



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، تخصص "إدارة أعمال" ، قسم علوم التسيير
بعنوان

أثر مشاركة العاملين على التغيير التنظيمي

دراسة حالة - مشروع المؤسسة بالمدارس الابتدائية لبلدية - سعيدة - أنموذج -

تحت إشراف الأستاذ:

■ يزيد قادة

من إعداد الطلبة:

■ بن زيادي ميلود

■ بوجمعة ايناس

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ	بومدين محمد الامين	رئيسا
الأستاذ	يزيد قادة	مشرفا ومقرراً
الأستاذ	نزعي عز الدين	ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017

كلمة شكر

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"
صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم الحمد لله على إحسانه والشكر
له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه ونشهد
أن سيدنا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وأتباعه
وسلم.

وبعد نتقدم بشكرنا الخالص و امتناننا إلى الأستاذ "يزيد قادة" على قبوله الإشراف
، على هذا العمل و على النصائح و التوجيهات القيمة و الآراء السديدة التي قدمها لنا باستمرار.
كما نشكر جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
على الجهود التي بذلوها من اجلنا، وعلى ما قدموه لنا من علم ومعرفة خلال
سنوات الدراسة .

شكر خاص للأستاذ بومدين أمين الذي قدم لنا يد العون بالنصح والتوجيه و الى
الصديق الذي لم يبخل علينا بمساعدته مرابطي بن ثابت، ولا ننسى شكر كافة عمال
قطاع التربية على تفهمهم لموضوع بحثنا ومشاركتهم لنا من خلال المعلومات التي
منحوها لنا بصدق وشفافية كما نشكر كل من ساهم و ساعد في إنجاز هذا
العمل المتواضع دون استثناء.

ألف شكر وشكر لكل من سيقراً عملنا المتواضع هذا.



اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى " : إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم"

سورة الرعد الآية 11

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد، وكانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعتني خطوة خطوة في عملي، إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان أمي أعز ملاك على القلب والعين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين.
إلى روح أبي العزيز...إلى روح أخي الغالي على قلبي... رحمة الله عليها...
إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله وأطال في أعمارهم ...
إلى زوجتي الغالية إلى أبنائي فلذات كبدي بوعلام توفيق و محمد فاروق بارك الله لي فيهم وجعلهم من العلماء والفقهاء وحملة القرآن الكريم ممن يرفعون راية العلم ويعلون كلمة الله .
إلى كل الاساتذة الذين اشرفوا على تدريسنا طيلة هذه السنوات ولم ييخلوا علينا بالعلم والنصيحة.
إلى جميع الأصدقاء والاحبة دون تخصيص إلى زملاء الدراسة إلى كل من أكن له احتراماً .
إلى هؤلاء جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع راجياً من الله تعالى التوفيق والسداد .

بن زيادي ميلود

الأهداء:

أهدي ثمرة جهدي إلى كل من كمله الله بالهبة والوقار
إلى من علمني العطاء دون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار
أبي الغالي اطال الله في عمره .
إلى التي وضعت الجنة تحت قدميها إلى من أوصى
الرسول الكريم بها ثلاث مرات إلى منبع الحنان و سر الأمان إلى
والدتي العزيزة اطال الله في عمرها .
وإلى من أرى التفاؤل و المحبة بعيونهم إخواني و أخواتي ، و إلى كل افراد عائلتي بدون
استثناء و إلى كل أصدقائي و أحبائي .

بوجمعة ايناس

الفهرس

I .I I	كلمة شكر
I .II I I	الإهداء
I .III	الفهرس
.IV	قائمة الأشكال
.V	قائمة الجداول
أ-س	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: التغيير التنظيمي
1	مقدمة
1	المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي
2	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي
7-3	المطلب الثاني: دوافع التغيير التنظيمي
11-8	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي
12	المطلب الرابع: عناصر التغيير التنظيمي
13	المبحث الثاني: أساسيات عن التغيير التنظيمي
15-13	المطلب الأول: أنواع التغيير وخصائصه
17-16	المطلب الثاني: مجالات التغيير
21-18	المطلب الثالث: مراحل التغيير التنظيمي
22	المطلب الرابع: استراتيجيات التغيير
23	المبحث الثالث: مقاومة التغيير
23	المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير
28-24	المطلب الثاني: أسباب و مصادر مقاومة التغيير

29	المطلب الثالث: مظاهر وأشكال المقاومة
32-30	المطلب الرابع: إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير
33	خاتمة الفصل الأول
34	الفصل الثاني : مشاركة العاملين
34	مقدمة
35	المبحث الأول : ماهية مشاركة العاملين
38-35	المطلب الأول: نشأة المشاركة في الفكر الإداري
40-39	المطلب الثاني : مفهوم مشاركة العاملين
41	المطلب الثالث : فوائد ومزايا مشاركة العاملين
42	المبحث الثاني : أساسيات عن مشاركة العاملين
42	المطلب الأول : صور وأشكال المشاركة
43	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على المشاركة
49-44	المطلب الثالث : إيجابيات وسلبيات مشاركة العاملين
50	المبحث الثالث: مستويات المشاركة وعلاقتها بالتغيير
51-50	المطلب الأول: مستويات المشاركة
54-52	المطلب الثاني : معوقات مشاركة العاملين في التغيير
56-55	المطلب الثالث : مشاركة العاملين كعامل لنجاح التغيير
57	خاتمة الفصل الثاني

58	الفصل الثالث : الجانب تطبيقي - أثر مشاركة العاملين عل التغيير التنظيمي -
58	مقدمة
58	المبحث الأول : مشروع المؤسسة
60-59	المطلب الأول: مفهوم مشروع المؤسسة
62-61	المطلب الثاني: اهداف مشروع المؤسسة
63	المطلب الثالث: مراحل بناء مشروع المؤسسة
68	المبحث الثاني : اجراءات الدراسة التطبيقية
68	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
69	المطلب الثاني: أداة الدراسة
70	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستمارة
71	المبحث الثالث : وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية
74-71	المطلب الأول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية
82-75	المطلب الثاني : تحليل وتفسير نتائج الدراسة
96-83	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات ونتائج الدراسة التطبيقية
97	خاتمة الفصل الثالث
100-98	خاتمة عامة
105-101	قائمة المراجع والمصادر
108-106	قائمة الملاحق
109	الملخص

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
4	القوى البيئية المرتبطة بالتغيير	الشكل رقم (1-1)
9	اهمية التغيير	الشكل رقم (2-1)
14	انواع التغيير	الشكل رقم (3-1)
16	خصائص إدارة التغيير.....	الشكل رقم (4-1)
71	النسب المئوية لعنصر الجنس.....	الشكل رقم (1-3)
72	النسب المئوية لعنصر المستوى العلمي.....	الشكل رقم (2-3)
73	النسب المئوية لعنصر الخبرة المهنية.....	الشكل رقم (3-3)
74	النسب المئوية لعنصر المسمى الوظيفي.....	الشكل رقم (4-3)

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
7	اسباب التغيير	الجدول رقم (1-1)
27	اسباب مقاومة التغيير جيمس اوتول	الجدول رقم (2-1)
64	مراحل انجاز مشروع المؤسسة	الجدول رقم (1-3)
66	قائمة بعملية الانجاز و التنفيذ و انشطة المشروع	الجدول رقم (2-3)
67	قائمة مساعدة على تصميم اداة لتقويم المشروع	الجدول رقم (3-3)
68	مجتمع الدراسة	الجدول رقم (4-3)
69	عينة الدراسة	الجدول رقم (5-3)
70	درجات قياس ليكارت الرباعي	الجدول رقم (6-3)
71	النسب المئوية لعنصر الجنس	الجدول رقم (7-3)
72	النسب المئوية لعنصر لمستوى العلمي	الجدول رقم (8-3)
73	النسب المئوية لعنصر الخبرة المهنية	الجدول رقم (9-3)
74	النسب المئوية لعنصر المسمى الوظيفي	الجدول رقم (10-3)
75	قياس تباث الاستبيان (معامل الفا اكرونباخ)	الجدول رقم (11-3)
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الاول مشاركة العاملين	الجدول رقم (12-3)
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني المجال التنظيمي	الجدول رقم (13-3)
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني المجال الانساني	الجدول رقم (14-3)
80/	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني المجال التكنولوجي	الجدول رقم (15-3)
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني المجال التربوي والبيداغوجي	الجدول رقم (16-3)
82	نتائج الارتباط بين المحاور	الجدول رقم (17-3)
84	نتائج اختبار كولمجروف - سميروف	الجدول رقم (18-3)
85	نتائج اختبار (t) للفرضية الرئيسية الاولى مشاركة العاملين	الجدول رقم (19-3)

