



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان علوم اقتصادية ، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة : علوم اقتصادية

التخصص : اقتصاد وتسيير مؤسسة

بعنوان

دور إدارة التغيير في مرافقة التحولات الاقتصادية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة الموارد المائية سعيدة

تحت إشراف الأستاذ :

مهدي عمر

من إعداد الطالبتين :

بويحياوي فاطنة

زاوي نجاة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ

أمام لجنة مكونة من السادة :

- الدكتور نزعي عز الدين رئيسا

- الدكتور مهدي عمر مشرفا

- الدكتور هاشمي الطيب مناقشا

A decorative floral wreath composed of various flowers in shades of pink, purple, blue, and yellow, with green leaves and stems, arching over the text.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
السَّلَامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةُ اللَّهِ وَبَرَكَاتُهُ

دعاء

. سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم .

. اللهم آتي نفسي تقواها وزكها أنت خير من زكاها، أنت وليها ومولاها، اللهم إني

أعوذ بك من علم لا ينفع، وقلب لا يحشع ونفس لا تشبع ، ودعوة لا يستجاب

لها .

. اللهم إني أعوذ بك من شر ما علمت وشر ما لم أعلم، اللهم إني أعوذ بك من

زوال نعمتك ، وتحول عافيتك ، وفاجعة نقمتك ، وجميع سخطك .

. اللهم إني أسألك الفوز عند اللقاء والصبر عند القضاء ومنازل الشهادة وعيش

السعداء ، والنصر على الأعداء ومرافقة الأنبياء .

شكر و عرفان

بعد شكر الله و حمده هو العلي القهار ،الأول ،الأخر،الظاهر،الباطن الذي أغرقنا بنعمه التي

لا تحصى وأنار دروبنا فله جزيل الحمد والثناء العظيم ،هو الذي أنعم علينا نعمه ،أرسل إلينا عبده
ورسوله محمد بن عبد الله عليه أزكى الصلوات و أظهر التسليم ،علمنا ما لم نعلم وحثنا على طلب
العلم أينما وجد .

لله الحمد و الشكر كله أن وفقنا وأهمننا الصبر على المشاق التي واجهتنا لانجاز هذا العمل المتواضع
نتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذ المشرف مهدي عمر على كل ما قدمه لنا من توجيهات و
معلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

ولا ننسى الشكر لكلمن لا يخل علينا بأية معلومة أو نصيحة طيلة مدة إعداد المذكرة .

والشكر الموصول إلى كل من أفادنا بعلمه من أول المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة.

كما نتقدم بجزيل اشكر إلى كل موظفي مديرية الموارد المائية بسعيدة الذين ساندونا لإتمام عملنا و
أفادونا بعدة إرشادات و نصائح.

لانسى أساتذتنا الأفاضل بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية على مجهوداتهم

الجارة،ولكل من مدلنا يد العون من قريب أو بعيد.

إهداء

أحمد الله تعالى الذي أنار دربي وجعل العلم مقصدي، الذي بنعمته تتم الصالحات بعد مسيرة دراسية حملت في طياتها الكثير من الصعوبات و التعب، اليوم نقطف ثمرها و الحمد لله.

أهدي تخرجي إلى أملي في الحياة وقرّة عيني إلى من كانت دعواتها صادقة سر نجاحي

ربما لا تتاح الفرصة دائما لأقول لك شكرا وربما لا أملك دائما جرأة التعبير عن الامتنان و العرفان

إلى أمي حبيبي إلى كل من عرفت معها معنا الحياة، إلى من بوجودها أكتسب قوة و محبة لا حدود لها

إلى الشمس أبي، إلى رجل الكفاح الذي أفنى عمره من أجل أن أعيش، و تعب من أجلي وجاهد على تعليمي، حفظه الله و أطال في عمره.

كما اهدي عملي هذا المتواضع إلى سندي و اعز ما املك في حياتي إخوتي: محمد، مراد، عمر، عبد الصمد.

إلى الكتكوتة ابنة أخي ندى ابتهاج.

إلى رمز الوفاء، إلى وردة حياتي، إلى رفيقة عمري، صديقتي الغالية نجاة زاوي.

إلى كل الأهل و الأصدقاء الذين رافقوني و شجعوا خطواتي عندما غالبتها الايام.

أهدي هذا الجهد المتواضع سائلة الله العلي القدير أن ينفع به، انه سميع مجيب.

فاطنة



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة و السلام على اشرف المرسلين أما بعد أتقدم بهذا العمل المتواضع إلى:

إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من احمل اسمه بكل افتخار، أرجو الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطفها بعد طول الانتظار و ستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم و في الغد و إلى الأبد...، أبي العزيز، إلى من أرضعتني الحب و الحنان، إلى القلب الناصع بالبياض إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنائها بلسم جراححي إلى أغلى هدية من الرحمان أمي الحنوننة.

إلى العزيز الذي افتقده منذ الصغر، إلى الذي يرتعش قلبي لذكره جدي رحمه الله.

إلى القلب الذي اجزم بصدق حبه لي و الروح التي تحي في قلب الأمل و العقل الذي أومن بأني لا أغيب عن ذكره و اليد الممتدة و الموصولة إلى الله لي بالدعوات جدي حفظها الله.

إلى من حبههم يجري في عروقي و يلهج بذكرهم فؤادي إلى إخوتي مهدي ، أمير عبد الحميد، و أبناء أعمامي روميساء، محمد مروان، و الكتكوتة تسنيم نسبية.

إلى الروح التي سكنت روحي، إلى من يتميزوا بالوفاء و العطاء إلى من معهم سعدت ، الى من معهم عرفت معنى الحياة ، و من كانوا يضيئون لي الطريق و يساندونني و يتنازلون عن حقوقهم لإرضائي أحبكم حبا لو مر على ارض قاحلة لتفجر منها ينابيع المحبة عماتي باتول، عامرة، و أعمامي ابوبكر، معمر، خليفة.

إلى روح عمي الطاهرة الذي افتقدناه في عز شبابه رحمه الله، و إلى كل عائلة زاوي.

إلى توأم روحي و رفيقة دربي التي جعلت فرحة قلبها ابتسامتها للأمل و رمزا للامان صديقتي فاطنة بوجياوي .

إلى ابنتا عماتي خديجة و رجاء نور ، إلى كل عائلة عبد اللاوي.

إلى جدي و جدي حفظهما الله، إلى خالاتي و أخوالي و زوجات أعمامي.

إلى كل الأقارب و زملائي و زميلاتي في مسيرتي الدراسية، إلى كل من وسعه قلبي و لم تسعه ورقتي.

اهدي لهم هذا العمل المتواضع، عسى الله أن ينفعنا به، و يرزقنا أجره.

نِجَاة



ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التغيير في مرافقة التحولات الاقتصادية في منظمات الأعمال المعاصرة، حيث صار التغيير و التحول في هذه المنظمات مفروض لكسب رهان التنافسية و بقاء المؤسسة و نموها. قمنا بمعالجة هذه الإشكالية ضمن فصلين إثنين، الأول نظري و تطرقنا فيه إلى المفاهيم العامة الخاصة بإدارة التغيير، أما الثاني فتناولنا فيه الجانب التطبيقي أين أجرينا دراسة ميدانية بمديرية الموارد المائية لولاية سعيدة و كانت أهم نتيجة توصلنا إليها هو أن العاملين يدعمون بشدة دور إدارة التغيير في مرافقة التحولات التي تعرفها هذه المديرية و ذلك بدرجة موافقة عالية جدا.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، التحولات الاقتصادية.

Abstract :

This study aims to identify the role of change management in accompanying economic transformations in contemporary business organizations, where change and transformation in these organizations is imposed to win the competitive bet and the survival of the institution and its growth. We dealt with this problem within two chapters, the first is theoretical, and we discussed the general concepts of change management. The second is the practical aspect where we conducted a field study in the Directorate of Water Resources of Saida. The most important result is that the employees strongly support the role of change management. Accompany the transformations defined by this Directorate with a very high degree of approval.

Key words: change management, economic transformation.

فهرس المحتويات

	شكر و العرفان
	الإهداء
	الملخص
IV-I	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
أ-ج	مقدمة عامة
الفصل الأول: مفاهيم أساسية في التغيير و إدارة التغيير	
15	مقدمة الفصل
16	المبحث الأول: ماهية التغيير
16	المطلب الأول: تعريف التغيير
19-17	المطلب الثاني: أهمية و أهداف التغيير
17	1-أهداف التغيير
18-19	2-أهمية التغيير
21-20	المطلب الثالث: أنواع التغيير
22	المطلب الرابع: القوى الدافعة للتغيير
24-23	المطلب الخامس: تخطيط و تنفيذ التغيير في المؤسسة الاقتصادية
23	1-تخطيط التغيير في المؤسسة الاقتصادية
24-23	2- تنفيذ التغيير في المؤسسة الاقتصادية
25	المبحث الثاني: ماهية إدارة التغيير
25	المطلب الأول: تعريف إدارة التغيير
27-26	المطلب الثاني: خصائص إدارة التغيير
29-28	المطلب الثالث: مبادئ وأسس إدارة التغيير

قائمة المحتويات:

28	1-مبادئ إدارة التغيير
29-28	2-أسس إدارة التغيير
31-30	المطلب الرابع: مراحل إدارة التغيير
32	المبحث الثالث: قيادة التغيير و أشكال مقاومة التغيير في المؤسسة
32	المطلب الأول: مفهوم قيادة التغيير
33	المطلب الثاني: مهام ونماذج قيادة التغيير
33	1-مهام قيادة التغيير
33	2-نماذج قيادة التغيير
35-34	المطلب الثالث: مفهوم مقاومة التغيير ، سلبياتها، مزاياها و أشكالها
34	1-مفهوم مقاومة التغيير
34	2- سلبياتها
34	3-مزاياها
35-34	4-أشكالها
36	المطلب الرابع: المداخل الإدارية لعملية قيادة التغيير (كيفية التعامل مع قيادة التغيير)
41-37	المطلب الخامس: استراتيجيات، آليات و مداخل التغيير
39-37	1-استراتيجيات إدارة التغيير
37	1-1-الاستراتيجيات التقليدية لإدارة التغيير
39-37	1-2-الاستراتيجيات الحديثة الإدارة التغيير
40-39	2-آليات الداعمة للتغيير
41-40	3-مداخل التغيير
42	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني: دور إدارة التغيير في مؤسسة الموارد المائية -وحدة سعيدة-	
44	مقدمة الفصل
57-45	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة الموارد المائية-وحدة سعيدة- و تقديم منهجية
52-45	المطلب الأول: التعريف بوكالة الموارد المائية-وحدة سعيدة.

قائمة المحتويات:

45	1- نبذة عن وكالة الموارد المائية لولاية سعيدة
52-45	2-أهم وظائف مؤسسة الموارد المائية
53	المطلب الثاني:أهم نشاطات مؤسسة الموارد المائية
57-54	المطلب الثالث: تقديم منهجية البحث
54	1- منهجية الدراسة و الأدوات المستعملة
54	1-1- طبيعة الدراسة
54	1-2- مجال وحدود الدراسة
56-55	2- أدوات الدراسة
56	3- مجتمع و عينة الدراسة
57-56	4- مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
57	5-الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
69-58	المبحث الثاني: تحليل و تفسير نتائج البحث
64-58	المطلب الأول: نتائج عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية
58	1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس
60-59	2- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن
61-60	3- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية
62-61	4- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي
63	5- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة
64	6- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير نوع العمل
69-65	المطلب الثاني: تحليل نتائج عينة الدراسة
65	1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
66-65	المحور الأول :وجهة نظركم الشخصية اتجاه أهمية التغيير في المؤسسة.
67-66	المحور الثاني :وجهة نظركم الشخصية اتجاه دور الإدارة في دعم و تنفيذ التغيير.
69-67	المحور الثالث : وجهة نظركم الشخصية اتجاه إدارة التغيير و مرافقة التحولات في المؤسسة.

قائمة المحتويات:

70	خلاصة الفصل
74-72	خاتمة عامة
77-76	قائمة المصادر و المراجع.
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
56	درجات مقياس " ليكرت الخماسي "	الجدول(1)
57	Aplha de cronbach الخاص بإستبيان العينة المستهدفة:	الجدول (2)
58	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	الجدول (3)
59	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	الجدول(4)
60	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.	الجدول(5)
61	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	الجدول(6)
63	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.	الجدول(7)
64	توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع العمل.	الجدول (8)
65	تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الاداريين الشخصية اتجاه التغيير في المؤسسة.	الجدول(9)
67-66	تقييم عينة الدراسة الشخصية اتجاه دور الإدارة في دعم و تنفيذ التغيير.	الجدول (10)
68	تقييم عينة الدراسة الشخصية اتجاه إدارة التغيير و مرافقة التحولات في المؤسسة.	الجدول (11)

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الشكل
17	أهداف التغيير	الشكل (1-1)
20	الأجراء المتداخلة للتغيير	الشكل (2-1)
26	خصائص إدارة التغيير	الشكل (3-1)
31	مراحل إدارة التغيير	الشكل (4-1)
41	مداخل إدارة التغيير	الشكل (5-1)
58	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس.	الشكل (1-2)
60	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن.	الشكل (2-2)
61	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.	الشكل (3-2)
62	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	الشكل (4-2)
63	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.	الشكل (5-2)
64	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير نوع العمل.	الشكل (6-2)

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

إن التغيير سمة من سمات العصر، و التعامل معه لم يعد كماليا من التحضر، بل أصبح أمرا حتميا في عصر الانفتاح الاقتصادي و الانفجار المعلوماتي.

لذا فعلمية التغيير يجب أن تأخذ إطارها الكامل كي تتسم بمفهوم واضح من قبل إدارة التغيير أولا و من تم تقل هذا المفهوم إلى كافة المعنيين بالتغيير من خلال خطة إستراتيجية للتغيير قابلة للتفعيل في محيط العمل.

التغيير عملية مدروسة و مخططة لفترة زمنية طويلة، ينصب على الخطط و السياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية، و تكنولوجيا الأداء، أو الإجراءات و الطرق و ظروف العمل و غير ذلك بغرض تحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية للبقاء و الاستمرار و التطوير و التميز.

و تعتبر إدارة التغيير من العمليات الإدارية الهامة في المؤسسات إذ يتم بموجبها إحداث تغيرات في مهارات سلوك العاملين و قيمه و أنماطه، مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف الأفراد و المؤسسات من خلال إتباع استراتيجيات و أنماط إدارية مختلفة ترتكز في الأساس على تحسين المناخ المؤسسي.

التغيير يتم بالإنسان و للإنسان على اعتبار أن الإنسان وسيلة و هدف للتغيير حتى يصل إلى أهدافه الإنسانية و يصل إلى غايته الاقتصادية.

عملية التغيير أصبحت ظاهرة طبيعية تعيشها كل منظمة و تعد قضية الأولى في عالم اليوم، عالم المتغيرات السريعة، و التي هبت على دول العالم و التي خلقت مناخا ساخنا في منافسة في الأسواق المحلية العالمية.

و بناء على ما تقدم و من خلال دراستنا السابقة نطرح إشكالية البحث و التي يمكن صياغتها و تحديدها في التساؤل الرئيسي التالي.

إشكالية الدراسة:

ما الدور الذي تلعبه إدارة التغيير في مراقبة التحولات الاقتصادية في المؤسسة؟



مقدمة عامة

و على ضوء هذه الإشكالية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو دور إدارة التغيير في دعم و تنفيذ التغيير؟
- ما هي وجهة نظر الإداريين اتجاه إدارة التغيير و مرافقة التحولات الاقتصادية في المؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

- أصبح التغيير ضرورة حتمية في إدارة المنظمات مهما كانت طبيعتها.
- ضمان ولاء الفرد وتقبله لبرنامج إدارة التغيير يرتبط إلى حد كبير بمدى مشاركته في طرح الأفكار ومناقشتها واتخاذ القرار بشأن العملية.

أسباب الدراسة:

- التعرف على أهمية إدارة التغيير، كقضية أولى في عالم التغيير، أي عالم المتغيرات السريعة.
- الميل الشخصي للبحث و الاستطلاع في موضوع التغيير.
- طبيعة إدارة التغيير و مدى تفاعل أفراد المؤسسة في الإبداع الإداري.

