دال
	ما بين المجموعات	6.792	44	0.154		
	الكلية	7.780	47			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول رقم "20" أعلاه وبالنظر إلى قيمة إختبار الدلالة الإحصائية F أو ما يسمى بتحليل التباين الأحادي في مقياس "روافع التغيير" والتي بلغت "0.46" وفي مقياس "عمليات التغيير" والتي بلغت "2.13"، نلاحظ أنهما قيم غير دالة إحصائية، ومنه قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود فروق، وبالتالي نستطيع الحكم على أن هذه النتيجة المتوصل إليها جاءت معارضة لفرضية الدراسة الثانية القائلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في الصندوق في متوسطات كل مقياس روافع التغيير وعمليات التغيير تبعا لمتغير المستوى الدراسي أي لا توجد فروق.

4- إختبار الفرضية الرابعة :

نصت الفرضية الأولى لهاته الدراسة على : توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في الصندوق في متوسطات كل مقياس روافع التغيير وعمليات التغيير تبعا لمتغير الصنف المهني، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى إختبار الدلالة الإحصائية F أو ما يسمى بإختبار تحليل التباين الأحادي الذي يقوم على أساس دراسة الفرق بين أكثر من عينتين، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي :

الفصل الثاني : الدراسات التطبيقية لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

الجدول رقم "2-21" : الفروق في روافع التغيير وعمليات التغيير تبعا لمتغير الصنف المهني

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة	القرار
روافع التغيير	داخل المجموعات	0.598	3	0.199	0.474	غير دال
	ما بين المجموعات	18.511	44	0.421		
	الكلية	19.109	47			
عمليات التغيير	داخل المجموعات	0.301	3	0.100	0.591	غير دال
	ما بين المجموعات	7.478	44	0.170		
	الكلية	7.780	47			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول رقم "21" أعلاه وبالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة الإحصائية F أو ما يسمى بتحليل التباين الأحادي في مقياس "روافع التغيير" والتي بلغت "0.47" وفي مقياس "عمليات التغيير" والتي بلغت "0.59"، نلاحظ أنهما قيم غير دالة إحصائية، ومنه قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود فروق، وبالتالي نستطيع الحكم على أن هذه النتيجة المتوصل إليها جاءت معارضة لفرضية الدراسة الثانية القائلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في الصندوق في متوسطات كل مقياس روافع التغيير وعمليات التغيير تبعا لمتغير الصنف المهني أي لا توجد فروق.

5- اختبار الفرضية الخامسة :

نصت الفرضية الأولى لهاته الدراسة على : توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في الصندوق في متوسطات كل مقياس روافع التغيير وعمليات التغيير تبعا لمتغير الأقدمية، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية F أو ما يسمى باختبار تحليل التباين الأحادي الذي يقوم على أساس دراسة الفرق بين أكثر من عينتين، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي :

الفصل الثاني : الدراسات التطبيقية لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير

الجدول رقم "2-22": الفروق في روافع التغيير وعمليات التغيير تبعا لمتغير الأقدمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة	القرار
روافع التغيير	داخل المجموعات	3	0.261	0.626	0.602	غير دال
	ما بين المجموعات	44	0.417			
	الكلية	47				
عمليات التغيير	داخل المجموعات	3	0.221	1.367	0.265	غير دال
	ما بين المجموعات	44	0.162			
	الكلية	47				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول رقم "22" أعلاه وبالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة الإحصائية F أو ما يسمى بتحليل التباين الأحادي في مقياس "روافع التغيير" والتي بلغت "0.62" وفي مقياس "عمليات التغيير" والتي بلغت "1.36"، نلاحظ أنهما قيم غير دالة إحصائية، ومنه قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود فروق، وبالتالي نستطيع الحكم على أن هذه النتيجة المتوصل إليها جاءت معارضة لفرضية الدراسة الثانية القائلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في الصندوق في متوسطات كل مقياس روافع التغيير وعمليات التغيير تبعا للأقدمية أي لا توجد فروق.