85	نتائج اختبار (t) للفرضية الرئيسية الثانية التغيير التنظيمي	الجدول رقم (3-20)
86	نتائج الانحدار لأثر مشاركة العاملين على التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة	الجدول رقم (3-21)
87	نتائج اختبار ANOVA لوجود علاقة بين مشاركة العاملين والتغيير التنظيمي من خلال مشروع المؤسسة داخل المؤسسات التربوية	الجدول رقم (3-22)
87	نتائج الانحدار لأثر مشاركة العاملين على المجال التنظيمي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة	الجدول رقم (3-23)
88	نتائج اختبار ANOVA لوجود علاقة بين مشاركة العاملين والمجال التنظيمي من خلال مشروع المؤسسة داخل المؤسسات التربوية	الجدول رقم (3-24)
89	نتائج الانحدار لأثر مشاركة العاملين على المجال الإنساني في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة	الجدول رقم (3-25)
90	نتائج اختبار ANOVA لوجود علاقة بين مشاركة العاملين والمجال الانساني من خلال مشروع المؤسسة داخل المؤسسات التربوية	الجدول رقم (3-26)
90	نتائج الانحدار لأثر مشاركة العاملين على المجال التكنولوجي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة	الجدول رقم (3-27)
91	نتائج اختبار ANOVA لوجود علاقة بين مشاركة العاملين والمجال التكنولوجي من خلال مشروع المؤسسة داخل المؤسسات التربوية	الجدول رقم (3-28)
92	نتائج الانحدار لأثر مشاركة العاملين على المجال البيداغوجي التربوي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة	الجدول رقم (3-29)
93	نتائج اختبار ANOVA لوجود علاقة بين مشاركة العاملين والمجال البيداغوجي التربوي من خلال مشروع المؤسسة داخل المؤسسات التربوية	الجدول رقم (3-30)
94	نتائج اختبار T لوجود فروق معنوية في مجالي مشاركة العاملين و التغيير التنظيمي يعزى إلى متغير الجنس	الجدول رقم (3-31)
94	نتائج اختبار T لوجود فروق معنوية في مجالي مشاركة العاملين و التغيير الوظيفي يعزى إلى متغير المسمى الوظيفي	الجدول رقم (3-32)
95	نتائج اختبار T لوجود فروق معنوية في مجالي مشاركة العاملين و التغيير الوظيفي يعزى إلى متغير المستوى العلمي	الجدول رقم (3-33)
95	نتائج اختبار T لوجود فروق معنوية في مجالي مشاركة العاملين و التغيير الوظيفي يعزى إلى متغير الخبرة المهنية	الجدول رقم (3-34)

مقدمة عامة

تعد عملية التطوير والتغيير التنظيمي أحد أهم مجالات اهتمامات الممارسين المختصين في المنظمات، وكذلك الخبراء المتخصصين في التنظيم والإدارة على حدٍ سواء، لما لهذا المجال من تأثير واضح على فعالية المنظمات بصفة عامة وفي الآونة الأخيرة بصفة خاصة، ولما تشتمل عليه من تغيرات بيئية مستمرة وسريعة وسواء كانت هذه التغيرات داخلية أو خارجية فإنها تتشكل من أنظمة اقتصادية، وسياسية، وقانونية، وتكنولوجية، واجتماعية، وثقافية، وحضارية معقدة ومتشابكة وقد فرضت هذه التغيرات الكثيرة والمتداخلة على القادة والمديرين والعاملين على حدٍ سواء في كافة مستوياتهم التنظيمية العمل على البحث؛ ليس فقط عن أساليب البقاء لمنظمتهم، بل واللجوء إلى استراتيجيات التطوير والتغيير؛ لجعل الأهداف، والبناء التنظيمي، والأساليب التشغيلية، والقوى البشرية العاملة في حالة انسجام واستجابة لعوامل التغيير

وتتبع أهمية التغيير من الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف وتغييرها بما يتماشى مع متطلبات التحديد والتغيير اللذين يمثلان جوهر المراحل التنظيمية، فمن أهم مظاهر التغيير أنه يحاول التوجه نحو وضع إداري أفضل يحسن استغلال جميع الإمكانيات والموارد المتاحة والممكنة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية الكبرى للمؤسسات، مما يساهم في النمو الاجتماعي والاقتصادي والفني للمجتمع

إلا أن إدخال أي تغيير في المنظمة يقابله -غالبًا- مقاومة من قبل بعض الأفراد، مما يترتب على هذه المقاومة تأثير سلبي في نجاح وفعالية عملية التغيير، بالتالي فإن زيادة هذه المقاومة وقوة وتأثيرها سيؤدي إلى تدني في مستوى تأثير ونجاح عملية التغيير إن لم يكن فشلها.

وحيث إن برامج التغيير تكلف الكثير من الجهد والوقت والمال فقد كان من واجب المديرين العمل على التقليل من حدة مقاومة الموظفين للتغيير، من خلال التخطيط الجيد، ووضع الاستراتيجيات اللازمة لنجاح عملية التغيير.

وسيتم التركيز -من خلال هذه الدراسة- على أثر استخدام استراتيجية مشاركة العاملين في برامج التغيير في المؤسسات العامة، لما لها من مميزات تؤثر على برامج التغيير في المؤسسات العامة، وتوضيح ما إذا كان لها قابلية وارتياح لدى العاملين، ودورها في حماية جهود التغيير عن طريق الحد من مقاومة العاملين له، حيث يرى كل من (Torres, Preskill and Piontek) أن المشاركة في المراحل المختلفة لأي عملية يولد الشعور بالانتماء، وهذا بدوره يؤدي إلى الالتزام بعملية التغيير ونتائجها وفي اطار محاولة تسليط الضوء على مشاركة العاملين على التغيير التنظيمي تبرز اشكالية الموضوع التي تطرح على الشكل التالي :

1- اشكالية البحث :

ومما سبق يمكننا طرح الاشكالية التالية:

هل لمشاركة العاملين أثر على التغيير التنظيمي؟

و للإلمام بهذا الموضوع أكثر يمكن طرح الاسئلة التالية :

✓ ما مستوى مشاركة العاملين المسموح به في برامج التغيير في المؤسسات العامة؟

✓ ما هي أهم العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين وتحفيزهم على إبداء مريئاتهم ومقترحاتهم حول خطط التغيير في

المؤسسات العامة؟

✓ ما هي الآثار السلبية والإيجابية المتوقعة لمشاركة العاملين في برامج وخطط التغيير؟

✓ ما هي الآليات الأكثر جدوى لتفعيل مشاركة العاملين لدى المؤسسات العامة؟

✓ ما هي أسباب المقاومة التي تدفع المديرين استخدام استراتيجية المشاركة؟

2- فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والاجابة على الاشكالية قمنا بطرح الفرضيات التالية:

1- الفرضية الرئيسة الأولى : يوجد مشاركة للعاملين بالمدارس الابتدائية لبلدية سعيدة

2- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تغيير تنظيمي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة

3- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد اثر لمشاركة العاملين على التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة

ومن هذه الفرضية الرئيسية يمكننا التطرق الى الفرضيات الفرعية التالية:

1/3 الفرضية الفرعية الأولى: يوجد اثر لمشاركة العاملين على المجال التنظيمي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة

2/3 الفرضية الفرعية الثانية : يوجد اثر لمشاركة العاملين على المجال الانساني في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة

3/3 الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد اثر لمشاركة العاملين على المجال التكنولوجي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة

4/3 الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد اثر لمشاركة العاملين على المجال التربوي والبيداغوجي في المدارس الابتدائية

لبلدية سعيدة.

3- متغيرات الدراسة

تشمل الدراسة على متغير مستقل و متغير تابع

المتغير المستقل : مشاركة العاملين

المتغير التابع : التغيير التنظيمي

4 - اسباب و دوافع اختيار الموضوع

- طبيعة التخصص العلمي الذي ندرس فيه و سيكون مجال عملنا المستقبلي

- الوقوف على مدى مشاركة العاملين من خلال دراسة مشروع المؤسسة

- التحقق من فعالية مشروع المؤسسة كأداة تفعيل لمشاركة العمال في تحقيق الاهداف

أهداف الدراسة:

- الاستفادة من أفكار العاملين وجعلهم أفرادًا فاعلين في عمليات التغيير.
- تشجيع مشاركة العاملين المتأثرين بالتغيير في الإعداد له.
- كما تهدف الدراسة إلى معرفة حدود المشاركة الفاعلة في المؤسسات المختلفة ومعرفة سلبياتها وإيجابياتها.
- تشجيع العمل بروح الفريق الواحد في التعامل مع التغيير؛ بدلاً من الانقسام حوله أو حتى العمل بفرديّة.
- تشجيع الجانب الإبداعي لدى العاملين نتيجة لما قد يضيفونه من أفكار وأساليب جديدة لتطبيق التغيير.
- إعداد صف جديد من الأفراد القادرين على تبني وتخطيط عمليات التغيير مستقبلاً.
- ضمان الولاء والانتماء الوظيفي للمنظمة من خلال حرية مشاركة العاملين بالآراء والمقترحات البناءة.

أهمية الدراسة:

إن دراسة أثر مشاركة العاملين على برامج التغيير في المؤسسات التربوية له أهمية بالغة، ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

- معرفة ما إذا كان نظام وطبيعة عمل تلك المؤسسات يسمح ويشجع على مبدأ مشاركة العاملين.
- معرفة مستوى مشاركة العاملين في برامج التغيير في المؤسسات التربوية.
- التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين في المؤسسات التربوية.
- معرفة الآثار السلبية والإيجابية لمشاركة العاملين.
- معرفة نوع العلاقة التي تربط الخصائص الديموغرافية للمديرين [العمر، عدد سنوات الخبرة، الجنس، المستوى التعليمي] بمدى تقبلهم لمشاركة العاملين.
- وضع توصيات قد تسهم في حماية جهود التغيير في المؤسسات التربوية، مما قد يعرض تلك الجهود للفشل.