أهداف الدراسة:

- دراسة مدى تأثير و التزام العاملين بعملية التغيير.
- التعرف على أكثر أهمية في نشاط إدارة التغيير.
- تحديد معوقات تنفيذ التغيير في المؤسسة.
- دراسة واقع إدارة التغيير في مؤسسة الموارد المائية وحدة سعيدة.

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على ارض الواقع و يستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها و يحللها.

أدوات الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان الذي يمثل إحدى المقاييس الذاتية التي شاع استخدامها في الآونة الأخيرة و التي تعد المصدر الرئيسي لجمع البيانات و المعلومات و التي يمكن أن تحدد و تقيس عوامل التغيير الأكثر تأثيرا في مواجهة التحولات الاقتصادية.

الدراسات السابقة:

-دراسة عوني فتحى خليل عبيد:

قام الباحث بدراسة بعنوان "واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية"، وتمحورت إشكالية البحث في "ما هو أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية؟"

-دراسة بوطبة نور الهدى:

تمحورت دراستها حول إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي كدراسة حالة تطبيق إصلاح ل.م.د، في عينة من الجامعات الجزائرية انطلاقا من التساؤل الأتي: ماهو نموذج إدارة التغيير المناسب لتنفيذ الإصلاحات الجامعية في ظل تطبيق نظام ل.م.د بالجامعات الجزائرية؟

تقسيمات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة و كذا التأكد من صحة فرضياتنا جاءت فصول الدراسة ذات تسلسل منطقي موزعة على فصلين: فصل نظري و فصل تطبيقي، حيث جاءت على النحو الأتي:

-الفصل الأول و تناولنا فيه المفاهيم أساسية في التغيير و إدارة التغيير .

-الفصل الثاني و تطرقنا فيه إلى دراسة حالة إدارة التغيير في مؤسسة الموارد المائية بوحدة

سعيدة.



الفصل الأول:
مفاهيم أساسية في التغيير و
إدارة التغيير

مقدمة الفصل:

يشهد العالم و بيئة الأعمال اليوم تغييرات هائلة على كافة المجالات، و قد تكون هذه التغييرات مفروضة لاستمرارية و بقاء المؤسسات، كذلك هو حال المديرين و الأشخاص الذين يتابعون عمليات التغيير و يحاولون التقليل من انعكاساتها أحيانا، و الاستفادة من فرص التغيير أحيانا أخرى.

يعتبر التغيير كخطوة من المؤسسة لمسايرة ما تلوح به بيئة الأعمال من تغييرات و تطورات، و الذي يعتبر أيضا كاستجابة من المؤسسة لما يحدث بمحيطها.

المبحث الأول: ماهية التغيير

سيتم في هذا المبحث محاولة تقديم عرض شامل لعملية التغيير بشكل يخدم أهداف الدراسة، من مفهوم وأهمية، إضافة إلى أنواع التغيير و القوى الدافعة له، مع محاولة تركيز على تخطيط وتنفيذ التغيير في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: تعريف التغيير

لقد أثار مصطلح التغيير جدلاً بين الباحثين فاختلقت بذلك المفاهيم و التعاريف المقدمة في هذا الإطار، و في بحثنا هذا سوف يتم تحديد مفهوم التغيير، لكي لا يجرى الخلط بين مفهوم التغيير و بعض المفاهيم التي هي جزء منه أو ذات صلة مباشرة به، فمثلاً يمكن الإشارة إلى بعض المصطلحات القريبة من مفهوم التغيير مثل: التحول، التعديل، الإصلاح و الانتقال، التبدل، التغيير.¹

- هو الثبات الوحيد الذي يمكن أن تعتمد عليه الأعمال و يجب على المؤسسات أن تستوعب التغيير و تشجعه.

بما أنه الانتقال مما نحن عليه فيه الآن إلى ما نريد أن نكون عليه.

- هو عملية لازمة و ضرورية في منظمات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر و السريع في القوى المؤثرة فيها.²

- هو عبارة عن تغيير موجه و مقصود و هادف يسعى للتكيف مع البيئة الداخلية و الخارجية، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل.³

- و حسب أحمد ماهر "التغيير هو خطة طويلة المدى، لتحسين أداء المنظمة و تغييرها لممارساتها الإدارية بالاعتماد على الجهود التعاونية بين موظفي و الإدارة".⁴

1-أنور عبد الملك، "تغيير العالم"، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 1995، ص5.

2-ثابت عبد الرحمان إدريس، "مدخل الحديث في الإدارة العامة"، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص261.

3-محمود سليمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار الواصل للنشر، عمان الأردن، 2004، ص343.

4-أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص

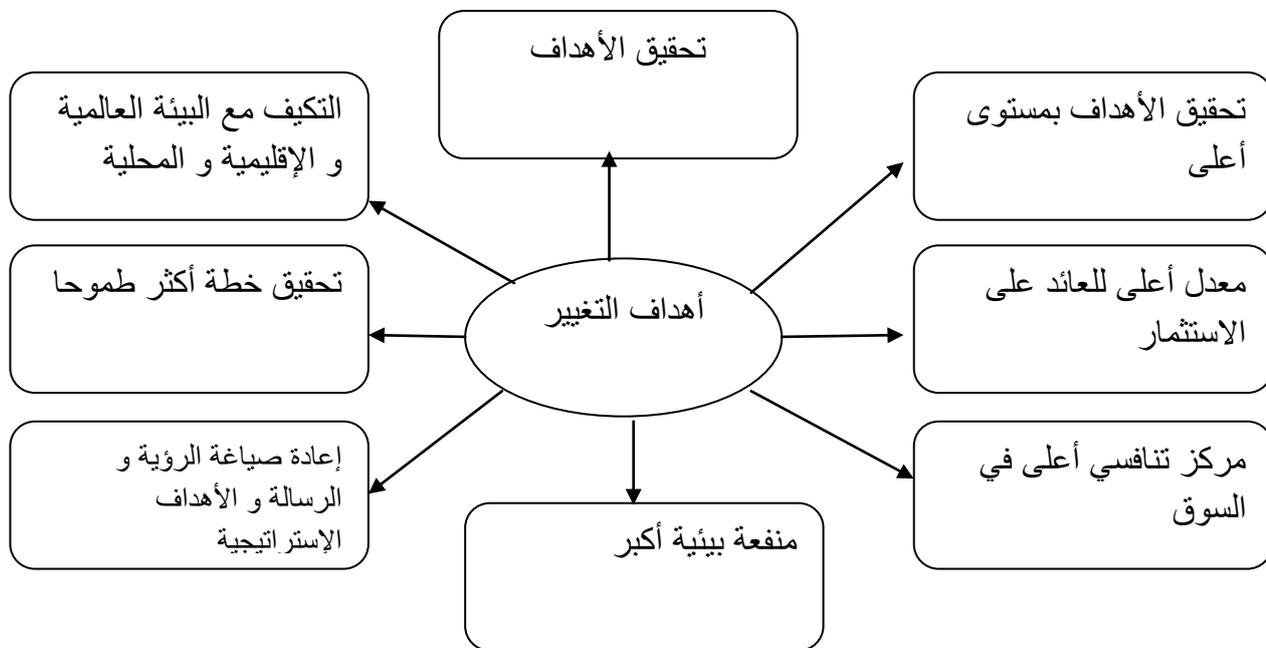
المطلب الثاني: أهمية و أهداف التغيير

1- أهداف التغيير: تسعى المنظمات من خلال التغيير إلى تحقيق مجموعة من الأهداف

يمكن حصرها في النقاط التالية:¹

- تحقيق أهداف المنظمة بمستوى أعلى .
- زيادة قدرة المنظمة على التطور والبقاء و الاستمرارية و ذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة، مما يجعل منها نظاما متجددا.
- معدل أعلى للعائد على الاستثمار .
- مركز تنافسي أعلى في الأسواق .
- التكيف مع البيئة العالمية و الإقليمية و المحلية .
- تحقيق خطة أكثر طموحا.
- زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة، و زيادة درجة ولائهم و انتمائهم لها.

الشكل رقم (1-1):أهداف التغيير



المصدر: فريد كورتل - آمال كحيلة، إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم ناشرون و موزعون، عمان الأردن 2015، ص30.

¹ فريد كورتل - آمال كحيلة، إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم ناشرون و موزعون، عمان الأردن، 2015، ص29، 30 .

2- أهمية التغيير: للتغيير أهمية كبيرة لكل من الفرد و المنظمة تتمثل في:¹

(أ)-الحفاظ على الحيوية الفعالة :

حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المؤسسة أو منظمة إلى التجديد و الحيوية و تظهر روح الانتعاش و المقترحات، كما تختفي روح اللامبالاة و السلبية و الروتين الذي يقتل الإبداع و الإنتاج.

(ب)- تنمية القدرة على الابتكار :

فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم يؤيد التغيير ، و يكون التعامل بالإيجاب و منهم ما يتعامل بالمقاومة لذلك التغيير لان التغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول ، و فقدان الميزات أو المراكز و فقدان الصلاحيات و المسؤوليات .

(ج)- إزكاء الرغبة في التطوير :

يحث التغيير على التحفيز و إزكاء الرغبات و الدوافع نحو التغيير و الارتقاء و التطوير و تحسين العمل و ذلك من خلال عدة جوانب :

*عملية الإصلاح و مواجهة المشكلات و معالجتها .

*عملية التجديد و تطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج و العمل.

*التطوير الشامل و المتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة و متطورة، لأن التكنولوجيا المتطورة و الأساليب الحديثة توجد و تولد الأسباب و البواعث الطبيعية و الذاتية نحو التغيير.

(د)-التوافق مع التغييرات :

و ينظر أيضا إلى أهمية التغيير المتوافق مع التكنولوجيا و عولمة التجارة التي تقود تلك الاتجاهات و تسيطر عليها فانه يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق بسلامة مع هذا التغيير أو

1-نفس المرجع السابق، ص 26، 27.

تقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه، فالتجديد الاقتصادي على سبيل المثال عامل منشط و مطلب ضروري يفرز بعض المفاهيم و المبادئ الاقتصادية الحديثة في الفكر الاقتصادي المحلي و العالمي ، وإدارة التغيير هي النواة و الحلقة المفقودة و كذلك التغيير في المؤسسات التعليم العالي حيث نجد أنه لا بد من التغيير لتوافق مع زخم التغيير المتواصل.

(و)- الوصول إلى درجة أعلى من القوة و الأداء¹:

حيث تكمن أهمية التغيير في تحقيق الارتقاء و النمو لأن معرفة و تشخيص الوضع الراهن بالنسبة لمنظمات الخدمة مثلا، و نظام الموظفين يقتضي بالضرورة أن يتبع هذه الجهود جهود أخرى يمكن من خلالها التعرف على طبيعة الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه المشكلات بالنسبة للمنظمات و الموظفين ، هذه الأسباب يمكن التوصل إليها من خلال إتباع منهج البحث العلمي الذي يمكن من خلاله حصر هذه الأسباب و معرفة أولوياتها ثم طبيعة العلاقة بينها و بين العديد من المتغيرات .

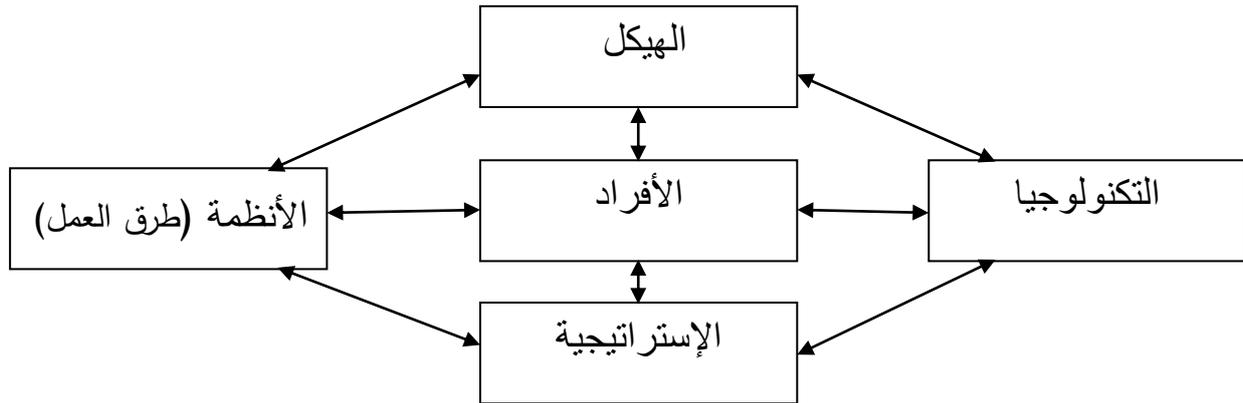
1- السيد سالم عرفة، "اتجاهات الحديثة في إدارة التغيير"، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص65.

المطلب الثالث: أنواع التغيير

للتغيير أبعاد متعددة و أنواع تختلف باختلاف حاجة المنظمات للتغيير، و المهم أن إدخال التغيير يخلق حالات من عدم الاستقرار و التوازن.

و يمكن تلخيص أهم أنواع التغيير حسب الجوهر في الشكل التالي:¹

الشكل رقم (1-2): شكل يبين الأجزاء المتداخلة للتغيير



المصدر: أندرودي سيزلاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991، ص545.

و سوف نقوم بإظهار بعض أنواع التغيير من حيث الجوهر عملية التغيير :

أ-الأهداف و الإستراتيجيات:

تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها و الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتغيرات البيئية ، فمثلا التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة أو استحداث نظام التعلم عن بعد يتطلب من الجامعات الحكومية تعديل أهدافها و إستراتيجياتها من اجل مواكبة تلك التغيرات .

ب-التغيير التكنولوجي:

و يقصد به التغيير الذي ينصب على تغيير الآلات و المعدات و العدد و الأدوات باللات احدث مجارة للتطور التكنولوجي السائد في دنيا الأعمال، مثل هذا النوع من التغيير يقابل عادة بمقاومة من قبل العاملين و لاسيما لو كانت الآلات الأحدث ذات تعقيدات فنية تتطلب معها مهارات أعلى و قدرات اكبر قد لا تتوفر لدى هؤلاء العاملين.

1-نفس المرجع السابق، ص 46،47،48،49.

ج- التغيير المادي:

و يقصد به التغيير الذي ينصب على تغيير طبيعة و خصائص المواد و الخامات المستخدمة و مهما كان غرض هذا التغيير فان هذا النوع من التغيير عادة المقاومة فيه من جهة العاملين اقل نسبيا بالنسبة لباقي الأنواع اعتقادا منهم أن ذلك لا يمس وظائفهم، و إذا مسها فانه يؤثر على الجهد المبذول منهم فقط.

د- التغيير الوظيفي:

و يقصد به التغيير الذي ينصب على المراكز الوظيفية للعاملين، فمثلا لو كانت العلاقة طيبة بين أحد الرؤساء و مرؤوسيه، فلو تم تغيير في المركز الوظيفي لهذا الرئيس بالانتقال لوظيفة أخرى و جاء رئيس آخر لهؤلاء المرؤوسين.

هـ- تغيير طرق العمل: و يقصد به التغيير الذي ينصب على الطرق و الأساليب و النماذج و الإجراءات التي تشكل حركة العمل و تيسيره في المنظمة، مثل هذا التغيير لا شك يخلق نوع من التوتر و القلق عند العاملين للتعامل مع الجديد من هذه الطرق .

و-الموارد البشرية:

يمكن أن يؤدي التغيير في ظروف و بيئة المنظمة إلى ظهور الحاجة إلى التغيير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات جديدة.

ز- التغيير (التطوير) التنظيمي:

و هو التغيير الذي ينصب على هيكل التنظيم بكافة محتوياته من سلطات و مسؤوليات و قنوات اتصال و علاقات متداخلة .

المطلب الرابع: القوى الدافعة للتغيير

بعد الحديث عن الأسباب الداعية للتغيير فلا بد من الإشارة إلى الجهات التي تدفع أو تحرك باتجاه التغيير و تجبر المنظمة على النظر في مطالب التغيير ، و قد صنفت هذه القوى الى عدة تصنيفات ، من أبرزها تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين هما¹:

1-القوى الخارجية: External forces

تتضمن القوى الخارجية الداعمة للتغيير كافة العوامل أو المؤثرات التي تقع خارج سيطرة الإدارة و تؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها ، و في مقدمتها قوى العملاء ، السوق ، المنافسين ، الحكومة ، الجماعات المؤثرة ،الضغوطات الاقتصادية ، الضغوطات الدولية ، الضغوطات التكنولوجية و البيئة العامة.