خلاصة الفصل الثاني:

تم من خلال هذه الفصل محاولة إظهار مدى مساهمة روافع التغيير في دعم عمليات التغيير في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة إليزي، حيث تم التوصل إلى أن روافع التغيير تساهم في دعم عمليات التغيير، ولقد توصلنا إلى هذه النتيجة مروراً بإثبات صدق الدراسة على كل محور ثم قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي قمنا بتحليلها فوجدنا درجات موافقة لدى كلا المحورين، وبعد هذا قمنا باختبار الفرضيات التي أكدت لنا ما وجدناه في المتوسطات، حيث توصلنا إلى أن كل الفرضيات التي وضعناها محققة، وسيتم توضيح أهم النتائج في خاتمة الدراسة مع تقديم بعض الإقتراحات.

الخاتمة

الخاتمة:

تتغير المؤسسة باستمرار مهما كان نوعها وحجمها وتتفاعل مع المحيط الخارجي حولها بإعتبارها نظاما مفتوحا وذلك بغرض الإستمرارية والبقاء، هذا التغير يمكن أن يتحقق من خلال توفير بعض المتطلبات التي يمكن لأي مؤسسة أن توفرها وهو في الغالب يتطلب جمع تكنولوجيا جديدة والإهتمام أكثر بالعمال والتقرب منهم والإحتكاك بينهم وتطوير الإتصال بينهم وتدريبهم وأن نجاح المؤسسة يتطلب توليفة تجمع جميع روافع التغير، حيث الربط بينها وبين التغير التنظيمي على مستوى الفرد وفرق العمل في المؤسسة ككل وبالتالي فإن كل عمليات للتغير يمكن ضمان فعاليتها من خلال قوة الإتصال التنظيمي ودقته والقيم والقواعد المشتركة بين أعضاء التنظيم المتمثلة في الثقافة التنظيمية وقدرة التنظيم على التغير وإستيراد المعرفة وكيفية إدارتها في المؤسسة ونشرها، كذلك وجود سياسات حوافز والدعم والتدريب كلها تتحكم في فعالية التغير وتعطينا تغير فعال، دون أن ننسى دور القيادة وتوافر القيادة الفاعلة ودعم الإدارة العليا والمشاركة الكافية ووجود إدارة تغير واعية تستطيع إختيار أين ومتى سيتم التغير وبأي أسلوب وكيفية الحد من المقاومة وبالتالي إدارة التغير بفعالية، وإتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب ومعالجة المشاكل الطارئة، إن ممارسة التغير تتطلب الدعم بقيادة مؤهلة لديها الإستعداد للسيطرة على مشكلات المنظمة ووضع الخطط الضرورية لتجاوزها بل إن عليها مواكبة التغيرات الخارجية القادمة لتكيفها لمصلحتها.

نتائج الدراسة :

نتائج الجانب النظري :

- إلقاء الضوء على مجموعة من المقاربات والمتمثلة في روافع التغير وعمليات التغير.
- تتمثل روافع التغير في الإتصال والثقافة التنظيمية والتدريب والتكوين والروتينات التنظيمية.
- تعتبر الروافع أساسية للتغير التنظيمي.
- التغير التنظيمي ظاهرة معقدة فرضتها التحولات والتغيرات العميقة في بيئة الأعمال، لذلك يجب أن تكون عملية هادفة مخطط لها وتخضع للقياس العلمي.

نتائج الجانب التطبيقي :

- تساهم روافع التغير في دعم عمليات التغير بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لروافع التغير بأبعادها على دعم عمليات التغير بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء.

الخاتمة

- وجود موافقة من طرف موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء حول روافع التغيير وعمليات التغيير.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات روافع التغيير وعمليات التغيير تبعا للمتغيرات الشخصية.

- وجود علاقة طردية بين روافع التغيير وعمليات التغيير.

- تدعم المؤسسة جميع مستويات المنظمة وتوفر فرص التدريب والتطوير للعاملين لتحسين أدائهم.