- تشكل هذه الدراسة حاجة علمية في مجال مشاركة العاملين في إعداد عملية التغيير.
- الترويج لثقافة التغيير من خلال المشاركة الفعلية والفعالة للعاملين في المؤسسات التربوية.

حدود الدراسة :

من اجل الاحاطة بإشكالية الدراسة و فهم جوانبها المختلفة لا بد من وضع حدود لها لكي يكون التحليل دقيقا تفاديا لمزيد من التشعب فيه ، حيث تم تحديد الدراسة من الجوانب التالية :

- الحدود المكانية :

ثم اسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة

- الحدود الزمنية :

بغية الاحاطة بإشكالية الدراسة و الوصول إلى نتائج تنفي او تثبت صحة الفرضيات المقترحة فضلنا البحث في هذا الموضوع و دراسته خلال السنة الدراسية 2017-2018 .

- منهج الدراسة :

قصد الاطاحة بمختلف جوانب الموضوع و الاجابة على اشكالية البحث و اختبار صحة الفرضيات سوف نعتمد على المزج بين المنهج الاستنباطي و الاستقرائي و ذلك باتباع الاسلوبين الوصفي

و الاحصائي المبني على تحليل استمارة البحث

ادوات الدراسة :

اعتمدت الدراسة على الوسائل الآتية :

- **المقابلة:** هي عبارة عن مجموعة من الاسئلة تعد من اجل ان تطرح على احد المتخصصين في مجال معين قصد التعرف على موضوع ما، و المقابلة الناجحة هي فن و علم و اسلوب بارع في الممارسة يمكن تطويره و اجادته و التوسع فيه باستمرار حتى يصل الى حد الاتقان عن طريق التدريب و القائم على المعرفة و الدراسة

- **الاستبيان :** ثم الاعتماد عليها من اجل التأكد من فهم المبحوث و ملاحظة ايماءاته و ملاحظه اثناء الاجابة على اسئلة الاستمارة ذلك يقدم معلومات اضافية للباحث

الدراسات السابقة

1- دراسة موسى اللوزي 1997(م):مذكرة ماجستير بعنوان(اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير):

حيث استهدفت الدراسة معرفة اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية في الأردن نحو إدارة التغيير، وعلاقتها بمتغيرات: الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، العمر، مسمى الوظيفة، والخبرة وذلك من خلال المقاييس الثلاثة التي وضعها الباحث للدراسة، وهي: السببية، والتكافؤ، والاستدلال.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها فقد طور الباحث الاستبانة المخصصة لإدارة التغيير التي صممها (Burke)، أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية وفقاً لعدة مراحل، وتم جمع (637) استبانة كان العدد النهائي منها (603) استبانة.

وبعد تحليل البيانات توصل الباحث إلى النتائج التالية:

احتل مجال التكافؤ المرتبة الأولى من حيث حصوله على أعلى الدرجات ايجابية لاتجاهات العاملين نحو إدارة التغيير، ثم تلاه

مجال الاستدلال، في حين أن مجال السببية احتل المرتبة الأخيرة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس بين اتجاهات العاملين نحو جميع مجالات إدارة التغيير إذ كانت عند

الذكور أعلى منها عند الإناث.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المتزوجين وغير المتزوجين نحو مجال السببية، ولم تظهر هذه الفروق بالنسبة

لمجال التكافؤ والاستدلال.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير المؤهل العلمي في مستوى اتجاه العاملين نحو مجالات إدارة التغيير باستثناء مجال

الاستدلال.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية نحو مجال السببية فقط تعزى إلى متغير الوظيفة لصالح المديرين.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري العمر والخبرة في اتجاهات العاملين نحو إدارة التغيير في جميع المجالات.

وقد خلصت هذه الدراسة لعدد من التوصيات كالاتي:

على الإدارة - من أجل نجاح التغيير - أن تتواصل مع العاملين وتشركهم في التعرف على أسباب التغيير، وتحديد أهدافه،

وتخطيط إجراءاته، والعمل على تنفيذه؛ وذلك لأن مشاعر العاملين المتأثرين بالتغيير هي التي تحدد درجة نجاح التغيير أو فشله.

على الإدارة أن تخلق مضمونًا جذابًا وواضحًا للتغيير، وتحدد العلاقات مع العاملين، وتشجع التزامهم بالأهداف الجديدة

وإتاحة فرص المبادأة وتطويرهم وتشجيع الاقتراحات الابتكارية والإبداعية، مما يولد موجة من الحماس لدى العاملين للمشاركة في

تحقيق عملية إدارة التغيير الجديدة وضمن نجاحها واستمراريتها بكفاءة عالية.

- تغيير الهياكل التنظيمية القديمة التي تركز السلطات في أيدي الرؤساء فقط.
- تعديل الأساليب التي لا تخدم مصالح المراجعين ولا تنجز معاملاتهم بما يلزم.
- تغيير سلوكيات العاملين الخاطئة كالإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم المرونة في تنفيذ الإجراءات وضعف القيادة وقلة المعرفة الإدارية.

وقد أشار الباحث في توصياته إلى أهمية إشراك العاملين من قبل الإدارة في التخطيط للتغيير، وتوضيح أهدافه لهم، إضافة إلى تعريفهم بالأسباب الدافعة له من باب كسب التأييد له، وحمايته من الفشل، وهذا هو ما ستركز عليه الدراسة الحالية، حيث إنها تسعى لمعرفة ما إذا كان العاملون في المؤسسات الحكومية مؤهلين فعلياً للاشتراك في عملية التخطيط للتغيير وإثبات ما إذا كان المدبرون في هذه المؤسسات يحملون هذا التوجه الذي يقوم على ضرورة إشراك العاملين في التخطيط للتغيير؛ بهدف جذبهم وكسب تأييدهم له، مما يؤدي إلى تبنيهم لبرامج التغيير في مؤسساتهم لاحقاً.

2 - دراسة عبد الله مداري الحربي(2001م) بعنوان " مقاومة التغيير التنظيمي : دراسة تطبيقية علي المؤسسات العامة بمحافظه جدة".

وفيها تناول الباحث ما تواجهه المنظمات الإدارية المعاصرة من تحديات مع التغيير؛ لتكون قادرة على البقاء والنمو. فالمنظمات في سعيها للتطوير تواجه مقاومة التغيير الذي يقود إلى فشل كثير من برامج التطوير التنظيمي، ويحمل معه ضياع الجهد والوقت والموارد المالية والبشرية، وتحاول هذه الدراسة التعرف على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة السعودية، وتحديد أكثر الأسباب تأثيراً في مقاومة الموظفين لبرامج التطوير، ومن ثم وضع التوصيات المناسبة لتعزيز جهود التطوير التنظيمي، والتخفيف من أسباب مقاومة التغيير. ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها :

إن عدم ثقة الرئيس المباشر في مرؤوسيه وعدم معرفة أهداف التغيير هما أكثر الأسباب تأثيراً في مقاومة التغيير، كما تساهم العوامل الأخرى في المقاومة، مثل: عدم توفر المعلومات الكافية عن التغيير، وعدم مشاركة العاملين في التخطيط لعملية التغيير، والخوف من المجهول، والشعور بفقدان المزايا الوظيفية بعد التغيير، وعدم إدراك أهمية التغيير، وضعف الاستعداد التنظيمي

للتعامل مع مقاومة التغيير، كما دلت النتائج الإحصائية لعينة الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين العمر وعدد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي من جهة ومقاومة التغيير من جهة أخرى، في حين أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المؤهل التعليمي ومقاومة التغيير. وقد اقترحت الدراسة عددًا من التوصيات المتعلقة بالجوانب التنظيمية في المنظمات التي قد تقلل من مقاومة التغيير - لتدعيم عملية التطوير التنظيمي، وهي كالتالي:

- دعم الجهات ذات العلاقة بالتدريب والتطوير التنظيمي في المنظمات بإتاحة الفرصة لها لإحداث الخطط التطويرية بفعالية.
- تعتبر القيادات الإدارية في المنظمات هي الداعمة والمشرفة على خطط التغيير التنظيمي في هذه المنظمات، لذلك لا بد من تثقيف هذه القيادات عن طريق المشاركة في حلقات النقاش الدورية والندوات واللقاءات التي تعقد لهذا الشأن.
- دعم مراكز المعلومات والأبحاث والتدريب بالمنظمات الإدارية بالأجهزة الحديثة والوسائل التكنولوجية المتقدمة التي تساهم في توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.
- التقييم الموضوعي ومدى الاستفادة من البرامج والدورات التي يشارك فيها الموظفون في تحقيق التغيير المطلوب فكريًا وعمليًا وسلوكيًا.
- أهمية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية - قدر الإمكان - وبخاصة عند التخطيط لإدخال التغيير في أي من المجالات داخل المنظمة.

3- دراسة ميدانية مبارك بن بطيخان السهلي مذكرة ماجستير (2007م) بعنوان: " المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة التغيير: دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض".