2-القوى الداخلية : Internal forces

تمارس هذه النوعية من القوى أو العوامل تأثيراتها داخل المؤسسة، و تفرض على الإدارة الحاجة للتغيير لتحقيق التوافق معها، و يلاحظ أن هذه القوى الداخلية أما أن تعكس من أشكال المبادرة لإحداث التغيير رغبة في الوصول إلى مستويات أعلى من الأداء و الأهداف.

1-ناصر جرادات- احمد المعاني- احمد عريقات، "إدارة التغيير و التطوير"، إثراء للنشر و التوزيع ، مكتبة الجامعة ،الأردن،2013، ص42،43.

المطلب الخامس: تخطيط و تنفيذ التغيير في المؤسسة الاقتصادية**1-تخطيط التغيير في المؤسسة الاقتصادية:**

إن أحد المسؤوليات الرئيسية للقيادة هي تنظيم الأنشطة و يتطلب ذلك دائما بناء قوالب أو مبادئ و سلوكيات تستخدم لتشكيل مجموعة متماسكة من الخطوات لأي تصرف و يمكن استخدام الأسلوب الذي تم وصفه في هذا الكتاب كأداة تخطيطية و هي لا تستطيع فقط تثبيت جهود التغيير المحددة و لكنها تستطيع التأكد من أن مستوى صحيحا من الطاقة و المصادر قد تم وضعها لاستخدام التغيير كإستراتيجية تنافسية و الأساليب التي ناقشها مثالية للبدء في التغييرات الصعبة مثل تقديم الإنسان الآلي أو وضع بيانات المخازن على الكمبيوتر أو تقديم نظم جديدة مثل شبكة اتصالات أو ميكنة العمل في مكتب من المكاتب و مع ذلك فهي أيضا ضرورية وفقا له لتنفيذ التغييرات السهلة مثل تطبيقات السلامة أو برامج الجودة الجديدة تحتاج حتى التغييرات التنظيمية الكبيرة التي تأخذ شكل الاندماج أو إعادة تصميم التنظيم أو إعادة هيكلة العلاقات الرئاسية أو تقديم سياسات و إجراءات جديدة إلى عملية تخطيط مستمرة و رغم تنوع و نطاق التغيير في المؤسسات اليوم يعطي فرصا غير عادية إلا أنها تحتاج إلى الضبط بواسطة قائدي التغيير.¹

2-تنفيذ التخطيط في المؤسسة الاقتصادية:

و هي المرحلة التي يتم من خلالها تطبيق و إدارة الخطة التي تم الاتفاق عليها تصبح أساليب العمل الجديدة هي أساليب العمل المعتادة في المؤسسة بصفة نهائية.
 هذه المرحلة تتطلب مراعاة عدة أمور أهمها مايلي:
 *تحديد الأدوار و المسؤوليات المتعلقة بتنفيذ أعمال التغيير المستهدفة.
 *تهيئة المناخ الملائم و الداعم لتطبيق استراتيجية التغيير.
 *تحديد قنوات واضحة للاتصال الفعال في كل الاتجاهات داخل المؤسسة لتحديد المسؤوليات و التعرف على النتائج .

1-مورى م. دالزيل- ستيفن س. سكوتوفر (ترجمة محمد وحيد المنطاوي)،أساليب التغيير -أداة عملية لتطبيق التغيير في المنظمات، مؤسسة رؤية للطباعة و النشر و التوزيع،2008،ص68.

*في هذه المرحلة يجب التركيز على الاتصال بين مختلف الأفراد في المؤسسة ، من اجل التفاعل و تبادل المعلومات بين مسيري التغيير و بين العاملين ، و تقديم كل ما يحتاجونه من توجيهات و تحفيزهم ..،وكل هذا يساهم في نجاح عملية التغيير في المؤسسة .

المبحث الثاني: ماهية إدارة التغيير

سيتم في هذا المبحث محاولة تقديم مفهوم وخصائص لإدارة التغيير و إضافة إلى مبادئ و أسس و مراحل إدارة التغيير.

المطلب الأول: تعريف إدارة التغيير

يعتبر التغيير كل تحول من حال إلى آخر، أما فيما يتعلق بالتغيير في عالم المنظمات الأعمال فهو يعني التحول أو التقل أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات، الإجراءات، القواعد... للتفاعل الايجابي مع البيئة، بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي و تطويره.

-إدارة التغيير هي العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف و التقنيات...، مقابل التخلي عن القيم، معارف أو تقنيات أخرى...¹

-هي فلسفة إدارة المنظمة تتضمن التدخل المخطط في احد أو بعض جوانب المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها و تحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير.²

-و عرفها روبنسون: "على أنها التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة و فاعلية، و بالتالي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصفة مستمرة."³

-هي عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة، و منع التراجع و إزالة الصدأ و اللوائح، أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها و ثباتها و مصداقيتها، و قادرة على التكيف و التجاوب مع الأزمات و الظروف الصعبة.⁴

1- فريد كورتل - آمال كحيلة، المرجع السابق، ص120.

2- مصطفى أبو بكر-معالي فهمي حيدر، "معوقات و متطلبات التطوير التنظيمي و إدارة التغيير في المنظمات الحكومية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص287.

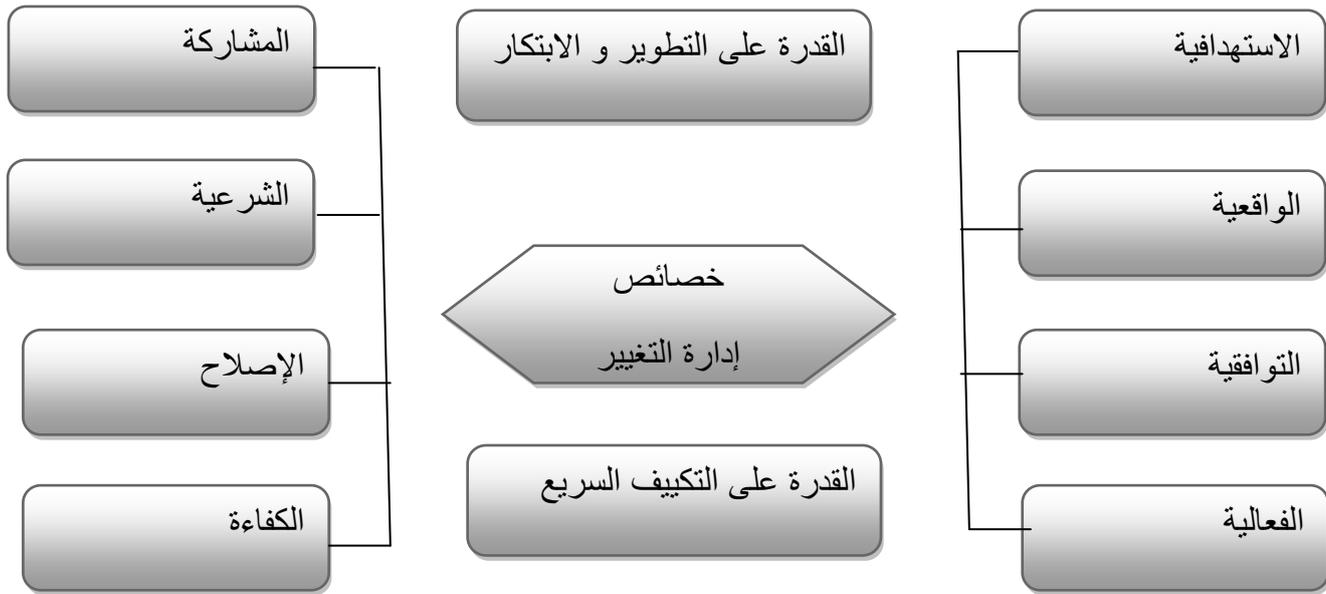
3- فريد كورتل - آمال كحيلة، المرجع السابق، ص120.

4- السيد سالم عرفة، المرجع السابق، ص17.

المطلب الثاني: خصائص إدارة التغيير

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص مهمة يتعين الإلمام بها و معرفتها و الإحاطة بجوانبها المختلفة و من أهم تلك الخصائص ¹:

الشكل رقم (1-3): خصائص إدارة التغيير



المصدر: أحمد الخضيرى، إدارة التغيير ، دار الرضا للنشر ، دمشق 2003، ص 18.

و فيما يلي شرح لكل خاصية من هذه الخصائص على حدا كما يلي:

***الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا و ارتجاليا ، بل يتم في إطار حركة منظمة نتيجة إلى غاية مرجوة و أهداف محددة. و من هنا إن إدارة التغيير نتيجة إلى تحقيق هدف ، و تسعى إلى غاية معلومة و موافق عليها و مقبولة من قوى التغيير .

***الواقعية:** بمعنى ارتباط إدارة التغيير بالوقائع العملي للمشروع، أي أن يتم في إطار إمكانياته و موارده و ظروفه التي يمر بها حتى يمكن تنفيذه بسهولة.

***التوافقية:** تعني هذه الخاصية مدى التوافق بين عملية التغير و بين رغبات و حاجات و تطلعات القوى المختلفة لعملية التغير.

1 - أحمد الخضيرى، "إدارة التغيير" ، دار الرضا للنشر ، دمشق 2003، ص19-22.

*الفعالية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، و تملك القدرة على التأثير على الآخرين، و توجه قوى الفعل في الأنظمة و الوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

*المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى تفاعل كافة الأطراف ايجابيا، من خلال المشاركة الواعية للقوى صاحبة المصلحة في التغيير مع قادة التغيير .

*الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية الأخلاقية في آن واحد، ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فيتم تعيين و تعديل القانون قبل إجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.

*الإصلاح: هذا يعني أن نجاح إدارة التغيير مرتبطا بإصلاح العيوب و الاختلافات الموجودة، سواء على المستوى الأفراد أو الجماعات أو على مستوى المنظمة ككل.

*الرشد: هو صفة لازمة لكل عمل إداري، و بصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار، و كل تصرف لاعتبارات التكلفة و العائد.

إن نجاح إدارة التغيير مرتبط إلى حد بعيد بتوفر الخصائص السابقة، كما هناك من يضيف خاصيتين لهذه الخصائص، و هما:

*القدرة على التطوير و الابتكار: و هو خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يجب أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا.

*القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير تهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، و من هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، و لكنها تتوافق معها و تحاول السيطرة عليها و التحكم في اتجاهها و مسارها .

المطلب الثالث: مبادئ وأسس إدارة التغيير**1- مبادئ إدارة التغيير:** تتمثل مبادئ إدارة التغيير في مايلي:¹

- جعل نتائج الأداء الهدف الأساسي لإحداث التغيير في المهارة و السلوك فقليلون هم الذين يتغيرون من أجل التغيير.

- العمل باستمرار على زيادة عدد الأفراد الذين يشاركون الإدارة المسؤولة في إحداث التغيير، إذ لا يستطيع الفرد أن يغير سلوك فرد آخر، و بالتالي يجب أن يتحمل الأفراد بأنفسهم مسؤولية إحداث تغيير سلوكهم.

- التأكد بأن كل فرد يعرف دائماً مدى تأثير أدائه و تغييره على أداء و نتائج المنظمة ككل، و مساعدته باستمرار على ربط جهوده بالصورة العامة للمنظمة.

- وضع الأفراد في مواقف تساعد على تعلم عن طريق الفعل و توفير الدعم و المعلومات في الوقت الذي يحتاجونه، فتغيير السلوك و المهارة ليس عملاً سلبياً، فالأفراد يتعلمون من خلال الفعل و البحث و النجاح و الفشل، بتوفير مناخ و التزامات أداء التي تعطي الأفراد فرصة لكي يعيشوا تجربة التغيير مع توفير معلومات و تدريب و النصح .

2- أسس إدارة التغيير: تعتمد أسس إدارة التغيير على التكامل، الشمول، النظرة المستقبلية الواعية و الحرص على تحقيق أعلى إنتاجية و فاعلية في المجتمع و ذلك يأخذ المنهجية التالية:²

- تحديد الأهداف و التخطيط امثل من اجل تحقيقها.

- وضع البرامج التفصيلية للأنشطة المختلفة و المخططات التشغيلية لها بمرونة كافية قادرة على مواجهة تسارع معدلات التغيير في المجتمع .

- اعتبار تحقيق سعادة و نجاح الفرد هدف العملية الإدارية و وسيلة تحقيقها، و يجب أن تتخذ القرارات الإدارية و تضع هذا الهدف نصب أعينها .

16- عبد المنعم راضي- فرج عزت، اقتصاديات النقود و البنوك، البيان للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص287.

2- فريد كورتل - آمال كحيلة، المرجع السابق، ص126.

-بناء هيكل العلاقات الوظيفية بالمرونة الكافية لمواجهة التغييرات المحلية و الدولية، و لمواجهة السرعة اللازمة في اتخاذ القرار.

المطلب الرابع: مراحل إدارة التغيير

*المرحلة الأولى: تشخيص مشكلات المنظمة

- في هذه المرحلة قد تعاني المنظمة من مشكلة معينة أو هي بصدد اقتناص فرصة محددة.
- قد تتعلق المشكلات بأساليب العمل، التكنولوجيا، الأفراد.
- يجب على الدراسة الشخصية أن تتعرف على تلك المحاور لاكتشاف الفرص التطوير و مواجهة التغييرات و إحداث التغيير المطلوب.

*المرحلة الثانية: تحديد الحاجة إلى التغيير

- يدرك المدراء الحاجة إلى إحداث التغيير من خلال المؤشرات المشار إليها سابقا مثل: "وجود حالة صراع بين الوحدات التنظيمية .
- تقديم المنافسين لمنتجات ذات إقبال واسع في السوق.
- وجود فجوة بين الأداء الفعلي و الأداء المرغوب .

*المرحلة الثالثة: تخطيط جهود التغيير

- يتم خلال هذه المرحلة وضع أهداف و خطط التغيير المطلوب تحقيقه.
- يجب أن تتوفر في أهداف التغيير الشروط التالية:
- * أن تكون دقيقة و محددة و مكتوبة و قابلة للمرجعية .
- * أن تكون قابلة للقياس كميًا و نوعيًا .
- * أن تكون مرتبطة بفترة زمنية محددة .

*المرحلة الرابعة: تنظيم خطة التغيير و تحديد معوقاتها

- تنظيم الموارد المادية و البشرية و التكنولوجيا المتاحة.
- تحديد بداية و نهاية التغيير و مدته .
- تحديد المعوقات التنظيمية و المعوقات الفردية التي تحول دون إتمام عملية التغيير .

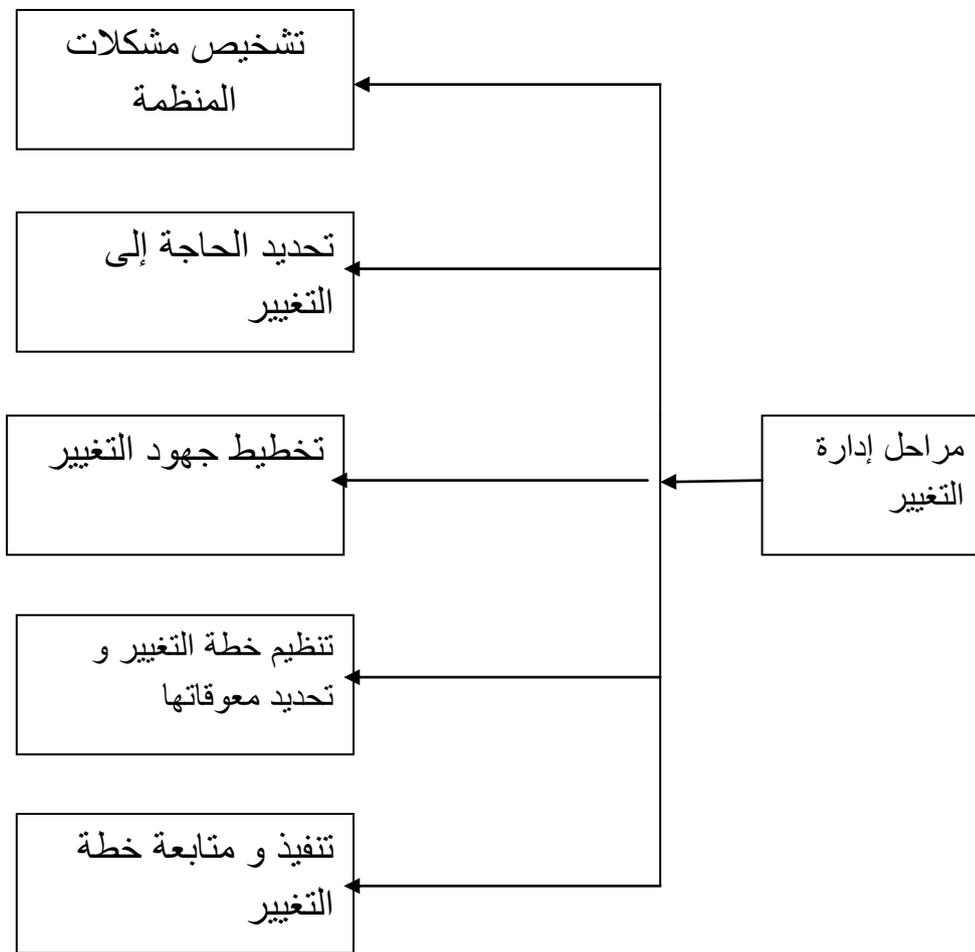
*المرحلة الخامسة: تنفيذ و متابعة خطة التغيير

-تهتم عملية تنفيذ التغيير على إحداث التغيير المرغوب في العديد من الجوانب مثل الأهداف، المكونات التنظيمية "كالهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية " و النظم و الإجراءات الأفراد و اتجاهاتهم و التكنولوجيا .