- مشاركة العاملين في تطبيق التغيير التنظيمي.

التوصيات :

- ضرورة إدراك أهمية ودور روافع التغيير في المؤسسة.

- على إدارة المؤسسة الإهتمام أكثر بروافع التغيير.

- التركيز على جوهر روافع التغيير في المؤسسة والتي بدورها تساهم في دعم عمليات التغيير.

قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية :

- 1- صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، مصر، 2005.
- 2- نسرین طاري ، مقال بعنوان دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير ، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية ، المجلد الأول ، العدد الرابع ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2019.
- 3- احسان محمد ضمير ياغي ، نعمة عباس الخفاجي ، التغيير التنظيمي منظور الأداء المتوازن ، الطبعة العربية ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015.
- 4- ناصر جردات ، أحمد عريقات ، أحمد المعاني ، إدارة التغيير و التطوير ، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ، 2013.
- 5- صالح مهدي ، محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر ، الطبعة الرابعة ، عمان، الأردن ، 2014.
- 6- محمد بن يوسف النمران العطيات ، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير : رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
- 7- أحمد ضيف ، إدارة التغيير و التطوير : الأسس و المنطلقات ، النشر الجامعي الجديد ، تلمسان ، الجزائر ، 2018.
- 8- محمد الصيرفي ، إدارة التغيير ، دار الفكر الجامعي للنشر ، الإسكندرية، مصر ، 2008.
- 9- زيد منير عبوي ، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية ، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2006.
- 10- زيد منير عبوب ، إدارة التغيير و التطوير ، ط 2 ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010.
- 12- عبدالرحمن توفيق ، التغيير :أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج ، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، القاهرة، مصر 2009.
- 13- غياث بوفلجة ، مبادئ التسيير البشري ، ط3، دار الغرب للنشر و التوزيع ، الطبعة الثالثة ، الجزائر ، 2008.
- 14- السيد عليوة ، إدارة التغيير و مواجهة الأزمات ، ط 1، دار الأمين ، القاهرة ، مصر ، 2005.
- 15- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك التنظيمي : مداخل تطبيقي معاصر ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003.
- 16- سوفي نبيل ، دراسة تحليلية لانجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في تخصص تسيير الموارد البشرية) ، جامعة قسنطينة ، 2011.
- 17- عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر، 2003.
- 18- ثابت عبد الرحمان إدريس ، المداخل الحديث في الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000.

- 19- ناصر جردات ،أحمد عريقات ،أحمد المعاني ، إدارة التغيير و التطوير ، ط1، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، 2013.
- 20- تقي الدين بلواتي ،أثر الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في (تخصص تسيير الموارد البشرية)، قسم علوم التسيير، كلية العلم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي بولجاجة بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2019.
- 21- حاتم سماتي، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في (تخصص علم النفس و العمل و التنظيم)، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.

قائمة المراجع الأجنبية :

- 1- Trimo D. Rasamoely, le changement continu et ses leviers : données théorique et étude de cas, Essai présenté en vue de l'obtention du grade de maîtres sciences (maitrise en relations industrielles et ressources humaine), département des relations industrielle et ressource humaines , université du Québec , 2016.
- 2- Mohamed Tahrouch, Abdellah Aajly , Fadoua Fouad, La conduit de changement en entreprise, La revue Marocaine de contrôle de Gestion , N°8 , MAROC , 2019.
- 3 <https://lakhasly.com/ar/view-summary/uKkBLYLpe015:17>
- 4- Davide Autissier, Jean-Michel Moutot , Kévin J Jhnson, la boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation , deuxième édition, Librairie pour les mathématiques et l'architecture, France, 2019

الملاحق

الملحق الأول : إستبانة البحث

المركز الجامعي إيليزي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

أخي الكريم/أختي الكريمة:

في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر على مستوى معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، بعنوان: روافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير بالمؤسسة الاقتصادية، ونظرا لأهمية مؤسساتكم في القطاع الاقتصادي ، واختياركم كعينة لدراستي الميدانية ، نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي يهدف إلى معرفة آراءكم حول موضوع المذكرة المبين أعلاه بمؤسساتكم.