وتتمثل مشكلة الدراسة في بحث أثر المشاركة في صنع القرار على الحد من مقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية السعودية.

وتهدف هذه الدراسة إلى استطلاع أنماط المشاركة في صنع القرار عند الموظفين الحكوميين، والتعرف على أثر الأنماط السائدة للمشاركة في صنع القرارات على تقبل الموظفين للتغيير في أجهزتهم، والتعرف على المعوقات التي تحول دون المشاركة في صنع القرار في الأجهزة الحكومية، وتقديم توصيات علمية وعملية قد تكون مفيدة في تطوير مستوى أداء الأجهزة الحكومية.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي، وتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في الأجهزة الحكومية السعودية متمثلة في بعض الوزارات، حيث تم اختيار (400) موظفًا. وقد اعتمد الباحث على الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

إن أهم الأنماط السائدة في الأجهزة الحكومية لمشاركة الموظفين في صنع القرار هي: استماع المدير لآراء الموظفين واقتراحاتهم قبل أن يتخذ قراره بشكل نهائي، والنمط الثاني هو عرض المدير المشكلة على المرؤوسين للمساهمة في إيجاد البدائل، ثم يختار البديل الذي يراه مناسبًا لحل المشكلة، والنمط الثالث في مشاركة المدير للمرؤوسين كأى عضو آخر للوصول إلى القرار المناسب.

إن الموظفين في الأجهزة الحكومية يميلون للمحايدة في تقبلهم للتغيير.

عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من أنماط: انفراد المدير باتخاذ القرار ثم تبليغه للمرؤوسين، واتخاذ القرار ثم إتاحة الفرصة للمرؤوسين للاستفسار عنه ليكون واضحًا لهم، ونمط عرض المدير المشكلة على المرؤوسين للمساهمة في إيجاد البدائل ثم اختيار البديل الذي يراه مناسبًا لحل المشكلة وبين تقبل الموظفين للتغيير.

توجد علاقة ارتباط موجبة بين كل من انفراد المدير باتخاذ القرار ثم محاولته إقناع المرؤوسين وبين معدل مدى تقبل الموظفين للتغيير.

وجود علاقة ارتباط طردية بين الأنماط الثلاثة التالية: يستمع المدير لآراء الموظفين واقتراحاتهم قبل أن يتخذ قراره بشكل نهائي، يشارك المدير المرؤوسين كأى عضو آخر قبل الوصول إلى القرار المناسب لاتخاذ قرار ما، ويجعل المدير صنع القرار من قبل

المرؤوسين بشكل كلي، وبين معدل مدى تقبُّل الموظفين للتغيير. وفي نهاية الدراسة، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تم وضع مجموعة من التوصيات التي كان من أهمها :

- أن يهتم المديرون بمشاركة المرؤوسين في وضع القرارات المناسبة لاتخاذ القرار.
- عدم فرض التغيير على الموظفين حتى لا ينتج عنه مقاومة لهذا التغيير.
- أن يكون المرؤوسون على معرفة جيدة بأساليب المشاركة المناسبة لمهام العمل، ويتم ذلك عن طريق الاجتماعات الدورية التي تعقد على مستوى الأقسام والإدارات.
- تشجيع المرؤوسين على تقديم المقترحات المفيدة والبناءة في العمل.

وهناك عدد من الفروق بين هذه الدراسة ودراسة الباحث المشار إليها أعلاه، حيث تم التركيز في الدراسة الحالية على مشاركة العاملين في صنع القرار في المؤسسات العامة، وذلك من حيث: مستوى مشاركة العاملين المعمول بها ، وأهم العوامل التي تحفز العاملين للمشاركة في صنع القرار، وسلبيات وإيجابيات هذه المشاركة، وآليات تفعيل مشاركة العاملين، كما ستتناول أهم أسباب المقاومة التي تدعو المديرين إلى تبني استراتيجية المشاركة دون غيرها من الاستراتيجيات، وتوضيح ما إذا كان هناك علاقة بين أسباب مقاومة العاملين للتغيير وبين اختيار المديرين لهذه الاستراتيجية، في حين ركز الباحث في دراسته على أهم أنماط المشاركة في الأجهزة الحكومية مع محاولة معرفة أثر هذه الأنماط في صنع القرارات على تقبُّل الموظفين للتغيير، كما تناولت دراسة الباحث المعوقات التي تحول دون تفعيل مشاركة العاملين في تلك الأجهزة.

4- دراسة بدر بن سيف البوسعيدي(2008م). (مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها في الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عُمان) .

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها في الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة

من (328) موظفًا بنسبة 25% من أصل مجموع مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (1309) فردًا. وتوصلت الدراسة إلى نتائج، من أهمها:

إن تصورات الباحثين لمستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية كان مرتفعًا، وكذلك جاءت تصورات الباحثين لمستوى الالتزام التنظيمي مرتفعة.

يوجد أثر مهم وذو دلالة إحصائية لأبعاد مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين لمستوى المشاركة، في اتخاذ القرارات الإدارية ومستوى الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمسمى الوظيفي.

وعليه، توصي الدراسة بأن تتبنى السلطة المختصة والقيادات الإدارية للوحدات التابعة لديوان البلاط السلطاني الوسائل والأساليب اللازمة لتعزيز مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية من خلال تشجيع العاملين على استمرارية ممارسة المشاركة، لما لها من دور فاعل في تحقيق الالتزام التنظيمي.

ومن خلال العرض السابق يتضح تركيز الدراستين الأخيرتين ركزت على مشاركة العاملين، وتأثير ذلك على مدى التزام العاملين وتقبلهم لتنفيذ ما يطلب منهم، مع التقليل من إمكانية حدوث مقاومة ورفض من قبلهم في ظل وجود أجواء من المشاركة في المعلومات، إضافة للمشاركة في إعداد التغيير والمساهمة في تنفيذه، وتعتبر هاتان الدراستان هما الأقرب للدراسة الحالية.

ومن خلال الاستعراض السابق للدراسات، نلاحظ الأهمية الكبرى لمناقشة أثر مشاركة العاملين على برامج التغيير في المؤسسات العامة ووجود أسباب تأييد ومقاومة للتغيير التنظيمي الموجود في المنظمات، والتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى وجود طرفين: مؤيد ومعارض كما هو موجود في دراسة (الساعدي، 1996)، و(اللوزي، 1997)، حيث ناقشنا اتجاهات

الأفراد العاملين نحو عمليات التغيير في المؤسسات الحكومية، في حين ركزت بعض الدراسات على معرفة الأسباب المختلفة التي تدفع الموظفين لمقاومة التغيير والاستراتيجيات المتبعة لمقاومة التغيير، مثل: دراسة (أحمد العامري وناصر الفوزان ، 1997)، و(ناصر الفوزان و أحمد العامري، 1999)، و(عبد الله مداري الحربي، 2001)، بينما تناول البعض الآخر أثر المشاركة في عملية اتخاذ القرار على الحد من مقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية مثل دراسة: (مبارك بن بطيخان السهلي، 2007) ، (بدر بن سيف البوسعيدي ، 2008).

الدراسة الحالية:

لقد حاولنا في هذه الدراسة الوصول الى:

1- التعرف على أثر مشاركة العاملين على التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة من خلال تبني تقنية مشروع المؤسسة كأداة و أسلوب.

2 - التعرف على الواقع الفعلي لمشاركة العاملين وأثره في القدرة علي حماية التغيير وأثرها علي العامل النفسي الخاص بالموظف والعامل المهني، من حيث تقبله للتغيير من عدمه، كما اهتمت الدراسة بالتعرف على سلبيات وإيجابيات المشاركة وأهم آليات تفعيلها، وأسباب المقاومة التي قد تدفع بالمديرين إلى استخدام استراتيجية المشاركة دون غيرها من الاستراتيجيات .

3 - التعرف على مستوى مشاركة العاملين المسموح به في برامج التغيير في المؤسسات التربوية؟

4- التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين وتحفيزهم على إبداء مرئياتهم ومقترحاتهم حول خطط التغيير في المؤسسات التربوية.

5- التعرف الآثار السلبية والإيجابية المتوقعة لمشاركة العاملين في برامج وخطط التغيير

6- التعرف على الآليات الأكثر جدوى لتفعيل مشاركة العاملين لدى المؤسسات التربوية

7- التعرف على أسباب المقاومة التي تدفع المديرين لاستخدام استراتيجية المشاركة

8- استخلاص العلاقة بين الخصائص الديموغرافية للمديرين [العمر، عدد سنوات الخبرة، الجنس، المستوى التعليمي] وما

بين تقبلهم لمشاركة العاملين؟

وقد تميزت عن غيرها من الدراسات السابقة بما يلي :

- استهدفت هذه الدراسة قطاع التربية والتعليم .
- ركزت على أثر مشاركة العاملين على برامج التغيير في المؤسسات التربوية الابتدائية على وجه الخصوص .
- تطرقت الى مشروع المؤسسة كتقنية حديثة في التسيير التشاركي للمؤسسات التربوية .
- مست هذه الدراسة كافة الشرائح العمالية بالمؤسسات التربوية .