-تم متابعة تنفيذ إستراتيجية التغيير و التأكد من مدى تحقق الأهداف الموضوعية للتغيير.

الشكل التالي يوضح مراحل إدارة التغيير :

الشكل رقم (1-4):مراحل إدارة التغيير



المصدر: من إعداد الطالبات (بناء على إدارة التغيير و التطوير ، منير عبوي، دار كنوز المعرفة ، عمان، 2007)

المبحث الثالث: قيادة التغيير و أشكال مقاومة التغيير في المؤسسة

سيتم في هذا المبحث محاولة تقديم مفهوم وأشكال قيادة التغيير بشكل يخدم أهداف الدراسة، إضافة إلى مقاومة التغيير، مع محاولة تركيز على المداخل الإدارية لقيادة التغيير.

المطلب الأول: مفهوم قيادة التغيير

*تعرف على أنها الجهد المخطط، و المنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير.¹

*تعرف قيادة التغيير على أنها مجموع المعارف الفنية، الطرق و التقنيات و الوسائل موضع التنفيذ لمتابعة التحولات المؤسسة و الوصول بشكل سريع لنتائج ملموسة.

*كما تعني أنها كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا و فعالية لإحداث التغيير، و هي ابتكار الرؤية البعيدة و صياغة الهدف و وضع الإستراتيجية و تحقيق التعاون.

¹ علاء محمد سيد قنديل (القيادة الادراية و ادارة الابتكار)، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، الاردن، 2010، ص194.

المطلب الثاني: مهام ونماذج قيادة التغيير**1-مهام قيادة التغيير:**

إن قيادة التغيير ضرورة حتمية تفيد في تحقيق البقاء للمؤسسات لأنها هي مسئولة على إجراء التغييرات التي تدفع المؤسسات بالنمو و التطور، فالقيادة التغييرية تحتوي على المهام التالية:¹

1-تحديد الحاجة إلى التغيير بعد القيام بعملية التشخيص المتضمن العناصر التالية:

التنافية، الاستراتيجية، الاقتصادية.

2-تحديد هدف التغيير حسب الوضع المرغوب.

3-التعريف بمشروع التغيير لدى كافة الأطراف المعنية.

4-المتابعة و الرقابة على كافة مراحل العملية التغييرية لقياس النتائج المتوصل إليها.

5-إعداد رؤيا مشتركة التي تأخذ في الاعتبار العوامل المستهدفة و الوسائل.

6-الإعلان عن النتائج المحققة و الفروقات مع ما هو متوقع لاستندراك النقائص.

2-نماذج قيادة التغيير: نتلخص نماذج قيادة التغيير فيما يلي:

1-التغيير من القمة إلى القاعدة : تكون هنا المبادرة إلى التغيير من الإدارة العليا لأجل تحسين

في أداء المؤسسة بالتركيز على الاستثمارات التي ترفع من القيمة الاقتصادية للمؤسسة.²

2-التغيير من الأسفل إلى الأعلى: و هنا تكون المبادرة إلى التغيير من داخل الوسط التنظيمي

من عدد من المسؤولين من مختلف الأقسام الإدارية من اجل تدعيم و تشجيع الأفراد العاملين

بحيث يقوم على الإبداع و المبادرات الفردية التي تسعى إلى تحسين الأوضاع العملية التي

تقود إلى تحسين الأداء.³

3-التغيير من القمة إلى القاعدة إلى القمة: يحقق هذا النموذج مزايا النموذجين السابقين إذ يقوم

على الاتصال متعدد الاتجاهات في المؤسسة.⁴

¹ نفس المرجع السابق.

2-حسن ابراهيم بلوط(المبادئ و الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات)دار النهضة العربية، بيروت ، لبنان، 2005،ص351.

نفس المرجع السابق و نفس الصفحة.³

2-فريد النجار(التغيير و القيادة و التنمية التنظيمية محاور الاصلاح الاستراتيجي في القرن 21)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007،ص91.

المطلب الثالث: مفهوم مقاومة التغيير، سلبياتها، مزاياها و أشكالها**1- مفهوم مقاومة التغيير:**

يمكن تعريف مقاومة التغيير بأنها امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة و الميل إلى المحافظة على الوضع القائم كما نعرفها أيضا بأنها ذلك التغيير الظاهري المتمثل بالرفض العلني أو الرفض المبطن لعملية التغيير.¹

كما أنها ظاهرة طبيعية كما هو الحال بالنسبة للتغيير نفسه.

تعرف مقاومة التغيير كعنصر ايجابي: يرى أصحاب هذا الرأي أن مقاومة التغيير عبارة عن رد فعل الأفراد اتجاه التغيير، وهي ليست سلبية دائما، فقد تكون تحذيرات أو إشارة إلى وجود بعض الجوانب قصور فيما يقومون به و في هذه الحالة تستفيد الإدارة من ذلك .

2-سلبياتها: هناك جوانب سلبية لمقاومة التغيير نذكر منها:²

-إعاقة التكيف و القدرة على تحقيق الأهداف و انجاز المهام التنظيمية.

-إن مقاومة التغيير لا يتم التعبير عنها بطرق نمطية أو موحدة، حيث قد يكون ذلك صريحا كما قد يكون ضمنيا، و قد يكون مباشرا كما قد يكون غير مباشر.

3-مزايا مقاومة التغيير: على الرغم من السلبيات المذكورة لعملية مقاومة التغيير إلا أن لها نواحي ايجابية متعددة ، نذكر من بينها:³

-تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المؤسسة على توضيح أهداف التغيير و وسائله و إشارة بشكل أفضل.

-تكشف مقاومة التغيير في المؤسسة عن عدم فعالية عمليات الاتصال و عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.

4-أشكال مقاومة التغيير:تأخذ مقاومة التغيير أشكالا مختلفة و من أهم هذه الأشكال هي: - الإضراب و المهاجمة المباشرة للأفكار الجيدة.

- ناصر جرادات- احمد المعاني- احمد عريقات، المرجع السابق، ص268. 1
-المرسي جمال الدين ، الثقافة التنظيمية و التغيير ، الدار الجامعية،الإسكندرية ،مصر2006،ص57. 2
-حريم حسين،إدارة المنظمات:منظور كلي،الأردن،دار حامد للنشر و التوزيع،2010،ص389. 3

- التخفيض المستمر في الإنتاج.
- رفض تنفيذ التغيير أو التخريب و العنف السلبي.
- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد، بعضها ليس له صلة بالتغيير.

المطلب الرابع: المداخل الإدارية لعملية قيادة التغيير (كيفية التعامل مع قيادة التغيير)

إن المدخل الإداري المناسب للتعامل مع مقاومة التغيير يختلف باختلاف طبيعة و نوع التغيير المطلوب إجراؤه و طبيعة العاملين في المؤسسة.

تتعدد المداخل على النحو التالي:¹

*مدخل بناء فريق التغيير: و يعتمد هذا المدخل على اختيار الأفراد الكفؤين الذين يملكون

علاقات جيدة مع بقية العاملين و ضمهم الى فريق التغيير للتعامل مع الحالات السلبية.

*مدخل خلق انجازات قصيرة المدى: إن الهدف الرئيسي لهذا المدخل هو نشر الرغبة لدى

المقاومين لعملية التغيير للاستفادة من الانجازات الناتجة عن هذه العملية.

*مدخل بناء ثقافة التغيير: و يقوم هذا المدخل على إرساء مبادئ التغيير و أهميته و

خصائصه الايجابية لدى العاملين قبل بدء التطبيق.

*مدخل تعاقب إجراءات التغيير: يتضمن هذا المدخل إجراء عمليات التغيير بشكل متعاقب وما

يظهر للمقاومين جدية العملية و خلق نجاحات لإقناعهم بضرورة إجراء التغيير.

2-محمد مصطفى القميصي،(اعتماد بعض المداخل الادارية لمواجهة مقاومة التغيير،دراسة حالة الشركة العامة لصناعة الالبسة، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة الموصل،العراق،2008،ص101-103pdf

المطلب الخامس: استراتيجيات، آليات و مداخل التغيير1- استراتيجيات إدارة التغيير1-1- الإستراتيجيات التقليدية لإدارة التغيير

يمكن عرض أهم الاستراتيجيات وفق مايلي:

أ-الاستراتيجيات العقلانية:

و تستند هذه الاستراتيجيات في تطبيق التغيير على أن الإنسان العقلاني سيطبق التغيير المقترح إذ اقتنع بأنه يستفيد من التغيير.¹

ب-استراتيجيات المناورة و الإقناع:

و تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم إقناع الأشخاص و منظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه²، و يتم التوصل إلى ذلك:

-عندما يقتنع الفرد أو المؤسسة انه لا يوجد لديه خيار آخر سوى التغيير .

-عندما تدرك المؤسسة أو الفرد أن التغيير سينعكس عليهم بفوائد مباشرة و كافية.

ج-إستراتيجية القيم-إعادة التعلم-:

"إذا كانت المؤسسة قادرة على التعلم، فإنها قادرة على التغيير". Gabor فحسب

إن تغيير القيم و السلوك يأتي من عملية إعادة التعلم و ضرورة إحلال قيم جديدة بدلا منها.³

ح-إستراتيجية إشارة عدم الرضا حول الوضع الحالي:

و تسعى هذه الإستراتيجية إلى توضيح سلبيات الحالية في المؤسسة و إقناع الأفراد فيها بعدم ملائمة الممارسات الحالية و بالتالي خلق عدم الرضا اتجاه الوضع القائم.⁴

1-2- الإستراتيجيات الحديثة لإدارة التغيير

1-حسن حريم، ادارة المنظمات :المنظور الكلي، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن،2010، ص 287.

2-محمد الصيرفي،ادارة التغيير،دار الفكر الجامعي،مصر،2006،ص85.

3-عليوة السيد، ادارة التغيير و مواجهة الازمات، دار الامين، فلسطين،2005،ص30.

4-محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ،ص87.

أدت التطورات السريعة إلى ظهور استراتيجيات حديثة للتغيير أثبتت فعاليتها في زيادة كفاءة و إنتاجية المؤسسات، و لذلك سنركز على إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، إستراتيجية إعادة الهندسة، إستراتيجية تخفيض حجم العمالة.

*إستراتيجية الجودة الشاملة:

تعتبر هذه الإستراتيجية نظام إداري قائم على إحداث تغييرات ايجابية لكل شيء في المؤسسة من اجل تطوير و تحسين مكوناتها إلى أعلى جودة في المخرجات بأقل تكلفة و تعتمد على المبادئ الآتية:

-التركيز على المستهلك و العاملين.

-تدعيم الأفراد و تدريبهم و تطوير مهارتهم باستمرار.

بحيث هي أداء العمل الصحيح، وبالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء.¹

*إستراتيجية إعادة الهندسة (الهندرة الإدارية):

أو التي تتمثل في إعادة التصميم الجوهري للعمليات التنظيمية لتحقيق عوامل مثل: الوقت و التكلفة و الجودة²، كما تمثل إعادة التفكير الجذرية تنظم أساليب العمل لتحقيق نتائج جيدة و مستوى أداء أفضل في مقاييس الأداء العصرية، و تتضمن أيضا التغيير الجذري في طريقة التفكير فيما يخص تغيير هياكل التنظيمية و سلوك المدراء و العاملين مما ينتج عن ذلك تخفيض تكاليف و الإجراءات الإدارية و توفير الوقت، و تعتمد هذه الإستراتيجية على مايلي:

-التفكير بطريقة جديدة أي التخلي عن الافتراضات المسبقة و الأفكار الحالية و التطلع إلى ما يجب أن يكون عليه.

-اعتماد على تكنولوجيا متقدمة.

-إعادة توزيع المهام أو التغييرات في الهياكل و الاعتماد على برامج التدريب المتواصلة.

1-مهدي صالح السامرائي، ادارة الجودة الشاملة، دار جرير، الاردن، 2007، ص28.

2-راوية حسن محمد، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص360.

* إستراتيجية تخفيض حجم العمالة:

تقوم هذه الاستراتيجية على مجموعة من الأنشطة و العمليات التي تصمم لزيادة كفاءة التنظيم و رفع و تحسين القدرة التنافسية للمنظمة عند طريق تقليل عدد العمال غير أكفاء، لتخفيض تكاليف التشغيل من خلال تحقيق ميزة التكلفة الأقل، و تستمد هذه الإستراتيجية أهميتها من كونها تسمح ب:

*زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتغيرات بيئتها.

*تخفيض التكاليف و تحقيق ميزة التكلفة الأقل.

*تقوية المركز المالي للمؤسسة.

2- الآليات الداعمة للتغيير

من أهم هذه الآليات الداعمة للتغيير في المؤسسة نذكر ما يلي:

*فريق العمل:

هو مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ويعملون في بيئة مناسبة للعمل بروح واحدة ، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة و غرض واحد ، و هناك من يحدد بعض الخصائص اللازم توافرها في فرق العمل، كوحدة الهدف، التعاون و حل الخلافات بالمناقشة و الحوار و الإقناع .

بحيث هذا الأسلوب يتيح للفرد حرية التعبير عن آرائه ، و تماسك الفريق و تعاونه. و تتمثل أهداف الفريق فيما يلي:

-تنمية مهارات المدراء.

-بناء روح الثقة بين أعضاء الفريق.

-تطوير مهارات المدراء في مجالات مثل التخطيط و الرقابة و حل المشكلات و اتخاذ القرارات.

*الإدارة بالأهداف:

هي أسلوب ديمقراطي في صياغة الأهداف بين الرئيس و مرؤوسيه و اتفاقهم على هذه الأهداف، أي أنها عملية إنسانية تنبؤية موجهة نحو المستقبل تسعى لتحقيق الأهداف التي تم الالتزام بها.

يسعى هذا الأسلوب إلى إحداث تغيير في سلوكيات المؤسسات و العاملين بها.

و قد تم استخدامه من العديد من المؤسسات العالمية كمدخل لتحقيق الفاعلية، ودعم استراتيجيات التغيير.

3- مداخل التغيير

هناك أربعة مداخل يمكن الاعتماد عليها لإحداث التغيير و هي:¹

أ-مدخل الهيكل التنظيمي:

هناك العديد من الأسباب التي تدفع بإحداث التغيير عن طريق إعادة تصميم الوظائف، تغيير المسؤوليات و إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة منها:

-الاتحاد مع المنظمات الأخرى يدفعان إلى إعادة تصميم هيكل المنظمات.

ب-مدخل المهام:

عند حدوث تغيير في المهام من الناحية الكمية و النوعية، مما يؤدي إلى الحاجة إلى الإثراء الوظيفي الذي يتمحور حول:

1-تغييرات في العلاقات بين العاملين بقصد الحفاظ على مستويات الرضا و الإنتاجية.

2-تغييرات في سلوكيات العاملين .