لذلك نرجو منكم وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة، مع ضماننا لكم السرية التامة للمعلومات التي تدلون بها، واستعمالها لغرض البحث العلمي لا غير.

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

من إعداد الطلبة:

بوضياف عبد الطيف عمر

بن سالم مراد

بوقة أحمد

معلومات أساسية عن المستجوب

الجنس:	ذكر ☐	أنثى ☐
السن :	أقل من 30 سنة ☐	31 - 40 سنة ☐
	41-50 سنة ☐	50 سنة و أكثر ☐
المستوى الدراسي:	ثانوي ☐	تكوين مهني ☐
	جامعي ☐	دراسات عليا ☐
الصنف المهني:	إطار سامي ☐	إطار ☐
	عون تحكم ☐	عون تنفيذ ☐
الأقدمية: أقل من 10 سنوات	☐	من 11-20 سنوات ☐
من 21-30 سنة	☐	أكثر من 30 سنة ☐

قائمة الملاحق

المحور الأول: روافع التغيير

البعد الأول. الإستراتيجية والثقافة التنظيمية						
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعتبر إدارة المؤسسة عن رؤية عامة و مشتركة و سهلة الفهم					
2	ترغب إدارة المؤسسة في تحقيق تقدم سريع					
3	تشجع الإدارة و تدعم العمل المشترك كفريق عمل و تنظيم التبادلات و الممارسات					
4	يتصف الاتصال في المؤسسة بالقوة و الدقة ووضوح الرسالة					
5	تستخدم إدارة المؤسسة لغة واضحة و معاني واضحة لرسم صورة ذهنية وفهم الانطباعات التي تسلط الضوء عن التغيير.					
البعد الثاني. الهيكل التنظيمي ونظام الرقابة						
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	يعمل الهيكل التنظيمي على زيادة تفويض السلطة والصلاحيات للعاملين لتمكينهم من اتخاذ القرارات .					
7	تم إستحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيرات التي تشهدها بيئة المؤسسة.					

قائمة الملاحق

					تعتمد إدارة المؤسسة نظام حوافز و الإعتراف بمساهمات الجميع .	8
					تقيم الإدارة حالة التقدم القياسات بناءا على النقاط المرجعية التي تسمح بالتغذية الراجعة للمعلومات.	9
					يسهل سلم المسؤوليات و نطاق الإشراف مراقبة ومتابعة عملية التغيير حسب سلم التسلسل .	10
					تقوم إدارة المؤسسة بمراقبة ومتابعة عملية التغيير بشكل دوري في جميع المستويات .	11
البعد الثالث .التكنولوجيا والأفراد						
					تضع إدارة المؤسسة القواعد و الإجراءات الكتابية كالدليل الإجرائي لتوحيد الممارسات .	12
					أدت برامج الحاسوب و التطبيقات و البرمجيات إلى تقليل الجهد و توفير الوقت.	13
					تقوم إدارة المؤسسة ببناء الدعم في جميع مستويات المنظمة من الموارد و الميزانية	14
					تدعم المؤسسة و توفر فرص التدريب و تطوير للعمال لتحسين أدائهم و تطوير مهاراتهم.	15
					تتوافق الدورات التدريبية مع متطلبات العمل الجديدة.	16

قائمة الملاحق

المحور الثاني عمليات التغيير

البعد الأول. مقومات تنظيمية						
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	هيأت مؤسستكم الوسائل البشرية والمادية اللازمة لتطبيق التغيير المنتظر.					
18	قامت المؤسسة بدراسة جيدة لبيئتها الداخلية والخارجية قبل تبني التغيير.					
19	اتبعت المؤسسة المخطط الزمني والبرنامج المسطر لتطبيق عملية التغيير.					
20	التزمت مؤسستكم بمراقبة سير عملية التغيير وتحديد المشكلات والسعي لحلها.					
21	هناك غموض في أهداف التغيير التنظيمي المقترح من طرف الإدارة العليا.					
22	هناك دواعي وظيفية وتنظيمية دعت للتردد والتخلي المؤقت في تطبيق هذا التغيير.					
البعد الثاني. مقومات إنسانية						
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
23	خلف التكوين الذي شاركتكم فيه أثرا ايجابيا وغير من نظرتكم للتغيير المعتمد.					