تقسيمات البحث:

قمنا بتقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول كالتالي :

- الفصل الأول : سنتعرض فيه الى مفاهيم حول التغيير التنظيمي موزعة على ثلاثة مباحث , حيث خصصنا المبحث

الأول لماهية التغيير التنظيمي والمبحث الثاني سنتطرق فيه إلى اساسيات التغيير التنظيمي أما المبحث الثالث فسيتم فيه استعراض مقاومة التغيير مفهوما واسبابا واستراتيجيات مقاومتها والتي منها موضوع بحثنا مشاركة العاملين.

- الفصل الثاني : سنتعرض فيه الى مفاهيم حول مشاركة العاملين موزعة على ثلاثة مباحث , حيث خصصنا المبحث

الأول لماهية مشاركة العاملين والمبحث الثاني سنتطرق فيه إلى اساسيات مشاركة العاملين أما المبحث الثالث فسيتم فيه استعراض مستويات المشاركة وعلاقتها بالتغيير.

- الفصل الثالث : وهو الفصل التطبيقي و الذي سنتطرق فيه إلى واقع تطبيق مشاركة العاملين في المدارس

الابتدائية لبلدية سعيدة و ذلك من خلال التعرض إلى تطبيقات مشروع المؤسسة و القيام بإجراء دراسة تطبيقية على المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة لمعرفة ما مدى تطبيق مشاركة العاملين في المؤسسات التعليمية الجزائرية من خلال الإصلاحات المطبقة و ذلك بتوزيع استبيان لكل من المديرين و الأساتذة و العمال المهنيين و القيام بمعالجتها إحصائيا واستخلاص النتائج.

مقدمة

لقد أصبح التغيير هو الأساس والقاعدة في هذه الحياة، وأصبح الاستقرار عملية محدودة بفترة زمنية انتظاراً لعملية تغيير أخرى، وهكذا أصبح معنى الحياة هو التغيير، وأصبح المنطق هو إحداث التغيير ليحدث التوافق مع الأوضاع الجديدة. ومن ثم قبوله والرضا به واعتباره قاعدة طبيعية في الحياة وليس استثناءً، وهذا ينطبق على المؤسسات العامة التي تتمتع بقدر من اللامركزية عن باقي الأجهزة الحكومية، ولأنها تتضمن جهازاً إدارياً متعدد في الأنشطة والعمليات، وتتعامل مع عدد كبير من الجمهور، وتقدم نوعيات مختلفة من الخدمات التي يطلب فيها السرعة في حل المشاكل والجودة في أداء الخدمات، فضلاً عن خضوع العاملين فيها عادة للكثير من الدورات التدريبية أكثر من غيرهم .

ومما سبق كان لزاماً على المؤسسات العامة أن تعتمد باستمرار إلى تبني العديد من برامج التغيير التي يكون هدفها الارتقاء بمستوى هذه المؤسسات وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها، كما يجب عليها في المقابل أن تكون على وعي بما قد يواجهها من عقبات قد تعيق نجاحها في تنفيذ برامجها التغييرية، وذلك بالتصدي لأي شكل من أشكال مقاومة هذه البرامج والأنشطة التي قد يقوم بها بعض الأفراد والعاملين في هذه المؤسسات .

وستتم الإشارة في هذا الفصل إلى التغيير كمفهوم، إضافة إلى مصادره، وأنواعه، ومراحله، وكذلك الجوانب التي تمسها عمليات التغيير، وكذلك أسبابه، واستراتيجياته والأساليب المختلفة لمواجهته، مع التركيز على أسلوب المقاومة باعتباره من أكثر الأساليب شيوعاً وتأثيراً على برامج التغيير، وإن كان تأثيرها يتفاوت بتفاوت حدتها.

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

تقوم منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وتفاوت أحجامها بإحداث التغيير، بغية زيادة قدرتها على التكيف مع الأحداث المتسارعة ورفع مستوى الأداء بتقديم جودة الخدمة لنيل رضا الزبائن والمجتمع، ولذلك يصبح التغيير في نظر أي منظمة عملية ضرورية وجوهرية لضمان بقائها في محيط أهم مميزاته المنافسة والتطور و التحديث ، كما أن استمراريتها في النشاط مرتبط

بنجاحها ومدى استعدادها وسرعتها في التفاعل مع المحيط الداخلي والخارجي ومدى تكيفها مع التطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لتكون في مستوى طموحات المتعاملين معها .

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

لغويا: يقصد به التبدل أي جعلت الشيء على غير ما كان عليه.

اصطلاحا: يقصد به تغيير الشيء من حاله الذي كان عليه من قبل واستبداله بغيره، التغيير عكس الثبات، ومن ثم فهو مفهوم

ديناميكي كما انه يتم بالإدارة، ويحدث التغيير بفعل قوى خارجية عن الشيء لتبديله بصورة كلية أو جزئية وتحويله إلى غير ما

كان عليه.1

كما عرفه بعض المفكرين كما يلي :

أما bell& french يعرفان التغيير على انه " جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة علي حل

مشاكلها وتجديد ذاتها ، من خلال إدارة تشاركيه وتعاونيه وفعالة لمناخ التنظيم، وتعطي تأكيدا خاصا للعمل الجماعي الشامل".

وعرف : Robonson التغيير " هو التحرك والانتقال من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة

وفاعليه".2

أما احمد طاهر: فيعرف التغيير بأنه خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها

لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على جهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة

وعلى التدخل من الطرف الخارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية.3

1- حميدات محمد و اخرون، مذكرة استراتيجية التغيير في المنظمات ،دراسة حالة الأجرور الجديد لشركة سوناطراك سعيدة مذكرة ماجستير سنة الجامعية 2008-2009 ص 12

2- بماء الدين المنجي العسكري و اخرون، ادارة التغيير في منظمات الاعمال، مركز الكتاب الاكاديمي - عمان - الطبعة الاولى 2015

3 - احمد يوسف دودين ، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،الطبعة العربية 2012

"يرى فاروق السيد عثمان التغيير هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة توازن مستهدفة و يعني ذلك من حالة

إلى أخرى في المكان و الزمان "1

عند الدكتور سعيد عامر "تحرك ديناميكي ،بإتباع طرق و أساليب مستحدثة ،ناجمة عن الابتكارات المادية و الفكرية

،ليحمل بين ثناياه آمالا للبعض و إحباطا للبعض الآخر ،و في جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها "2.

كل تعديل نسبي في احد الأنظمة الفرعية ملحوظ من قبل الافراد الذين لديهم علاقة بهذا النظام³

بصفة عامة يمكن تعريف التغيير بأنه : " سلسلة الجهود المستمرة و بعيدة المدى الهادفة الى تحسين قدرات المنظمة على

ادخال التغيير و مواكبة التطور و تمكينها من حل مشاكلها و مواجهة تحدياتها من خلال توظيف النظريات و التقنيات

السلوكي المعاصرة الداعية الى تعبئة الجهود الجماعية و تحقيق المشاركة و العمل الجماعي و استيعاب حضارة المنظمة و اعادة

صياغتها و اعتماد البحوث الميدانية و دراسات العمل و الاستعانة بخبراء التغيير و التطوير من داخل المنظمة و خارجها لوضع

خططها و الإسهام في متابعة تنفيذها"

المطلب الثاني: دوافع التغيير التنظيمي:

يحدث التغيير في أي مؤسسة مدفوعا بأسباب و عوامل عدة ، عادة ما تكون لاقتناص فرصة سانحة الاستفادة منها أو توقع

مشكلة أو أمر ما، أو رد فعل استجابة لمشكلة ما، وهذه الفرص و المشكلات قد تكون داخلية كما يمكن أن تكون خارجية،

وسنحاول توضيح أهم هذه الأسباب4:

الأسباب الخارجية: تعد القوى الخارجية أكثر تأثيرا في المنظمة من القوى الداخلية لانساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها،

وذلك أمر طبيعي نظر للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمات، لذلك وجه الكتاب والباحثين اهتماما كبيرا لهذه

1- فاروق السيد عثمان، قوى إدارة التغيير في القرن 21 ، دار الوفاء المنصورة الطبعة الأولى 2000 ص 9

2 - سعيد عامر، الإدارة و سرعة التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات الإدارية دار الفجر القاهرة 1995 ص 604

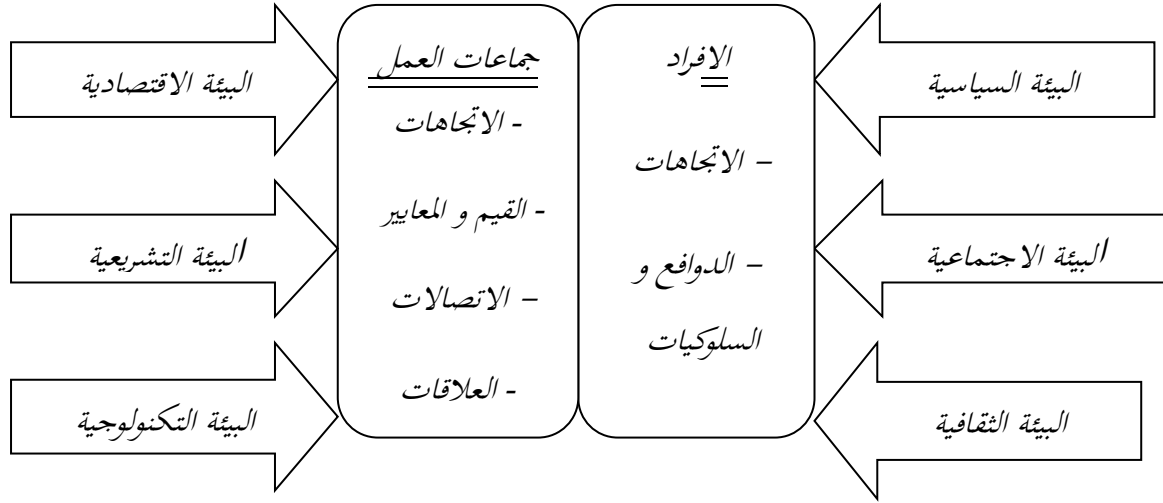
3- pierre Colletette ,Gilles Delisle ,Richard Perron (Le changement Organisationnel :Theorie Et pratique),AGMV Marquis