ج-مدخل الأفراد:

يوجد العديد من الطرق لتغيير سلوكيات العمل سواء كان ذلك على مستوى المؤسسة أو الجماعات أو الأفراد و العديد منها يرد تحت مفهوم التطوير التنظيمي الذي يقوم أساسا على تغيير و تطوير الأفراد و يتم ذلك عن طريق التدريب أثناء العمل.¹

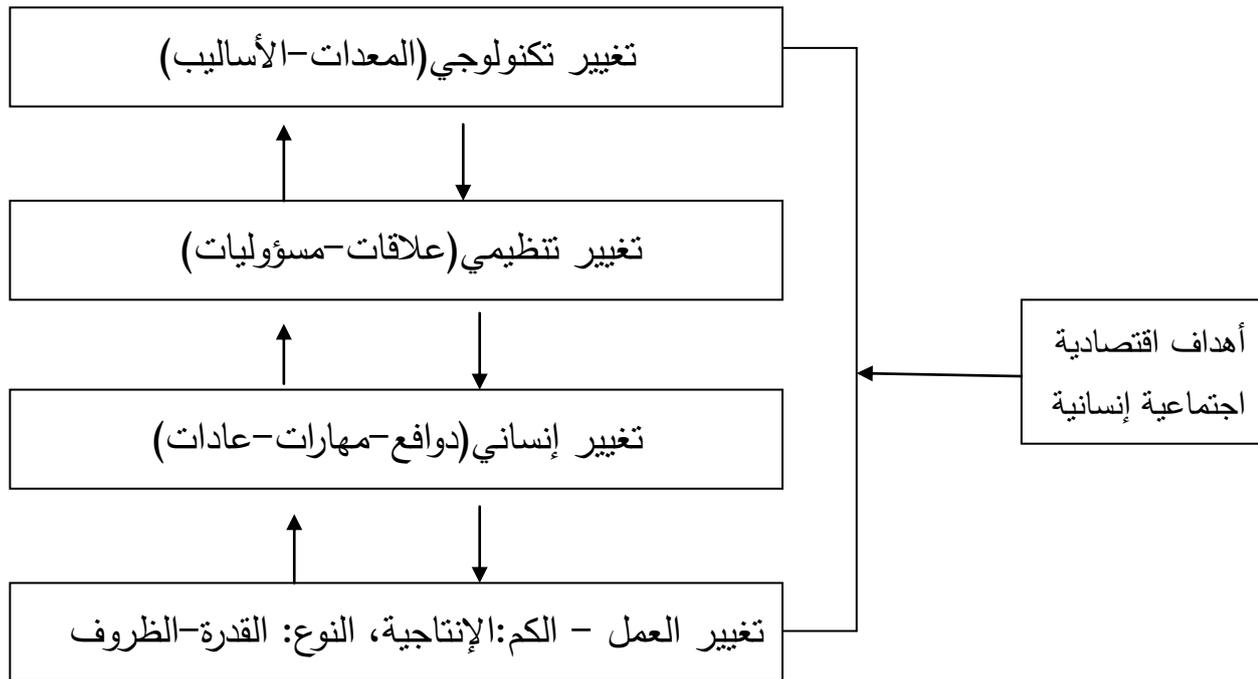
¹-شوقي ناجي الجواد، إدارة الأعمال منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص459-462.

د-مدخل التكنولوجيا:

يعمل هذا المدخل على تغيير الآلات و الأجهزة، و تعديل أساليب الإنتاج، و إدخال تقنيات جديدة، فتقنية المعلومات تمثل أداة لمساندة العمليات الإدارية(تسويق، نقل، إنتاج) من خلال بناء شبكة الاتصالات لربط نشاط العاملين ببعضهم مهما تعددت فروع المؤسسة.

الشكل التالي يوضح مداخل التغيير :

الشكل رقم(1-5): مداخل التغيير



المصدر: علي محمد عبد الوهاب، التغيير مناهجه-مقوماته-خطواته-مقاومته في مداولات المؤتمر السنوي السادس للإدارة في طلال التغيير ،القاهرة 1996،ص207.

¹-محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002،ص350.

خلاصة الفصل:

أصبح التغيير في مواقع العمل أسلوب حياة و صارت عمليات التغيير من إعادة تنظيم و تخفيض أحجام المؤسسات و إدخال التقنيات الجديدة و غيرها من العمليات ممارسات تحدث يوميا و قيادة التغيير ليست مهارة تحتكرها الإدارة العليا فقط و لكن المستويات الأدنى بحاجة أيضا لتتعلم القدرة على التحرك السريع من اجل الوصول إلى كفاءة أعلى و يعرف التغيير بأنه التحرك من وضع أو حالة إلى حالة أخرى.

الفصل الثاني:

دور إدارة التغيير في مؤسسة
الموارد المائية -وحدة سعيدة-

مقدمة الفصل:

بعد العرض النظري الذي قمنا به في الفصل السابق قصد التعرف على جوانب البحث، من خلال عرض أهم المفاهيم التي تطرقنا إليها فيما سبق، فإننا سنتطرق إلى الجانب التطبيقي في محاولة هدفها هو إبراز مدى مطابقة موضوع بحثنا مع الواقع، و ذلك من خلال قيامنا بالتريص في وحدة الموارد المائية بسعيدة .

و يمثل هذا الفصل حلقة وصل بين ما تم طرحه نظريا في الفصل السابق، و بين ما سوف نقوم به من دراسة عملية متغيرات البحث وحتى يتسنى لنا تسليط الضوء على ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى جزئين أساسيين أولهما يتعلق بالأدوات و الوسائل المستخدمة في الدراسة و طريقة الحصول على الإحصائيات المتعلقة لعمال المؤسسة ، و ثانيا سوف نتطرق أيضا بالمناقشة و التحليل لأهم النتائج المحصل عليها.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة الموارد المائية-وحدة سعيدة- و تقديم منهجية البحث**المطلب الأول: التعريف بوكالة الموارد المائية-وحدة سعيدة.****1- نبذة عن وكالة الموارد المائية لولاية سعيدة:**

الوكالة الوطنية للموارد المائية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري و نشاط علمي و تقني، أنشئت بالمرسوم رقم 167/81 المؤرخ في 25 جويلية 1981 و المتمم بالمرسوم رقم 129 المؤرخ في 19 ماي 1987، و قد نشأ قطاع الري منذ الستينات بع الاستقلال مباشرة حيث بادرت الدولة الجزائرية إلى تأميم و تأمين هذه المادة الحيوية التي هي "أمان دولة الري" من أجل اكتشاف و تقريب هذا المجال الضروري في الحياة إلى المواطن، لتتحول تسميته مع نهضة الدولة الجزائرية إلى "وزارة التهيئة للري و الفلاحة و الغابات" وفي سنوات الثمانينات تغيرت التسمية إلى "وزارة التجهيز" و يقصد بها تجهيز و تنظيم و تسيير مشاريع الري بمختلف مجالاته (الماء الشروب، المياه القدرة، السقي الفلاحي) ثم تغيرت "التسمية إلى وزارة الري" كإشارة منها على تأميم هذا القطاع الرئيسي في حياة البلاد و العباد لتستقر حاليا على "وزارة الموارد المائية و البيئة" خير دليل على الأهداف الكبرى و الرئيسية التي حققتها الدولة في هذا القطاع الحيوي.

2- أهم وظائف مؤسسة الموارد المائية

الموارد المائية هي مديرية ولائية تمثل وزارة الموارد المائية المكلفة بمشاريع المياه.

2-1- الهيكل التنظيمي: تتألف المؤسسة من خمسة مصالح:

1- مصلحة حشد الموارد المائية.

2- مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب.

3- مصلحة التطهير.

4- مصلحة الري الفلاحي.

5- مصلحة الإدارة و الوسائل.

و هناك خمسة عشر قسمة ري: موزعين عبر الولاية.

الانجازات الكبرى:

التزويد بالمياه الصالحة للقرى المجاورة للولاية مثل: عين حجر - بوخرص، حي داودي موسى.... الخ. و الآن نتطرق إلى هذه المصالح.

أ- مصلحة حشد الموارد المائية:

هي المشاركة في الدراسات و في إعداد برنامج العمل الرامي إلى حشد الموارد المائية السطحية و الجوفية و لها دوران التحكم في تسيير المنشآت و متابعة انجاز المشاريع و السهر على احترام قواعد و مقاييس انجاز المنشآت كما أنها تقوم على السهر لحسن استغلال منشآت تعبئة الموارد المائية و تسييرها و صيانتها لإنشاء معطيات حول معرفة الموارد المائية على مستوى الولاية و حشدها و استعمالها و المحافظة عليها مثلا (حفر الآبار) و تقترح المعايير و الأنظمة و شروط استغلال التجهيزات و المنشآت و الموارد المائية.

ويضم ثلاثة مكاتب أو ثلاثة مديريات فرعية:

1/- المديرية الفرعية لحشد المياه السطحية: و تكلف بما يلي:

*تشارك في إعداد دراسات مخططات تهيئة الري و تعبئتها و تسهر على مراقبة و متابعة برامج هاته الدراسات.

*تساهم في إعداد و متابعة التنظيم التقني في مجال دراسة و انجاز منشآت حشد المياه السطحية و تحويلها.

2/- المديرية الفرعية لحشد المياه الجوفية: و تكلف بما يلي:

*تساهم في إعداد و متابعة التنظيم التقني في مجال دراسة و انجاز منشآت حشد الموارد المائية الجوفية و تسهر على احترامه.

*تشارك بالاتصال مع الهياكل المعنية في إعداد و تحسين الدراسات الرامية إلى تحديد موضع الموارد المائية الجوفية و تقدير كميتها و تحديد شروط و إمكانيات استعمالها كما تقوم بحشد المياه الجوفية و تحويلها.

3/- المديرية الفرعية لتسيير و استغلال منشآت حشد المياه و الحماية الملكية العامة:

فهي تقوم باقتراح عناصر القرار لتوزيع الموارد المائية في الحالات الاستثنائية:

- تسهر على تطوير أنظمة مراقبة نوعية المياه كما تسهر على الرقابة التقنية بمنشآت حشد الموارد المائية السطحية و الجوفية و تحويلها و صيانتها و المحافظة عليها.
- تسهر على تعبئة المنشآت القاعدية للري التابعة لاختصاصها إلى الأملاك الوطنية و حمايتها و إعداد المسح المرتبط بذلك كما تدرس و تقوم بجدد الملك العمومي للري و حمايته و المحافظة عليها.

- المرسوم التنفيذي رقم 317/17 المؤرخ في 13 صفر عام 1439 الموافق ل 02 نوفمبر 2017 يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الموارد المائية.

المادة 03: مديرية حشد الموارد المائية تكلف بما يأتي:

- تعد السياسة الوطنية في مجال تسيير و حماية الموارد و الأملاك العمومية للمياه و تقييمها و تنفيذها.

- تسهر على تعبئة الهياكل القاعدية للملك العمومي للري و إعداد المسح التابع له.

- تسهر على السير العادي للهياكل القاعدية و منشآت حشد المياه و تحويلها.

- توجيه و تنشيط و مراقبة الأنشطة و تطوير المؤسسات التابعة للوزارة المكلفة بحشد و تحويل الموارد المائية و كذا الملك العمومي للري.

تبادر و تقوم بالاتصال مع الهياكل المعنية بكل عمل يهدف إلى تطوير و حماية الموارد المائية و المحافظة عليها.

ب- مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب:

يمثل التزويد بالمياه الصالحة للشرب للسكان بكمية كافية و النوعية المطلوبة جزءا أوليا للسياسة الوطنية للمياه طبقا للمادة 02 من القانون رقم 05-12 المؤرخ في جمادى الثانية 1426 الموافق ل 04 أوت 2005 و المتعلق بالمياه.

"تحميل الجريدة رقم 60 الصادرة في 04 سبتمبر 2005"

وتكلف هذه المصلحة بما يلي :

*انجاز مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب وذلك عن طريق حشد و تحويل المياه السطحية و الباطنية و الأخذ في الحسبان إشكالية ندرة و حساسية الموارد المائية في سياق التغيير المناخي و كذلك ضرورة إرضاء الطلب المتزايد على المياه الذي له صلة بالتوسع العمراني و تطوير النشاطات الاقتصادية و الخدمات الاستهلاكية للمياه (الفلاحة و الصناعة و السياحة).
و تتكون هذه المصلحة من ثلاث مكاتب :

-مكتب الدراسات و برمجة المشاريع.

-مكتب متابعة انجاز المشاريع.

-مكتب المرفق العام للتزويد بالمياه الصالحة للشرب.

*المشاركة في الدراسات و برمجة مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب.

1/-مكتب متابعة انجاز المشاريع: و تتمثل مهمته فيما يلي:

-تقديم التقارير: بمعنى جمع التقارير الواردة من مختلف المشاريع و البرامج، و يقوم بمقارنتها و تلخيصها و من ثم يقدم تقريرا موجزا عنها إلى إدارة المنظمة لمراجعته.

-الدعم للتدريب: بالإضافة إلى تدريب و تطوير و تعليم موظفي إدارة المشاريع بتقديم التوصيات حول استخدام برامج التعليم المهنية السليمة من قبل موظفي المنظمة في مجال إدارة المشاريع.

-إدارة الحياة الوظيفية و سلم الترقية: يتم هنا وضع أوصاف رسمية للعمل و مسارات وظيفية للعاملين في إدارة المشاريع في جميع أنحاء المنظمة و هذا يتضمن برنامج تطوير مهني يشمل برنامج الإرشاد و التدريب.

-تنسيق المشاريع: يتولى مكتب إدارة المشاريع مهام التنسيق و الربط بين هذه المشاريع.

-نظام و منهجية إدارة المشاريع: تعتبر أهم وظيفة لهذا المكتب وضع منهجية و عمليات إدارة للمشاريع مثل كيفية الموافقة على بدء المشاريع.

2/-مكتب الدراسات و برمجة المشاريع: و من مهام هذا المكتب مايلي:

-السهر على احترام شروط الانجاز الدرجة في إطار التحضيرات و كذا الإمكانيات الواجب توفيرها لتفادي أي ظرف طارئ قد يعرقل انجاز مختلف المشاريع كما انه سيكون وسيلة للتدخل و المراقبة ستمكن السلطات المحلية من إعداد لائحة معطيات واضحة و دقيقة حول تقدم مجموعة المشاريع المبرمجة في إطار هذه الظاهرة.

-دعم إدارة المشروع في اختيار المقاول المعتمد و المناسب لتنفيذ المشروع ضمن سجل المقاولين المعتمدين و تزويد إدارة المشروع بكافة المخططات و الدراسات الضرورية لعملية التنفيذ و إعداد البرنامج الزمني للتنفيذ من المقاول لدراسته.

2/-مكتب التزويد بالمياه الصالحة للشرب:

استهدفت العديد من المشاريع المهيكلة لتدعيم المياه الصالحة للشرب و ذلك بالسهر على حسن التسيير و حسن سير المرافق العمومية الخاصة بالتزويد بالمياه الصالحة للشرب.

ج- مصلحة التطهير:

تكلف هذه المصلحة بمايلي:

*تكوين نظام إعلامي يتعلق بالتطهير و حماية البيئة و المساهمة في اختيار وسائل و تقنيات التطهير و تصفية المياه.

*ضمان التحكم في تسيير المنشآت و متابعة انجاز مشاريع التطهير و الحماية من الفيضانات و السهر على احترام قواعد انجاز هذه المنشآت.

وتضم هذه المصلحة ثلاث مكاتب:

1/-مكتب الدراسات و برمجة المشاريع.

2/-مكتب متابعة انجاز المشاريع.

3/-مكتب المرفق العام للتطهير و حماية الموارد المائية.

د-مصلحة الري الفلاحي: الري الفلاحي هو إمداد التربة بالمياه تحت عدة قواعد و شروط من بينها أن تكون التربة مزروعة بالنبات في أي مرحلة عمرية من بذور إلى الحصاد.

أن تتم عملية إضافة المياه بتدخل بشري سواءا بتركيب أجهزة مثل المضخات و الرشاشات أو تحفر قنوات لحركة المياه أو ارتواء طبيعي بالمطر أو الفياضانات و تهدف هذه المصلحة للمشاركة في إعداد برامج تطوير الري الفلاحي و السهر على تطبيق التنظيم و مقاييس استغلال هياكل السقي و صرف المياه و تتكون من مكاتبين:

1/-مكتب الدراسات و الأشغال:

هو منح المشروع دراسة مواصفات تقنية مطابقة للمقاييس المعمول بها من حيث القياسات و المواد المستعملة و طرق الانجاز و هو يمثل مجموعة من الأشخاص باختلاف مهامهم.
*المهندس المعماري: يعمل على انجاز مشروع تمهيدي يناقشه مع صاحب المشروع لإجراء التحويلات اللازمة عن طريق مختلف مخططات الهندسة المعمارية.