قائمة الملاحق

					24	عدم الاستقرار المالي للإطارات السامية والموجهة كان له أثرا مباشرا في بطء تطبيق التغيير.
					25	أبلغ العاملين بمحتوى الاتفاق المبرم بين الشريك الاجتماعي والإدارة حول التغيير المرتقب.
					26	استعملت مؤسساتكم أسلوب الاتصال المباشر لإقناع العاملين بضرورة عملية التغيير.
					27	كان للشريك الاجتماعي موقف سلبي من التغيير المقترح من طرف الإدارة العليا.
					28	مشاركة العاملين في تطبيق هذا التغيير التنظيمي تقلل من مقاومته من طرفهم.
					29	تفهم سلوكيات ودوافع وتطلعات العاملين أنقصت من حدة مقاومتهم للتغيير.
					30	ستتخلى مؤسساتكم عن التغيير التنظيمي المزمع في حالة رفضه من طرف العاملين.

لكم منا جزيل الشكر على صبركم وتعاونكم معنا في انجاز هذا العمل العلمي.

قائمة الملاحق

الملحق الثاني : مخرجات برنامج spss

جنس الموظف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	32	66.7	66.7	66.7
	أنثى	16	33.3	33.3	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

سن الموظف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 من أقل	1	2.1	2.1	2.1
	سنة 31-40	22	45.8	45.8	47.9
	سنة 41-50	15	31.3	31.3	79.2
	أكثر أو 50	10	20.8	20.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

مستوى الموظف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مهني تكوين	7	14.6	14.6	14.6
	ثانوي	13	27.1	27.1	41.7
	جامعي	26	54.2	54.2	95.8
	عليا دراسات	2	4.2	4.2	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

صنف الموظف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	26	54.2	54.2	54.2
	سامي إطار	10	20.8	20.8	75.0
	تحكم عون	9	18.8	18.8	93.8
	تنفيذ عون	3	6.3	6.3	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

		أقدمية الموظف			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	سنوات 10 من أقل	5	10.4	10.4	10.4
	سنة 20 إلى 11من	28	58.3	58.3	68.8
	سنة 30 إلى 21 من	12	25.0	25.0	93.8
	سنة 30 من أكثر	3	6.3	6.3	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.938	.939	16

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.643	.678	14

Tests of Normality

Kolmogorov-Smirnov ^a				Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
m1	.151	48	.008	.963	48	.132

a. Lilliefors Significance Correction

قائمة الملاحق

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
m2	.122	48	.071	.958	48	.083

a. Lilliefors Significance Correction

Correlations

		m1	m2
m1	Pearson Correlation	1	.695**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	48	48
m2	Pearson Correlation	.695**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	48	48

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

Statistics

m1

N	Valid	48
	Missing	0
Mean		2.0755
Median		2.0000
Std. Deviation		.63763
Minimum		1.00
Maximum		3.63

Statistics

m2

N	Valid	48
	Missing	0
Mean		2.6473
Median		2.6429
Std. Deviation		.40685
Minimum		1.93
Maximum		3.86

قائمة الملاحق

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.695 ^a	.483	.472	.29566

a. Predictors: (Constant), m1

ANOVA

m2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.882	3	.294	1.875	.148
Within Groups	6.898	44	.157		
Total	7.780	47			

ANOVA

m1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.591	3	.197	.468	.706
Within Groups	18.519	44	.421		
Total	19.109	47			

ANOVA

m2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.987	3	.329	2.132	.110
Within Groups	6.792	44	.154		
Total	7.780	47			