Quebec Canada 2002 ,p21

4 - شاوي صباح ، اثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رسالة دكتوراه ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2009-2010

القوى التي يصعب التحكم أو السيطرة عليها أو التنبؤ بها 1، و تعدد هذه المصادر كما هو موضح في :

الشكل رقم 1-1: القوى البيئية المرتبطة بالتغيير



المصدر: مصطفى محمود ابو بكر: دليل المدير المعاصر - الوظائف - الادوار - المهارات و الصفات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية 2001 ، ص 326

1- البيئة الاقتصادية:

زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعمولة وانفتاح الأسواق، انضمام الكثير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة ، كما أن هناك تغييرات في أسعار الفائدة الدولية وفي أسعار العملات التي يتم الاستيراد والتصدير من خلالها، تغير قواعد المنافسة ، فالانفتاح على الأسواق المتميزة بالحماية يفرض تغيرا استراتيجيا وهيكليا وثقافيا كبيرا، بالإضافة إلى سياسة خصوصية القطاعات و سياسة إدارة المشروعات على أسس تجارية.

1- رحيم حسين و اخرون، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال دوافعه و مداخله الملقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، في 13-05-2010 ص 27

2- البيئة السياسية والقانونية:

وهي القوة التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي فالبيئة القانونية تكمن في تغيير القوانين أو تعديلها إذ أن هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهيئ فرصا ، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية ، أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذ كانت مع الدول التي تمثل أسواقا مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية.

3- البيئة التكنولوجية :

وتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي، حيث يبدو واضحا التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة ، كما أحدث التطور التقني في الدول الصناعية تغيرا موازيا في هياكل قوى العامل بها حيث انتقلت من شكلها الهرمي التقليدي إلى منظمات العقول والمعرفة وليس منظمات الأعمال الروتينية ، وترتب على ذلك تغير في مناهج التدريب وتغير في معايير الأداء و الوصول إلى الجودة الشاملة. ومن أهم التغييرات التكنولوجية التي تدفع لإحداث التغيير التقدم في وسائل المواصلات¹ والاتصالات الأمر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل بين الدول، وتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات والآلات، وثورة المعلومات التي تظهر من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

4- البيئة الاجتماعية:

تمثل هذه القوى بالعادات والتقاليد و المبادئ و القيم وكذلك في الاتجاهات، أنماط الطلب على منتجات المنظمة نتيجة التغيير في رغبات و أذواق المستهلكين، و زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكين، و سيادة عصر التوجه للعميل و احترام المستهلك والعمل على إرضائه.

5- البيئة الثقافية:

حيث تؤثر على قيم و اتجاهات و سلوكيات الأفراد كمرؤوسين و رؤساء و عملاء و موردين، في محيط لا تؤثر فقط على سلوك العاملين فتقافة المحيط لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم و نمط الإدارة السائد و نظم الاتصالات والمعلومات، وطرق الأفراد في حل المشكلات و اتخاذ القرارات¹.

القوى الداخلية :

قد ينشأ التغيير من مصدر آخر وهو المصدر الداخلي و الذي ينتج من القوى الداخلية في المنظمة فالإنتاجية المنخفضة ، الصراع ، الإضراب ، التخريب ، معدل الغياب المرتفع، و معدل الدوران العالي، ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير

1- وجود أهداف جديدة:

إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة (التخلي عن منتج أو إضافة منتج جديد) فستقوم حتما بالتغيرات المناسبة لتوفير جو و ظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات و الوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة .

2- انضمام أفراد جدد: إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف

ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

1- (شأوي صباح، مرجع سابق ، ص 9)

3- عدم رضا العاملين:

إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة ، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا و محاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين.

4- تدني مستوى الأداء :

إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.

5- إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي و اللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة :

وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير و التحسين المستمر في الأداء.¹

جدول رقم 1-1: أسباب التغيير

المجال	أسباب التغيير
التكنولوجي	تغيير الآلات / تغيير التكنولوجيا / تغيير المواد الأولية
التنظيمي	تقسيم الوحدات التنظيمية / إحداث وحدات جديدة / دمج وحدات قائمة
الإنساني	الاختيار / التدريب / تغيير أفكار، اتجاهات قيم، ودوافع، وطموحات
الأنشطة والأعمال	إحداث أنشطة جديدة / إلغاء أنشطة / دمج أنشطة
السياسات	إلغاء سياسة / تعديل سياسة / إضافة سياسة جديدة
طرق وإجراءات العمل	تبسيط الطرق / تعديل الطرق / إدخال طرق جديدة

المصدر : مصطفى محمود ابو بكر: دليل المدير المعاصر - الوظائف - الادوار - المهارات و الصفات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية 2001 ، ص 326

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي

1- أهمية التغيير:

التغيير شديد الأهمية، فهو ظاهره اقتصادية، اجتماعية، وسياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية كالتالي¹:

- بالنسبة للعمال:

👉 تنامي تطلعات الأفراد نحو التنمية الشخصية بشغل وظائف تفوق مهاراتهم والتي تؤدي لبذل مزيد من الجهود والتخلص من الأعمال الروتينية.

👉 العمل ضمن فرق لتنمية روح الجماعة وتحويل الكفاءات الفردية إلى كفاءات جماعية وبالتالي تحويل المعرفة الكامنة إلى معرفه معلنة.

- بالنسبة للعملاء:

👉 تحقيق أفضل إشباع للرغبات المتجددة بدون عيوب خلال فترة جد قصيرة بتواجد دائم وبالكميات المطلوبة² من خلال توجه المؤسسات نحوه تحقيق رضا العميل والذي أصبح يشكل نواة الدورة الاقتصادية.

- بالنسبة المؤسسة:

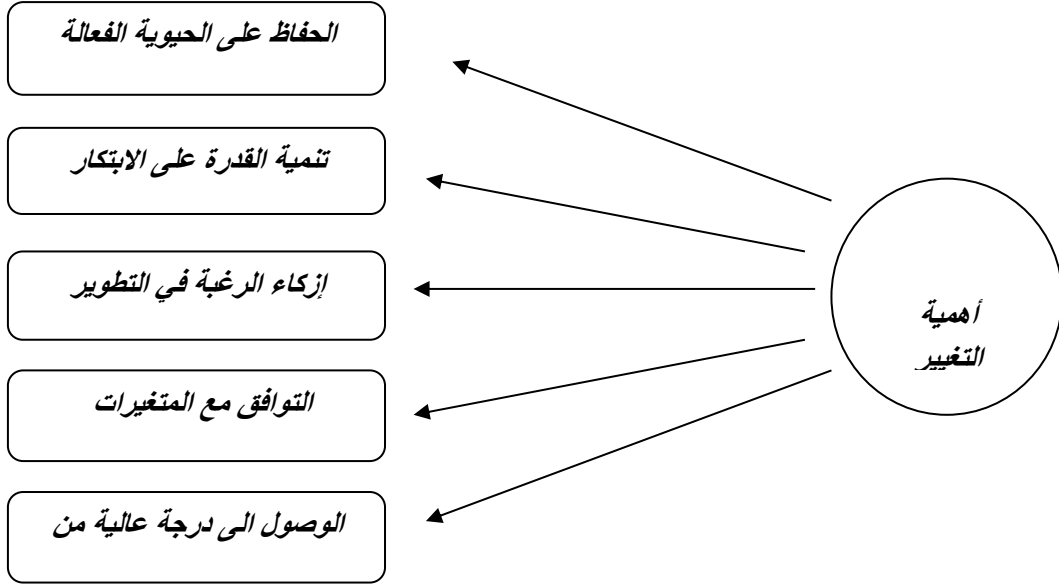
- إن التغيير تحسین في الكم والنوع لمجالات المؤسسة بكسر حاله الجمود التي تعيشها و التخلي عن الأعمال الروتينية والتوجه نحو الإبداع.

كما أضاف الدكتور الخضير محسن أن هناك جوانب أساسية لأهمية التغيير التي لخصها في الشكل التالي :

1- محمد بن يوسف النمران المعطيات ، ادارة التغيير و التحديات العصرية للمدير ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، الطبعة الاولى 2006 ص 64.