*المهندس المدني: إجراء الحسابات اللازمة لتحقيق مقولة و استقرار المنشأ.

*التقني الممثل: ينجز الكشوف و الكلفة الإجمالية المتوقعة.

*التقني الرسام: انجاز المخططات الهندسية.

*الطبوغرافي: تحديد طبيعة و تضاريس الأرضية التي يقاوم فيها المشروع.

2/-مكتب متابعة التسيير و الاستغلال:

و هو الذي من خلاله يقوم مسؤولي المؤسسات بضمان استغلال الموارد المتاحة بأقل التكاليف و أكثر فعالية و شجاعة للوصول للأهداف المسطرة وهذا من خلال:
الوقف على نقاط الضعف و نقاط القوة- تحقيق الفعالية- تحقيق الملائمة.

المادة 07/مديرية الري الفلاحي تكلف بما يأتي:

-يحدد الاتصال مع الهياكل المعنية في إعداد مخططات التطوير و المخططات الوطنية و الجهوية في مجال السقي و صرف المياه.

-دعم السياسة في مجال انتاج و تخزين المياه الموجهة للاستعمال الزراعي التي تتم عن طريق مؤسسات الري الصغيرة و المتوسطة و الآبار و الحفر و المماسك المائية و تقييمها و تنفيذها.

-السهر على السير العادي للشبكات و المنشآت القاعدية للسقي و صرف المياه.

هـ- مصلحة الإدارة و الوسائل:

تقوم بتسيير الموارد البشرية و تكوين المستخدمين و العتاد الضروري لمهام الوكالة و المشاركة في إعداد ميزانية التجهيز و التسيير و الاطلاع و متابعة شؤون المنازعات(02) و تتكون من ثلاث مكاتب:

1/-مكتب الميزانية و المحاسبة:

يكلف هذا المكتب بإعداد مشروع الميزانية و الوثائق الواجب إرفاقها مع هذا المشروع الخاصة بالنفقات.

- يهيئ الالتزامات و الحوالات المتعلقة بأجور الموظفين و الأعوان مع تدبير ملفات تقاعدهم

- أداء مستحقات استهلاك الماء و الكهرباء، الإنارة العمومية، الهاتف، الانترنت و الرسوم البريدية.

و تضم مديريتين فرعيتين:¹

*المديرية الفرعية للميزانية و المحاسبة: تقوم بترقية كل ضمان اجتماعي لصالح مستخدمى الإدارة المركزية، و لتسيير الميزانية المرتبطة بها و تفوض اعتمادات الدفع لتسيير المصالح غير المركزية التابعة للقطاع كما توزع اعتمادات التسيير و تراقب تنفيذها و تحلل تطور الاستهلاكات.

*المديرية الفرعية للوسائل العامة و الممتلكات: تضبط حاجات الإدارة المركزية إلى العتاد و الأثاث و اللوازم و تضمن اقتناءها كما تضمن تسيير و صيانة الأملاك المنقولة و العقارية التابعة للإدارة المركزية وتضمن تسيير حظيرة السيارات و صيانتها.

2/-مكتب الموارد البشرية و التكوين:

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد:56"

-يقوم بتعليم الموارد البشرية و تطويرهم و تكوينهم و استخدام برامج التعليم المهنية السليمة من قبل الموظفين في مجال إدارة المشاريع و يتمثل دوره في دفع الرواتب و الأجور و متابعة ملفات الموظفين و العمال.

أما فيما يخص التجهيزات و العتاد المستعمل لهذا المكتب هو:
الحاسوب-المكتب-الحافظات-البرنامج-الآلة الحاسبة-الخزانات.

3/-مكتب المنازعات و التنظيم و الصفقات العمومية:

-الفقه الجزائري لم يضع تعريفا للمنازعات العمومية، و عليه سنقوم بإيجاد تعريف لها وفق المصادر القانونية الثلاثة / التشريع-القضاء-الفقه.

و من مهامه إيجاد التوازن للتكاليف المترتبة على كل طرف من الطرفين التوصل إلى أسرع انجاز لموضوع الصفقة.

المطلب الثاني: أهم نشاطات مؤسسة الموارد المائية

تتمثل نشاطات مؤسسة الموارد المائية فيما يلي:

*السهر على الاستعمال العقلاني للموارد المائية.

*المساهمة في تطوير منشآت حشد الموارد المائية العادية وغير العادية.

*السهر على تطبيق ومتابعة تنفيذ التنظيم في مجال تطوير المنشآت الخاصة بالتزويد بالمياه

الصالحة للشرب والتطهير والري الفلاحي وتهيئتها واستغلالها وصيانتها.

*ضمان التحكم في المنشآت ومتابعة تنفيذ المشاريع التي لم يكن فيها التحكم موضوع تفويض

جمع وتحليل المعطيات المتعلقة بنشاطات البحث عن المياه واستغلالها وإنتاجها وتخزينها

وتوزيعها للاستعمالات المنزلية أو الفلاحية أو الصناعية.

*إعداد الدراسات الهندسية بالتشاور مع المديريات المركزية.

*السهر على الحفاظ على الملك العمومي للري وصيانتته وحمايته.

*تحسين بطاقة نقاط المياه الموجودة على إقليم الولاية ومتابعة الدراسات والتحقيقات التي

تساعد على معرفة أحسن للموارد المائية السطحية والجوفية.

نشاطات المؤسسة:

- حشد الموارد المائية.

-المياه الصالحة للشرب.

-التطهير الحضري.

- الري الفلاحي.

-مصلحة الإدارة و الوسائل

المطلب الثالث: تقديم منهجية البحث**1- منهجية الدراسة و الأدوات المستعملة:**

نظرا للأهمية العلمية لهذا الموضوع فكان لابد من إتباع منهجية سليمة للوصول للأهداف المتوخاة منه ,حيث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع و يستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها ،سوف نتناول في هذا المبحث أهم الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة التطبيقية و أهم الأدوات المستخدمة في الحصول على المعلومات.

1-1- طبيعة الدراسة:

إن إسقاط الجانب النظري موضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة وجهة نظر عينة الدراسة بوحدة الموارد المائية حول دور إدارة التغيير في مواجهات التحولات الاقتصادية يتطلب توفير إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي تجري من خلالها الدراسة، وذلك من خلال اختيار الأداة المناسبة للدراسة التي تتلاءم مع أهداف البحث وتكون مناسبة للمبوهين من جهة أخرى، اعتمدنا على المنهج التحليلي و الإستنتاجي لتفسير نتائج هذه الإحصائيات المحصل عليها في ضوء الفرضيات الموضوعية سابقا.

1-2- مجال وحدود الدراسة:

• **المجال المكاني:** يتمثل المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بهذه الدراسة الميدانية في وحدة الموارد المائية بولاية سعيدة.

• **المجال الزمني:** امتدت الفترة الزمنية لإجراء هذه الدراسة الميدانية منذ الإنتهاء من الجانب النظري مرورا بالوقت ما بين وضع طلب الحصول على الإحصائيات لغاية الحصول عليها، أي جمع كافة المعلومات الأولية للاعتماد عليها في الدراسة الميدانية .

كل هذه الإجراءات امتدت في مدة قدرت من 2019/01/20 إلى غاية

2019/05/06.

2- أدوات الدراسة:

إن حسن اختيار أدوات جمع البيانات يلعب دورا كبيرا في توجيه مجريات ونتائج الدراسة ونظرا لطبيعة موضوعنا والمتعلق بدور إدارة التغيير في مواجهة التحولات الاقتصادية ، فإن الأسلوب الأسهل والأداة المثلى لجمع هذه البيانات يتمثل أساسا في الإستبيان و الذي يمثل إحدى المقاييس الذاتية التي شاع استخدامها في الآونة الأخيرة، و التي تعد المصدر الرئيسي لجمع البيانات و المعلومات و التي يمكن أن تحدد و تقيس عوامل التغيير_الأكثر تأثيرا في مواجهة التحولات الاقتصادية ، و قد اعتمد الباحث في تحديد مقاييس متغيرات الدراسة على ما تم عرضه في الجانب النظري من الدراسة، و قد روعي في تصميم استمارة الاستبيان تحديد عوامل التغيير_ ذات التأثير في مواجهة التحولات الاقتصادية اعتمادا على الدراسات السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار تصميم الأسئلة التي تتلائم و طبيعة مجتمع الدراسة و الهدف من إجرائها. و قد تكونت من قسمين رئيسيين هما:

➤ **القسم الأول:** الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين و هي: (الجنس، الفئة العمرية ،

الحالة الاجتماعية ، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة و نوع العمل).

➤ **القسم الثاني:** الخاص بمحاور الاستبيان، و يتكون من 20 عبارة موزعة على الأبعاد

التاليه: (أهمية التغيير في المؤسسة ، دور الإدارة في دعم و تنفيذ التغيير و إدارة

التغيير و مراقبة التحولات في المؤسسة).

وقد استخدمنا مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الإستبيان و ذلك

كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (01): درجات مقياس " ليكرت الخماسي "

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبات.

3- مجتمع و عينة الدراسة**❖ مجتمع الدراسة:**

من اجل استكمال مقتضيات المذكرة واختبار فرضيات البحث ومن ثم الإجابة على الإشكالية المطروحة فقد ارتأينا أن يكون مجتمع الدراسة هو عمال وحده الموارد المائية ADE.

عينة الدراسة:

قد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث و التي بلغ حجمها (30) اداري حيث تم توزيع الاستبيان عليهم عبر زيارة ميدانية مع شرح الهدف من الإستمارة و توضيح الأسئلة، و تمكنا من استرجاع جميع الاستبيانات و التي تم الإعتماد عليها في تحليل النتائج.

4- مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات**❖ مصادر جمع البيانات:**

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

أ. المصادر الرئيسية : تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع البحث، و من تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي (20 V) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث الذي قمنا به.

ب . المصادر الثانوية : تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة

بالموضوع قيد البحث و الدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات و الإحاطة بالموضوع.

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

بعد تصميم الإستبيان واختباره وتعديله يتم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة، وبعد جمعه من المبحوثين يتم تحليله و هناك عدة برامج للتحليل الإحصائي، للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع تم استخدام برنامج SPSS و هو اختصار لعبارة statistical package for the social sciences "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الإستمارة - (Alpha de Cronbach) .

-التكرارات، النسب المئوية.

-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

1- الثبات : لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لجميع بنود الاستمارة و هذا للتأكد من ثبات الاستمارة , حيث قدر المعامل بـ 0.684 كما هو موضح في الجدول التالي و هي قيمة تفوق المعدل المتعارف عليه في العلوم الاجتماعية و الذي يقدر بـ 0.50 .

جدول رقم 02 : Aplha de cronbach الخاص بإستبيان العينة المستهدفة:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,684	26

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS-

المبحث الثاني: تحليل و تفسير نتائج البحث

المطلب الأول: نتائج عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس:

جدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

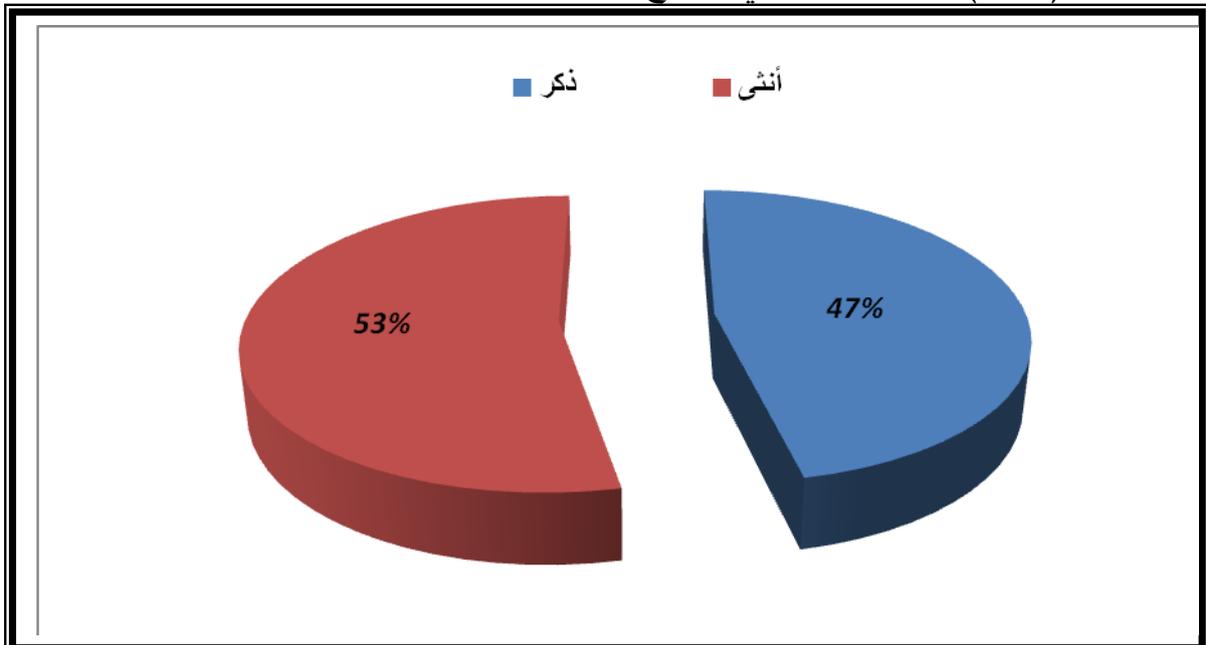
التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
47%	14	ذكر
53%	16	انثى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS-

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس ما يلي:

- أن العينة المدروسة منقسمة بنسب متقاربة جدا بين الجنسين " ذكور" و "إناث", بحيث أن نسبة الإداريين في المؤسسة " من النساء " تقدر بـ 53 % من العينة المستهدفة, في حين أن نسبة الإداريين "من الرجال" تمثل الجزء المتبقي بـ 47% من مجموع العينة المستهدفة.

الشكل (1-2) : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

2- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير السن:

جدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
10%	3	أقل من 30 سنة
63%	19	من 30 الى 39 سنة
23%	7	من 40 الى 49 سنة
3%	1	أكثر من 49 سنة
	100	المجموع

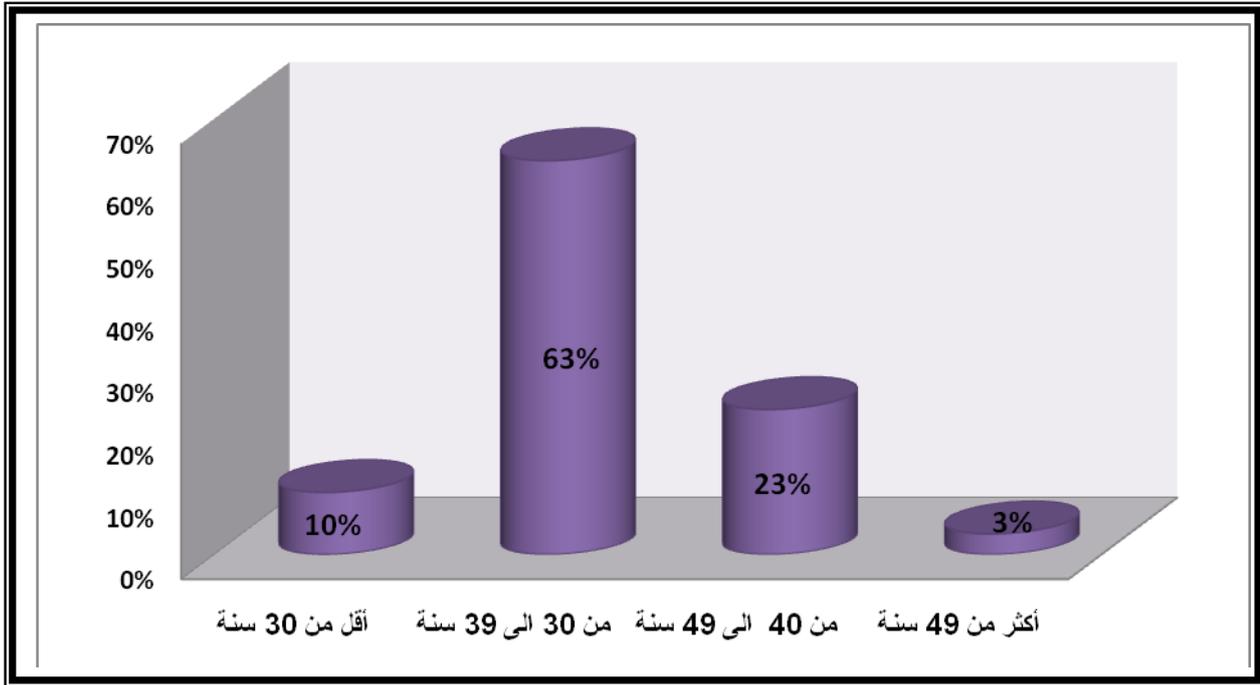
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج

- SPSS

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير السن ما يلي:

- أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة بـ 73 % شباب تتراوح أعمارهم " بين 30 سنة و 39 سنة " بـ 63% و تقل " عن 30 سنة " بـ 10 % من مجموع أفراد العينة.
- تليها نسبة الإداريين الذين تتراوح أعمارهم " بين 40 سنة و 49 سنة " بـ 23 % من مجموع أفراد العينة , في حين كانت أقل نسبة تمثل الإداريين الذين تفوق أعمارهم " بـ 50 سنة " بـ 03 % .