ANOVA

m1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.782	3	.261	.626	.602
Within Groups	18.327	44	.417		
Total	19.109	47			

قائمة الملاحق

ANOVA

m2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.663	3	.221	1.367	.265
Within Groups	7.116	44	.162		
Total	7.780	47			

ANOVA

m1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.598	3	.199	.474	.702
Within Groups	18.511	44	.421		
Total	19.109	47			

ANOVA

m2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.301	3	.100	.591	.624
Within Groups	7.478	44	.170		
Total	7.780	47			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.727	.147		11.769	.000
	m1	.444	.068	.695	6.557	.000

a. Dependent Variable: m2

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	إهداء
II	شكر وعرفان
III	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VI	قائمة الرموز والمختصرات
VII	قائمة الملاحق
أ - ج	مقدمة
02	الفصل الأول: الإطار النظري لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير
03	تمهيد
04	المبحث الأول : الإطار النظري لروافع التغيير
04	المطلب الأول : مفهوم وأنماط روافع التغيير التنظيمي
13	المطلب الثاني : عجلة التغيير لروزابيث موس كانتر 1992
14	المبحث الثاني : الإطار النظري لعمليات التغيير
14	المطلب الأول : الإطار النظري للتغيير التنظيمي
23	المطلب الثاني : الإطار النظري لإدارة التغيير
30	المبحث الثالث : الدراسات السابقة ومناقشتها
30	المطلب الأول : الدراسات السابقة لروافع التغيير التنظيمي و مناقشتها
31	المطلب الثاني: الدراسات السابقة لعمليات التغيير التنظيمي
34	خلاصة
35	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لروافع التغيير ودورها في دعم عمليات التغيير
36	تمهيد
37	المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية
37	المطلب الأول : الإطار المنهجي
40	المطلب الثاني : مصادر بيانات الدراسة
44	المبحث الثاني : عرض وتحليل بيانات الدراسة
44	المطلب الأول : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
49	المطلب الثاني : عرض وتفسير اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة

فهرس المحتويات

54	المبحث الثالث : إختبار فرضيات الدراسة
54	المطلب الأول : التحقق من شرط إعتدالية التوزيع
54	المطلب الثاني : نتائج إختبار الفرضيات
61	خلاصة
63	الخاتمة
65	قائمة المراجع
	الملاحق
	الفهرس

الملخص :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور روافع التغيير في دعم عمليات التغيير في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة إيليزي ، حيث تم إستخدام المنهج الوصفي والتحليلي ، وتم توزيع إستبانة على عينة من العمال لإختبار صحة الفرضيات حيث بلغ عدد العمال 48 عامل تم إختيارهم بطريقة عشوائية وقد تم الإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات المتحصل عليها ،وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها تساهم روافع التغيير في دعم عمليات التغيير في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة إيليزي ،وجود أثر ذو دلالة إحصائية لروافع التغيير بأبعادها على دعم عمليات التغيير بالصندوق وكذا وجود موافقة من عمال الصندوق حول روافع التغيير وعمليات التغيير وأيضا وجود علاقة طردية بين روافع التغيير وعمليات التغيير ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات روافع التغيير وعمليات التغيير تبعا للمتغيرات الشخصية .

الكلمات المفتاحية : روافع التغيير ، عمليات التغيير ، التغيير التنظيمي .

Abstract :

The aim of the study was to reveal the role of change levers in supporting change processes at the National Fund for Social Insurance for Workers. A survey was distributed to a sample of workers to test the validity of hypotheses. 48 workers were selected in a random manner and the SPSS statistical program was used to analyze the data obtained. The study found results, the most important of which contribute to supporting change processes in the National Fund for Social Insurance for Working Workers Elysie Agency, the existence of a statistical impact of the levers of change in their dimensions to support change processes in the Fund, as well as the consent of the Fund's workers about the levers of change and change processes, as well as the existence of an exclusive relationship between the levers of change and change processes. There are statistically significant differences in the averages of change levers and processes according to personal variables.

Keywords : Levers of change, processes of change, organizational change.