الشكل (2-2) : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

3- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية:

جدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

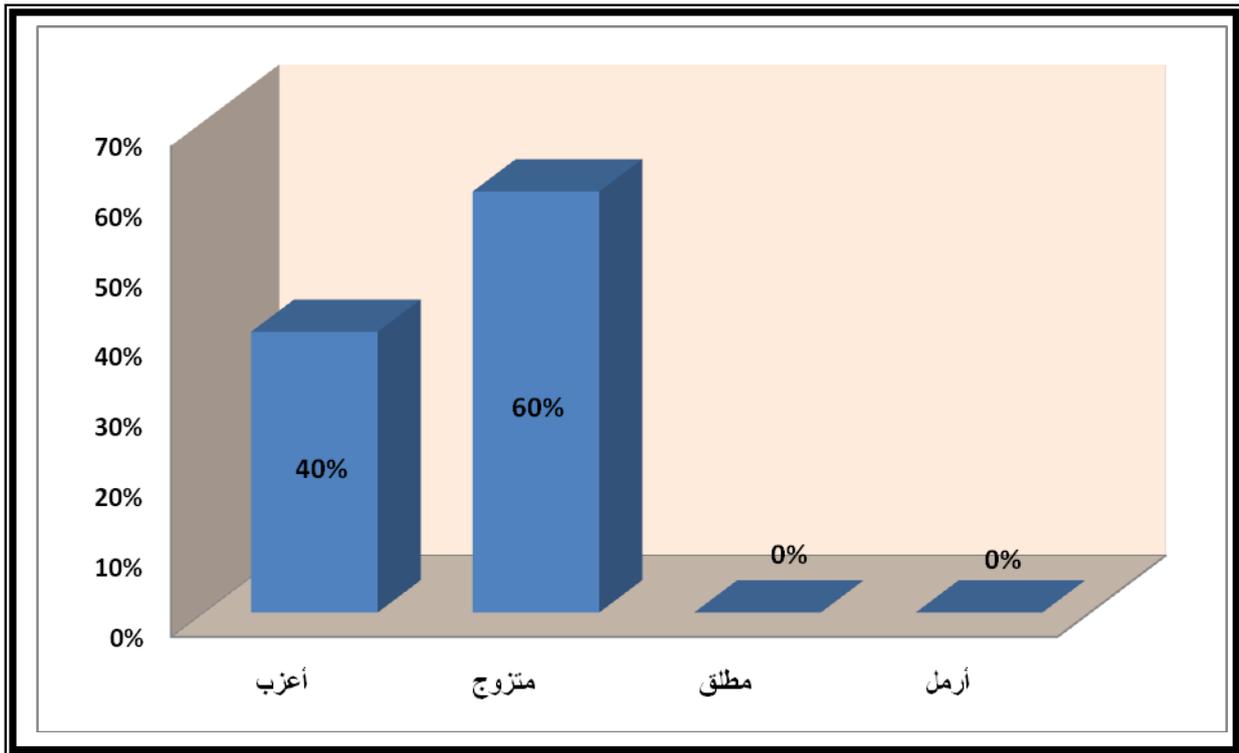
الحالة الاجتماعية	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
أعزب	12	40%
متزوج	18	60%
مطلق	0	0%
أرمل	0	0%
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج

– SPSS

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية ما يلي:

- أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة بما يقارب الثلثين بـ 60 % متزوجون ، يليهم الجزء المتبقي بـ 40 % من العمال " العزاب " .
- في حين سجلنا انعدام تام للعمال الارامل و المطلقين في المؤسسة المستهدفة.
- **الشكل (2-3):** التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

4- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي:

جدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

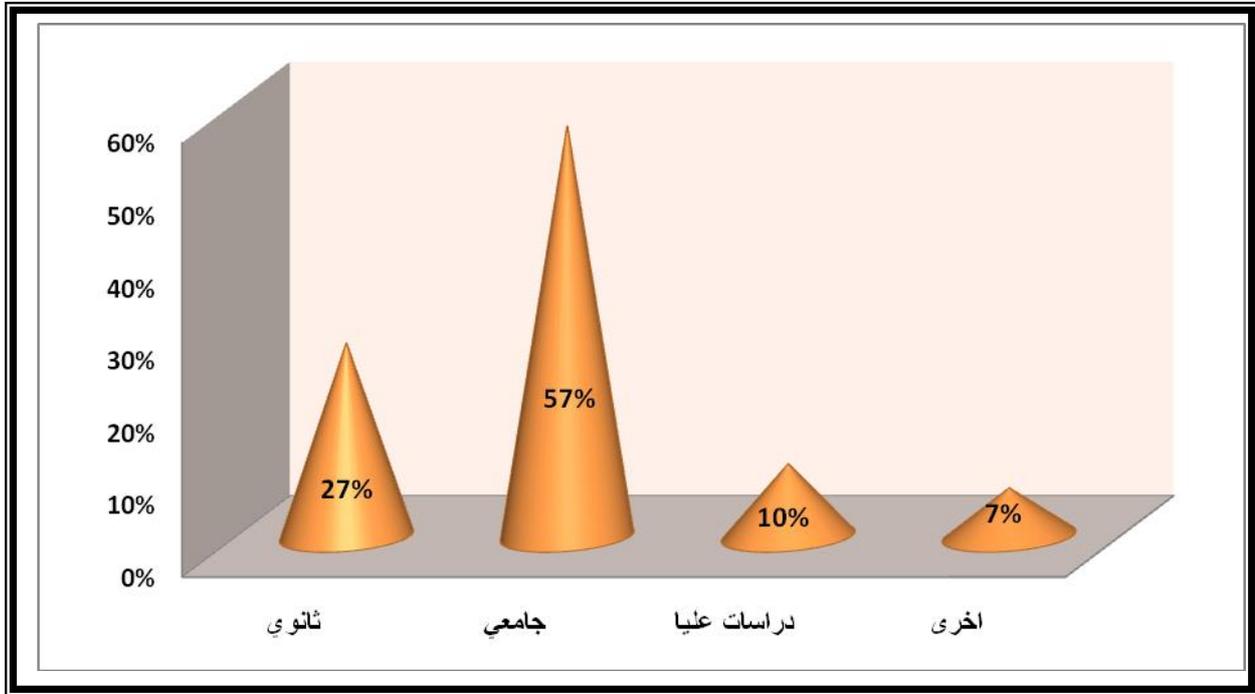
التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
05	08	ثانوي
03	17	جامعي
19	03	دراسات عليا
58	02	اخرى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي ما يلي:

- أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة بما يفوق الثلثين بـ 67 % يملكون مستوى تعليمي عالي , حيث أن 57 % منهم " جامعيون " و 10 % منهم ذو مستوى " دراسات عليا " .
 يليها نسبة من الإداريين يملكون مستوى تعليمي " ثانوي " بـ 19 % من مجموع أفراد العينة , في الأخير فئة أقل تمثل الإداريين الذين يملكون مستوى تعليمي آخر " ابتدائي او متوسط " و هذا بـ 07% من مجموع أفراد العينة.

الشكل (2-4) : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

5 - توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
20%	06	أقل من 5 سنوات
57%	17	بين 6 إلى 10 سنوات
23%	07	أكثر من 11 سنة
100	30	المجموع

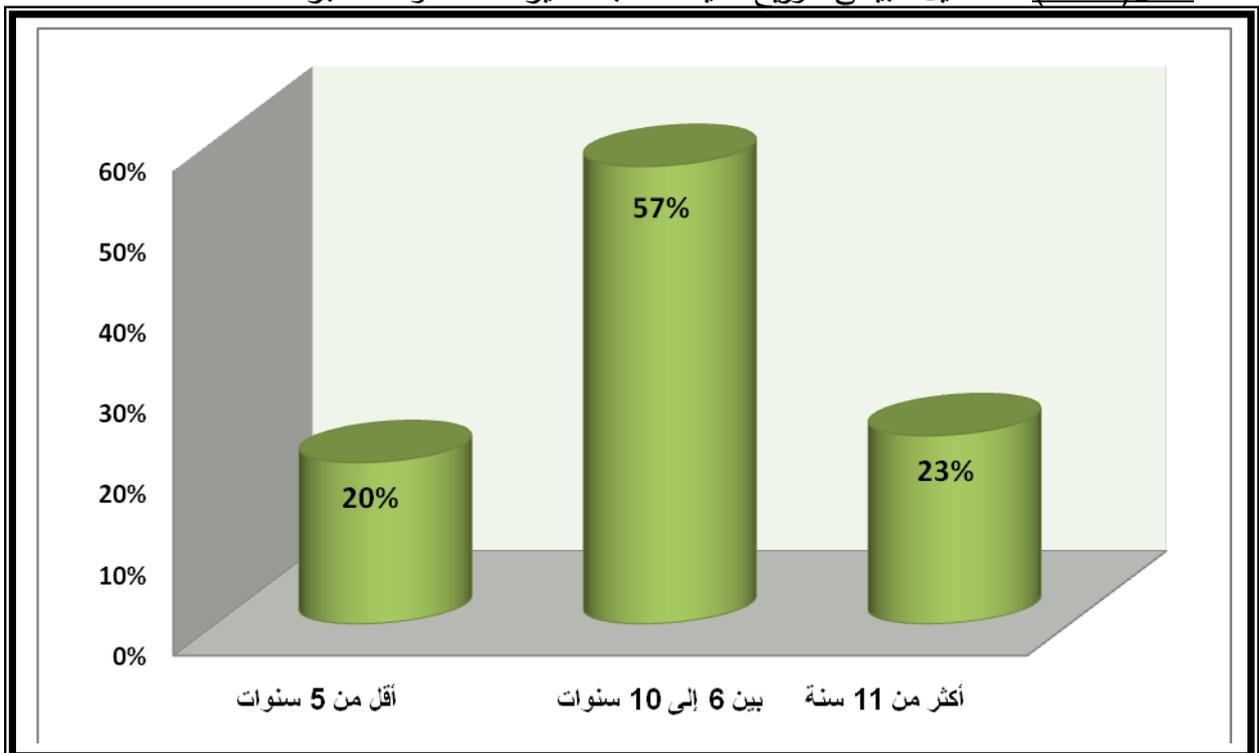
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة ما يلي:

- أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة بما يفوق النصف بـ 57% يملكون خبرة معتبرة تتراوح بين 06 و 10 سنوات، تليها فئة يملكون خبرة تفوق " 11 سنة " بـ 23% من مجموع أفراد العينة.

- في الأخير كانت أقل نسبة لمن يملكون خبرة "تقل عن 5 سنوات" بـ 20% من مجموع أفراد العينة.

الشكل (2-5): التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.



6- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير نوع العمل:

جدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع العمل.

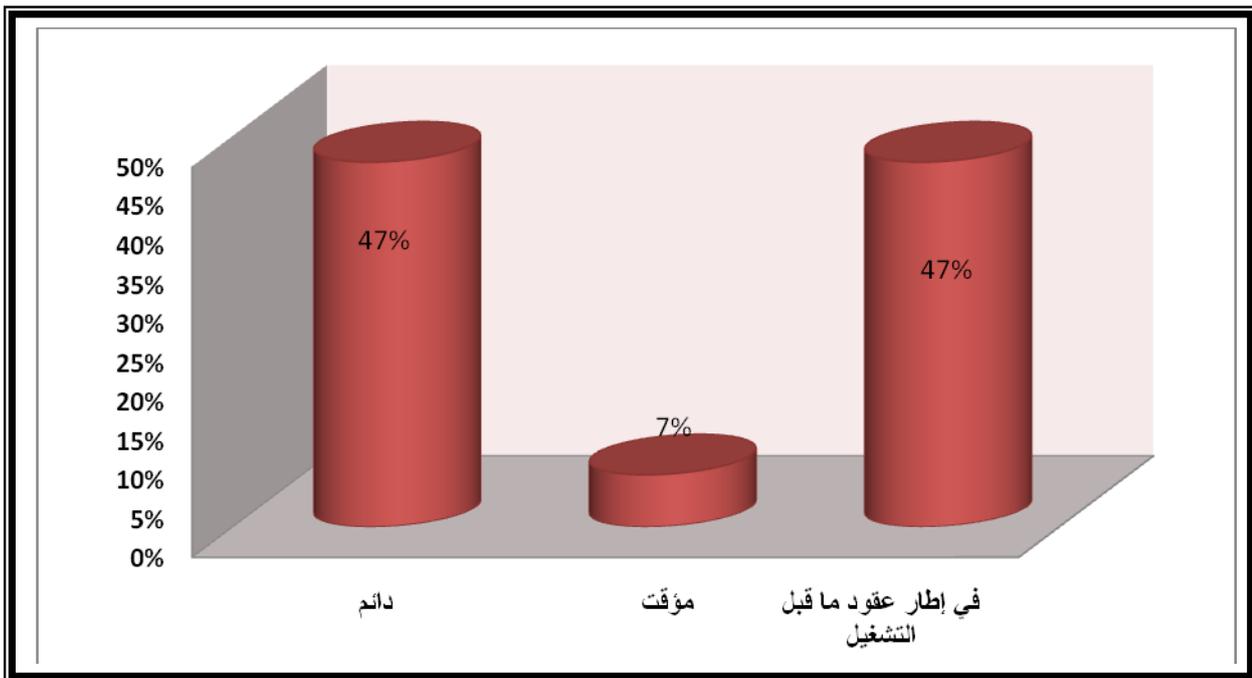
التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
47%	14	دائم
7%	02	مؤقت
47%	14	في إطار عقود ما قبل التشغيل
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع العمل ما يلي:

- أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة يعتبرون عمال بصفه دائمه او عمال في إطار عقود ما قبل التشغيل بالتساوي و ب 47 % لكل فئه منهما .
- في الأخير فئة أقل من العمال يعملون في إطار عقود عمل " مؤقتة " ب 07 % من مجموع أفراد العينة تمثل عاملين فقط .

الشكل (2-6): التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير نوع العمل.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS -

المطلب الثاني: تحليل نتائج عينة الدراسة

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

بعد تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة ننتقل إلى تحليل بيانات الإجابات المقدمة من طرف العمال المتعلقة بدور إدارة التغيير في مواجهة التحولات الاقتصادية و ذلك بعد ترميز البيانات وإدخالها للحاسوب وتشغيلها في برنامج SPSS.

المحور الأول : وجهة نظركم الشخصية اتجاه أهمية التغيير في المؤسسة.

لمعرفة كيف ينظر الإداريين في المؤسسة لأهمية التغيير في المؤسسة تم اعتماد 5 عبارات يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 09: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الإداريين الشخصية اتجاه التغيير في المؤسسة.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	هل ترى أن التغيير ضروري لمؤسستك	4,29	1,02	عالية
2	ترى أن التغيير أصبح ثقافة في مؤسستك نظرا للظروف البيئية التي تحيط بها	4,25	1,10	عالية
3	تقوم المؤسسة بإعداد برنامج للتغيير يحمل في طياته عدة أشكال (نماذج) للتغيير	2,65	1,92	متوسطة
4	تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين على إحداث التغيير باعتبارهم موردا بشريا ضروريا لإنجاح التغيير	3,40	1,12	متوسطة
5	تعمل على تسهيل عملية تكيف مؤسستك مع تغيرات المحيط	3,84	1,62	عالية
الدرجة الكلية	وجهة نظر الإداريين الشخصية اتجاه التغيير في المؤسسة	03,70	01,32	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.20" نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة عالية لأن متوسطها الحسابي يفوق 03.50 و الذي يعبر عن درجات الموافقة العالية حسب مقياس ليكرت.

وبالتالي فإن الإداريين في المؤسسة يوافقون و بدرجة عالية على الأسئلة الموجهة لهم والخاصة بوجهة نظرهم اتجاه التغيير في المؤسسة ، وذلك بمتوسط حساب 3,70 و إنحراف معياري 01,32 و هو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي 3,70.

إذن تم التوصل بأن الإداريين يدعمون التغيير في المؤسسة الحالية بدرجة موافقة عالية.

المحور الثاني : وجهة نظركم الشخصية اتجاه دور الإدارة في دعم و تنفيذ التغيير.

لمعرفة كيف ينظر الإداريين في المؤسسة لدور الإدارة في دعم و تنفيذ التغيير ، تم اعتماد 6 عبارات و التي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 10: تقييم عينة الدراسة الشخصية اتجاه دور الإدارة في دعم و تنفيذ التغيير.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تهتم المؤسسة بإثارة حماس العاملين من أجل رفع رغبة الموظف في المشاركة و الالتزام بالتغيير	3,23	1,43	متوسطة
2	تهيئ الإدارة العامل نفسيا و تشرح له أسباب التغيير	3,66	1,84	عالية
3	تشجع الإدارة مبادرات و مقترحات الأفراد فيما يتعلق بمشاريع التغيير	2,95	1,22	متوسطة
4	تقدم الإدارة المعلومات الكافية و الضرورية الخاصة بالتغيير	3,27	1,08	متوسطة
5	تتواصل الإدارة مع العاملين لتوضيح رؤيا و أهداف التغيير	2,82	1,32	متوسطة
6	يتلقى الأفراد تحفيزات مادية و معنوية لدعم مشروع التغيير	2,53	1,24	منخفضة

الدرجة الكلية	وجهة نظر الإداريين الشخصية اتجاه دور الإدارة في دعم و تنفيذ التغيير	03,07	01,21	متوسطة
---------------	---	-------	-------	--------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.20"

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة متوسطة لأن متوسطها الحسابي محصور بين (03 إلى 03.50) و الذي يعبر عن درجات الموافقة المتوسطة حسب مقياس ليكرت.

وبالتالي فإن الموظفين في المؤسسة يوافقون على الأسئلة الموجهة لهم والخاصة بوجهة نظرهم اتجاه دور الإدارة في دعم و تنفيذ التغيير، وذلك بمتوسط حساب 3,07 و انحراف معياري 01,21 و هو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي 0,07.

إذن تم التوصل بأن الإداريين يدعمون دور الإدارة في دعم و تنفيذ التغيير في المؤسسة و ذلك بدرجة موافقة متوسطة.

المحور الثالث : وجهة نظرهم الشخصية اتجاه إدارة التغيير و مرافقة التحولات في المؤسسة.

لمعرفة كيف ينظر الإداريين في المؤسسة للترويج، تم اعتماد 9 عبارات والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 11: تقييم عينة الدراسة الشخصية اتجاه إدارة التغيير و مرافقة التحولات في المؤسسة.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تلعب إدارة التغيير في التوفيق بين الموارد الاقتصادية للمؤسسة و أهدافها	3,81	1,18	عالية
2	تسمح إدارة التغيير في جعل الهيكل التنظيمي للمؤسسة مرنا بشكل يتوافق مع التحولات في بيئة المؤسسة	3,74	1,24	عالية

عالية	1,16	3,67	تلعب إدارة التغيير دورا كبيرا في تجديد و مرونة أساليب و إجراءات العمل	3
متوسطة	1,18	3,35	لإدارة التغيير دورا مهما في إكتساب المهارات و الكفاءات اللازمة للعمل	4
عالية	1,42	3,82	تسمح إدارة التغيير في التغلب على الصعوبات المهنية و الوظيفية المتعلقة بأداء بالوظيفة	5
متوسطة	1,34	3,41	تسمح إدارة التغيير في الإضافة و التجديد في معارفك	6
متوسطة	1,29	3,38	تسمح لك إدارة التغيير بالتحكم أكثر بالتكنولوجيات المتعلقة بأداء مهامك	7
عالية	1,42	3,64	تسمح لك إدارة التغيير بتغيير ثقافتك التنظيمية خصوصا عاداتك و سلوكياتك إتجاه العمل	8
عالية	1,08	3,80	بتطبيق أسلوب إدارة التغيير أصبحت أكثر إلتزاما في عملك و أكثر وفاء لمؤسستك	9
عالية	01,13	03,63	وجهة نظر الإداريين اتجاه إدارة التغيير و مرافقة التحولات في المؤسسة	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.20"

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة عالية لأن متوسطها الحسابي (أكبر من 03.50) و الذي يعبر عن درجات الموافقة العالية حسب مقياس ليكرت.

وبالتالي فإن الإداريين في المؤسسة يوافقون على الأسئلة الموجهة لهم والخاصة بوجهة نظرهم اتجاه إدارة التغيير و مرافقة التحولات في المؤسسة وذلك بمتوسط حساب 03,63 و انحراف معياري 01,13 و هو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي 03,63 .

إذن تم التوصل بأن الإداريين يدعمون إدارة التغيير و مرافقة التحولات في المؤسسة وهذا بدرجة موافقة عالية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا معرفة ما دور إدارة التغيير و تم تطبيقها على وكالة الموارد المائية بسعيدة و يمكن تلخيص النتائج كمايلي:

-إن التغيير ضروري في المؤسسة.

-التشجيع على إحداث التغيير مورد بشري مهم لإنجاح التغيير في مؤسسة الموارد المائية.

-تحتاج المؤسسة بإثارة حماس العاملين من اجل رفع رغبة الموظف في المشاركة و الالتزام بالتغيير.

-إبعاد التحفيز المادي و المعنوي في مؤسسة الموارد المائية بسعيدة من وجهة نظر الموظفين لدعم مشروع التغيير.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

أصبح التغيير جزء لا يتجزأ من دنيا الأعمال، وهو أمر محتوم لا يمكن لا رفضه و لا تجاهله بل مواجهته بوجود إدارة التغيير محكمة و مدروسة بدقة.

و من خلال طرحنا للإشكال الذي ينص على دور إدارة التغيير في مديرية الموارد المائية و الري لولاية سعيدة، و على ضوء الدراسة النظرية و الميدانية و التي مكنتنا من إثبات الفرضيات المحددة في سياق الإجابة على الإشكالية المطروحة، نحاول في هذه الوقوف على أهم النتائج المتوصل إليها:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية:

➤ لكي تستطيع المؤسسات التكيف مع التغيير و البقاء في حلبة الصراع العالمي يجب ان تتجاوب معه ثقافيا و أن تركز تلك الثقافة الكونية على تشكيل كامل من القيم و الاليات التي تساعد على الصمود .

➤ التغيير أصبح من إحدى قضايا أولى عالم اليوم و الحاجة للإدارة العلمية في إدارة عملية التغيير في القطاعين العام و الخاص و ذلك لرفع الإنتاجية و تقديم أفضل الخدمات و المنتجات و مواجهة المنافسة للوصول إلى الأهداف المنشودة لتلك المؤسسات.

➤ تعتبر إدارة التغيير من أفضل الأساليب التي أثبتت نجاحها في إيصال التغيير إلى تحقيق أهدافه.

➤ روح المبادرة و الإبداع و الكفاءة و التكامل و الشفافية و روح العمل كفريق واحد عناصر أساسية لعملية تغيير ناجحة و على جميع من يرغب في التغيير أن يجعل هذه العناصر ضمن خطته التغييرية، كذلك انه على الإدارة أن تراعي المصالح و المنافع التي ستعود على المؤسسة، مؤكداً أن يكون التغيير مدروساً من ناحية الايجابيات و السلبيات و دراسة

الأسباب وفق نظم و معايير، فليس كل تغيير يكون تغييرا صالحا و إذا كان التغيير من اجل التغيير سيكون مآله الفشل.

ثانيا: نتائج الدراسة التطبيقية:

توصلت الدراسة التطبيقية إلى عدة نتائج بناء على البيانات التي تم جمعها تبعا لكل عمال مديرية الموارد المائية بسعيدة و التي كانت كالتالي:

- ضرورة الوعي الكامل بأن عملية التغيير ليست عملية فردية مقتصرة على القيادة و إنما هي أيضا مساهمة جماعية لكل أفراد المديرية تهدف إلى التطوير و الإبداع.

- الوجود على مؤسسة الموارد المائية بتوظيف عمال ذو كفاءة مهنية عالية .

- العمل على إثارة حماس العاملين من اجل رفع رغبة الموظف في المشاركة و الالتزام بالتغيير.

- ضرورة العمل على تدريب الموظفين في تعزيز القدرة على التغيير في المؤسسة الاقتصادية.

- العمل على تقديم دوافع للموظفين في المؤسسة من أجل تحفيزهم لدعم مشروع التغيير و تحقيق الأهداف المطلوبة.

بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss توصلنا إلى:

- الإداريين يدعمون التغيير في المؤسسة بدرجة موافقة عالية.

- الإداريين يدعمون دور الإدارة في دعم و تنفيذ التغيير في المؤسسة و ذلك بدرجة موافقة متوسطة.

- الإداريين يدعمون إدارة التغيير و مرافقة التحولات في المؤسسة وهذا بدرجة موافقة عالية.

خاتمة عامة

و في الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا إلى قدر ما في اختيار الموضوع و جمع مادته العلمية، و في حسن دراسته و عرضه بالشكل الذي يخدم الغرض المعد من اجله، و ما التوفيق إلا بالله عليه توكلنا و إليه أنبنا، فاللهم إن أصبنا فمناك وحدك، و إن أخطأنا فمن أنفسنا و الشيطان.

قائمة المصادر والمراجع

-المراجع:

- أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
- أحمد الخضيرى، "إدارة التغيير"، دار الرضا للنشر، دمشق 2003.
- أنور عبد الملك، "تغيير العالم"، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 1995.
- السيد سالم عرفة، "اتجاهات الحديثة في إدارة التغيير"، دار الرياءة للنشر و التوزيع، الأردن، 2012.
- المرسي جمال الدين، الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر، 2006.
- ثابت عبد الرحمان إدريس، "مدخل الحديث في الإدارة العامة"، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- حسن إبراهيم بلوط(المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات)دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.
- حريم حسين، إدارة المنظمات:منظور كلي، الأردن، دار حامد للنشر و التوزيع، 2010.
- راوية حسن محمد، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2004.
- شوقي ناجي الجواد، إدارة الأعمال منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص459-462.
- عبد المنعم راضي-فرج عزت، اقتصاديات النقود و البنوك، البيان للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
- علاء محمد سيد قنديل (القيادة الإدارية و إدارة الابتكار)، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، 2010.
- عليوة السيد، إدارة التغيير و مواجهة الأزمات، دار الأمين، فلسطين، 2005.
- فريد كورتل - أمال كحيلة، إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم ناشرون و موزعون، عمان الأردن، 2015.

- فريد النجار(التغيير و القيادة و التنمية التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21)، الدار الجامعية، الإسكندرية،2007.
- مؤتمن عماد الدين، تقويم فعالية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير مدرسة في الأردن لقيادة التغيير في مدرسته،عمان،الأردن،2003.
- محمد الصيرفي،إدارة التغيير،دار الفكر الجامعي،مصر،2006.
- محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات،دار وائل للنشر، عمان، الأردن،2002.
- محمود سليمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"،دار الوائل للنشر،عمان الأردن،2004.
- مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة، دار جرير، الأردن،2007.
- مورى م. دالزيل - ستيفن س .سكوتوفر (ترجمة محمد وحيد المنطاوي)،أساليب التغيير - أداة عملية لتطبيق التغيير في المنظمات ،مؤسسة رؤية للطباعة و النشر و التوزيع،2008.
- ناصر جرادات- احمد المعاني- احمد عريقات، "إدارة التغيير و التطوير"، إثراء للنشر و التوزيع، مكتبة الجامعة، الأردن، 2013.

المذكرات و المجلات :

- مصطفى أبو بكر-معالي فهمي حيدر،"معوقات و متطلبات التطوير التنظيمي و إدارة التغيير في المنظمات الحكومية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية،الإسكندرية، مصر ،2001.
- محمد مصطفى القميصي،(اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير،دراسة الألبسة، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة pdfحالة الشركة العامة لصناعة الموصل،العراق،2008.

الملاحق

الملاحق:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الطاهر مولاي

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

استبيان موجه للإداريين حول: دور إدارة التغيير في مواجهات التحولات الاقتصادية

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته ، أما بعد...

تتدرج الاستمارة في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات بعنوان :
"دور إدارة التغيير في مواجهات التحولات الاقتصادية" ،لذا نرجو أن تجيبوا بصدق على هذه الاستمارة كما نؤكد
لكم على سرية إجاباتكم لأنها تستعمل لأغراض البحث العلمي فقط .

و في الأخير لكم منا كل الشكر و التقدير على وقتكم و جهدكم و حسن تعاملكم.

أولاً:البيانات الشخصية: الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

1-الجنس:

أنثى

ذكر

2-الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة بين 30-39 سنة بين 40-49 سنة أكثر من 50 سنة

3-الحالة الاجتماعية:

أعزب(ة) متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)

4-المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي دراسات عليا أخرى

الملاحق:

5- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات بين 6 إلى 10 سنوات أكثر من 11 سنة

6- نوع العمل:

دائم مؤقت في إطار عقود ما قبل التشغيل

ثانياً: أهمية التغيير في المؤسسة:

العبارات	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
1- هل ترى أن التغيير ضروري لمؤسستك					
2- ترى أن التغيير أصبح ثقافة في مؤسستك نظراً للظروف البيئية التي تحيط بها					
3- تقوم المؤسسة بإعداد برنامج للتغيير يحمل في طياته عدة أشكال (نماذج) للتغيير					
4- تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين على إحداث التغيير باعتبارهم مورداً بشرياً ضرورياً لإنجاح التغيير					
5- تعمل على تسهيل عملية تكيف مؤسستك مع تغيرات المحيط					

ثالثاً: دور الإدارة في دعم و تنفيذ التغيير:

العبارات	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
6- تهتم المؤسسة بإثارة حماس العاملين من أجل رفع رغبة الموظف في المشاركة و الالتزام بالتغيير					
7- تهتم الإدارة العامل نفسياً و تشرح له أسباب التغيير					
8- تشجع الإدارة مبادرات و مقترحات الأفراد فيما يتعلق بمشاريع التغيير					

الملاحق:

					9- تقدم الإدارة المعلومات الكافية و الضرورية الخاصة بالتغيير
					10- تتواصل الإدارة مع العاملين لتوضيح رؤيا و أهداف التغيير
					11- يتلقى الأفراد تحفيزات مادية و معنوية لدعم مشروع التغيير

رابعا: إدارة التغيير و مرافقة التحولات في المؤسسة:

العبرة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
12- تلعب إدارة التغيير في التوفيق بين الموارد الاقتصادية للمؤسسة و أهدافها					
13- تسمح إدارة التغيير في جعل الهيكل التنظيمي للمؤسسة مرنا بشكل يتوافق مع التحولات في بيئة المؤسسة					
14- تلعب إدارة التغيير دورا كبيرا في تجديد و مرونة أساليب و إجراءات العمل في المؤسسة					
15- لإدارة التغيير دورا مهما في اكتساب المهارات و الكفاءات اللازمة للعمل					
16- تسمح إدارة التغيير في التغلب على الصعوبات المهنية و الوظيفية المتعلقة بأداء الوظيفة					
17- تسمح إدارة التغيير في الإضافة و التجديد في معارفك					
18- تسمح لك إدارة التغيير بالتحكم أكثر بالتكنولوجيات المتعلقة بأداء مهامك في المؤسسة					
19- تسمح لك إدارة التغيير بتغيير ثقافتك التنظيمية خصوصا عاداتك و سلوكياتك اتجاه العمل					
20- بتطبيق أسلوب إدارة التغيير أصبحت أكثر التزاما في عملك و أكثر وفاء لمؤسستك					