2- محمد بن يوسف النمران المعطيات (مرجع سابق) ص 91

الشكل رقم 1-2: أهمية التغيير



المصدر : الخيضر محسن "ادارة التغيير، مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الادارية التعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق و الامتياز

الباهر في مستقبل المشروعات "سوريا، دمشق - دار الرضا للنشر 2003، ص 23 .

أهداف التغيير :

تهدف العملية التغييرية لبلوغ غايتين رئيسيتين هما :

- الانتقال من واقع حالي لأخر مستقبلي: يتجاوز نتيجة للتطورات المتسارعة للمتغيرات البيئية و التكيف مع الوضع الجديد

لان المواجهة و عدم أحداث التغيير يسير بالمؤسسة نحو العجز إلا أن التكيف والتأقلم ليسا بالأمرين الهينين وهذا

يتوقف على قدرة المؤسسة في تحديد أهدافها من التجديد

- تحديد مسار أو اتجاه التغيير نظرا لما يحمله هذا المفهوم فهو نافذة المستقبل المشرق للمؤسسة أو نافذة الظلام الذي سوف تدخله فيمكن أن يكون المسار التغييرى موجها نحو المنافسة بتطوير المؤسسة لمنتجاتها كتحقيق التميز أو زيادة البحوث و تشجيع الإبداع.

كما أضاف الدكتور ماهر أن هناك عناصر أخرى تمثل أهداف التغيير التي لخصها في النقاط التالية¹:

- فحص مستمر لنمو أو تراجع المنظمة و الفرص المحيطة بها .
- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
- زيادة الثقة و الاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة.
- زيادة حماس و مقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم و في انضباطهم الذاتي.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه .
- زيادة قدرة المنظمة في الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد و جماعات و إدارات و عمل و إنتاج المنظمة.
- إن اهتمام المنظمة بالتغيير وجعله جزءا من ثقافتها يحقق لها فوائد عديدة و هي:-

التعامل مع الأحوال الطارئة Dealing With Contingences:

الأحوال الطارئة هي الأحوال التي قد تحدث للمنظمة أثناء عملها وتستدعي التحسب و التخطيط لها) مثل التغيير الذي يحدث للبيئة التي تعمل فيها المنظمة من تكنولوجيا وغيرها) و التغيير هو التصرف المناسب في مثل هذه الأحوال.

1 - حسين ابراهيم بلوط ، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، الطبعة الاولى ، ص 332 .

- الحصول على المزايا التنافسية Gaining Competitive Advantages

تتمثل الميزة التنافسية لمنظمه ما قدره هذه المنظمة على خلق و زيادة القيمة من مواردها المتاحة(العمل بفاعليه أكثر من المنظمات الأخرى المماثلة) إجراء التغيير المناسب للمنظمة يمثل المصدر الرئيسي لاستدامة الميزة التنافسية التي تحوزها المنظمة.

-إدارة التنوع Managing Diversity:

التغيير يجعل التعامل مع أشكال متعددة من الأفراد والعلماء والثقافات والقيم أمرا سهلا، وهو أمر مهم لاستمرارية المنظمة في العصر الحالي، حتى إن جودة صناعة القرار بالمنظمة تعتمد على التعود على تجميع آراء متنوعة ومختلفة فيما بينها لصناعه هذا القرار.

-التشجيع على الكفاءة والسرعة والتطوير Innovation : promoting Efficiency ,speed

قدره المنظمة على المنافسة في ظل بيئة تنافسية غاية في التعقيد، هو أمر لا يحقق إلا بالكفاءة وسرعه الاستجابة مع التطور المستمر للعمل والتصرفات السائدة بالمنظمة، و هو أمر يمكن اختزاله في أنشطة التغيير. إضافة لما سبق، وبصفه عامه إن ما يدفع المنظمات للتفكير في إجراء تغيير (بالإضافة إلى العوامل والمتغيرات البيئية والتي تفرض التغيير على منظمات الأعمال)¹

هو مجموعه من المنافع والتي تتوقع المنظمات تحقيقها جراء هذا التغيير، منها: الأفراد العاملون بالمنظمة، الوحدات الإدارية المنظمة بكاملها، عموما يمكن تصنيف المنافع التي تعود على المنظمة وأفرادها وفقا للغاية المحققة من عملية التغيير إلى الأشكال التالية من المنافع:

منافع الكفاءة- منافع الفعالية- منافع تحويلية.

¹- (حسن ابراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ص 332، 333)

المطلب الرابع : عناصر التغيير التنظيمي:

تقوم عملية التغيير على خمس مقومات أساسية حتى يحدث التغيير بشكل صحيح و غياب أي منها يؤدي لعدم حدوث العملية بالشكل المطلوب و هي: الرؤيا،المهارات،الخوافز،الموارد،خطة العمل

إن إحداث التغيير يتطلب تخطيطا مسبقا من قبل وكيل التغيير بالمساعدة مع مكاتب استشارية او متخصصين و خبراء¹ للإعطاء تقويم للعملية إن كانت ستنجح ام لا بحيث تتكون العملية التغييرية من ست عناصر و هي :

- الموضوع: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير .
 - المغير: ممن يدعو لضرورة التغيير و يقوم بقيادة العملية .
 - مؤيد التغيير: من يقدم الدعم و المساعدة لإنجاح العملية .
 - المحايد: الذي لا يبد أي رأي لا الموافقة و التأييد و لا الرفض و المعارضة.
 - المقاوم: من يرفض العملية و يقاومها بالتشويش و السعي لإفشالها.
 - مقاومة المقاومة: وهي العملية التي يقوم من خلالها قادة التغيير بالقضاء على المقاومة.²
- كما تقتضي العملية التغييرية مجموعة من المبادئ كالتالي:³

- التدرج في إجراء التغيير .
- معرفة تكلفة التغيير مقابل تكلفة عدم إجرائه .
- معالجة ردود الأفعال و اكتشاف أعراض ما بعد التغيير .
- الاستعانة بجهات خارجية لتسهيل عملية التغيير و القبول بها.

1 - زاهر عبد الرحيم عاطف هندرة المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان الاردن، ب ط، 2009،ص 190

2 - (محمد بن يوسف النمران، مرجع سبق ذكره، ص 91)

3 - (حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 331)

المبحث الثاني: أساسيات عن التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير ما هي إلا نتاج الاستجابة لمتطلبات البيئية سواء في شكل مبادرة فردية أو ردة فعل، فيمكن أن يشمل الأنظمة وحدها أو الأفراد وحدهم أحيانا و أحيانا أخرى الأفراد و الأنظمة، فهذه العملية تظهر من خلال أنواع التغيير المتعددة التي تفرضها الأوضاع البيئية الداخلية أو الخارجية على المؤسسة.

المطلب الأول: أنواع التغيير وخصائصه

انطلاقا من أن التغيير هو ضرورة حتمية تفرضها الكثير من المتغيرات فانه يتم وفقا لعدة أنواع يمكن تصنيفها كما يلي :

1- التغيير الشامل التغيير الجزئي:

إذا نظرنا إلى التغيير حسب درجه الشمول نستطيع ان نميز بين نوعين من التغيير حيث يحدد MINTZBERG مستويين للتغيير¹، التغيير الجزئي وهو التغيير الذي يتناول جانب واحد من جوانب المنظمة مثل التغيير التكنولوجي فقط دون التغيير في المجالات الأخرى، والتغيير الشامل الذي يتناول كافة جوانب ومجالات المنظمة، و الخطورة في التغيير الجزئي قد يسبب نوعا من عدم التوازن داخل المنظمة فبعض المجالات تكون متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعليه التغيير .

-التغيير المادي والتغيير المعنوي

إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا لأمكن التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي، والتغيير المعنوي(التغيير النفسي والاجتماعي)، فعلى سبيل المثال نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير شكلي و سطحي و غير فعال.

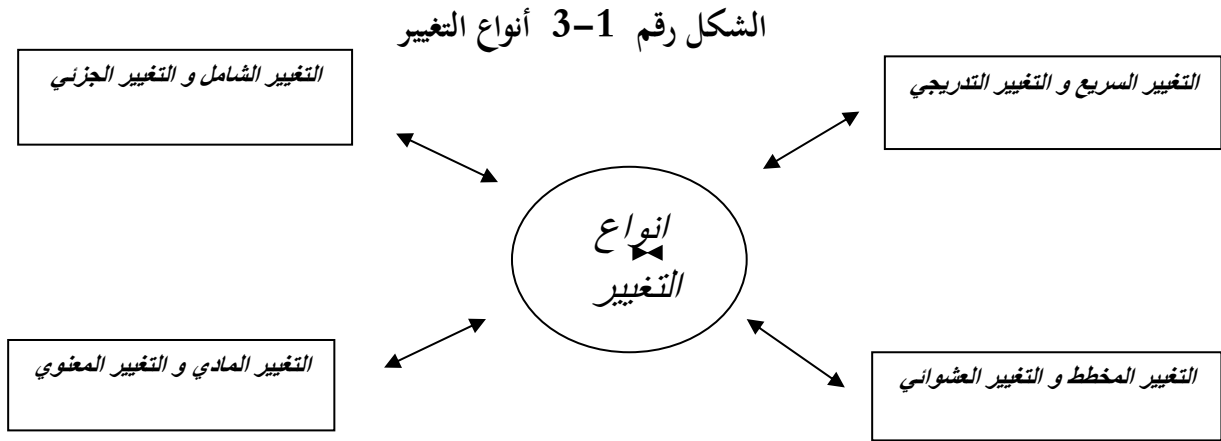
¹ - Michel Barabel ,Olivier Meier (Manageor :Les Meilleurs pratiques De Managment),Dunod , paris, 2006,p 393

3: التغيير السريع والتغيير التدريجي.

يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعه إحداث التغيير ، فقد يكون التغيير بطيء، وتدرجي وقد يكون تغيير سريع وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي بطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ.

4: التغيير المخطط والتغيير العشوائي:

التغيير المخطط هو التغيير الهادف النابع عن قصد ويكون هناك خطه واضحة لإحداث التغيير، ويرمي إلى أهداف ملموسة، أما التغيير العشوائي فلا يتبع خطة ولا تبدل فيه محاولة لتوقع نتائجه أو معرفة آثاره.



المصدر : الخيضري محسن "ادارة التغيير ،مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الادارية التعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق و الامتياز الباهر في مستقبل المشروعات "سوريا ،دمشق - دار الرضا للنشر 2003،ص 23 .

خصائص التغيير:

يتصف التغيير بعدة خصائص هامه، يتعين الإلمام بها ومعرفتها و الإحاطة بها وهي كالآتي¹:

1 -الاستهدافية :

التغيير يجب أن يكون له هدف واضح ومحدد وقابل للقياس والتطبيق، ومربوط بإطار زمني معين .

¹ -أحمد يوسف دودين ، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي ، جامعة الزرقاء قسم إدارة الأعمال ، الطبعة 2012 ،ص41

2- الواقعية :

يجب أن يرتبط التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة مسلسل و أن يتم ذلك ضمن مواردها وإمكانياتها.

3- التوافقية:

أي أن يكون هناك توافق بين أهداف عملية التغيير رغبات واحتياجات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

4- الفاعلية :

أي أن التغيير يجب أن يسعى إلى تحقيق درجة مناسبة من تحقيق أهداف المنظمة المحددة سابقا ، و تكون مدى مساهمتها واضحة في تحقيق هذه الأهداف .

5- المشاركة:

يحتاج التغيير إلى مشاركة وتعاون كافة الأطراف، ليكون العمل جماعيا، ويلتزم به كافة قوى التغيير.

6- الشرعية :

يجب أن يتم التغيير ضمن القوانين والأنظمة والأخلاقيات والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.

7- الإصلاح:

إن التغيير يجب أن يسعى نحو الإصلاح ما هو قائم من عيوب، و معالجة أي اختلالات في المنظمة.

8- الرشد:

أي استخدام العقل الراشد في مقارنه تكاليف التغيير بالفوائد والمنافع المرتبة عليه، بحيث تكون التكاليف أقل من الفوائد والعوائد المرتبة على التطوير التنظيمي للمنظمة .

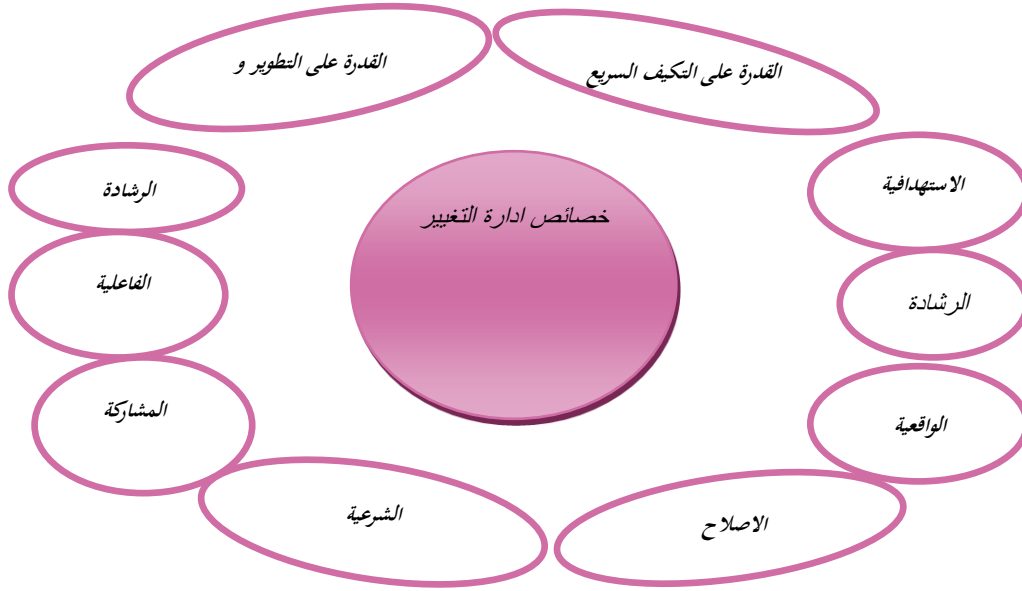
9- القدرة على التطوير الابتكار:

أي أن يسعى التغيير للمنظمة في الوصول إلى وضع مستقبلي أفضل من الوضع الحالي للمنظمة، و يحقق الإبداع والابتكار الإداري في المنظمة .

10 - القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:

أي أن التغيير يسعى إلى التأقلم كيف مع المتغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة¹، بهدف البقاء والاستمرار والنمو في أعمال المنظمة .

الشكل رقم 1-4 خصائص إدارة التغيير



المصدر: زيد منير عبوي (إدارة التغيير و التطوير)، دار كنوز المعرفة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 2007، ص1، ص22

المطلب الثاني: مجالات التغيير

هناك مجموعة من المجالات التنظيمية التي يشملها التغيير في المنظمات بشكل عام نلخصها كالتالي²:

1- الأهداف الاستراتيجية:

حيث إن معظم التغييرات المبرمجة تتضمن تعديلا عن الأهداف والاستراتيجية التنظيمية، وهذه التغييرات بمثابة نقطة البداية نحو تغيير مظاهر تنظيميه أخرى.

¹ - (أحمد يوسف دودين ، مرجع سبق ذكره ، 42)

² - سالم عرفة ، إتجاهات حديثة في ادارة التغيير ، دار الراهة للنشر و التوزيع ، الطبعة 2012 ، ص35

2- الأفراد:

من حيث خفض قوه العمل، أو توظيف القوى الماهرة منها وتدريبها.

3- السلع و الخدمات :

تسهم الخدمات و السلع الجديدة في دخول أسواق جديدة و المحافظة على الحصة السوقية.

4- تقنية التنظيمات في المجال التكنولوجي:

بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحقيق مرونة في التصنيع .

5- تغيير المهام والوظائف:

حيث يهدف ذلك إلى تحسين الفاعلية التنظيمية من خلال تحسين الاتصال بين العاملين ، وتطوير قيم الثقة والقبول و التوجه نحو التعاون والإجماع.

6 - الهياكل التنظيمية:

حيث تبرز توجيهات التحجيم ، والتسطيح واللامركزية ، و إعادة تصميم مستويات الإدارة ، والمنظمات الرقمية و المنظمات المتعلمة والهياكل غير رسمية .

7- الثقافة المؤسسية:

التي تعرف بأنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع أفراد المنظمة، وهيكلها، ونظمها المختلفة لينتج عنها مجموعة من القواعد السلوكية أو ما يعرف بالكيفية التي تعمل بها الأشياء¹.

1- (سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص 36)

المطلب الثالث: مراحل التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير - كما سبق تعريفها- بأنها عملية تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل يرمي إلى زيادة فاعلية المؤسسة وتحسين بيئة العمل فيها.

وهذا يتطلب أن تتم عملية التغيير وفق مناهج ومراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى إنجاز عملية التغيير بنجاح تام. ولتوضيح هذه المراحل سوف يتم استعراض نموذجين مختلفين لمراحل التغيير¹.

وأول هذه النماذج هو نموذج (Kurt Lewin) الشهير الذي استعرض من خلاله مراحل التغيير وفقاً لهذا النموذج.

● **مرحلة التهيؤ (إذابة الجليد) :** وهي مرحلة الإعداد والاستعداد للتغيير من خلال إظهار عيوب العادات والطرق القديمة والتشكيك فيها، ومن ثم ينتج شعوراً لدى الناس بالحاجة للتغيير والانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة أفضل من ذلك. وهذا يتطلب من الإدارة العليا تحسين العلاقات مع الأفراد والعاملين حتى تستطيع تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم القديم. وهناك عوامل تساعد على نجاح هذه المرحلة، مثل: الآثار المترتبة على التغيير في محيط التنظيم، وانخفاض الأداء، والتثبت من المشاكل، وتوافر فرص بديلة لحل لأداء.

● **مرحلة التغيير:** تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التنفيذ حيث يقوم خبراء التغيير بإحداث التغيير المطلوب من خلال مكونات التنظيم المطلوب (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي) ، ولا بد من ملاحظة أن نجاح هذه الخطوة يعتمد بالدرجة الأولى على نجاح المرحلة السابقة، وتوفير الحوافز المناسبة لذلك. ويشير ليفن إلى ضرورة عدم الدخول بهذه المرحلة بسرعة، وأخذ الوقت المطلوب، واستخدام استراتيجيات التغيير المناسبة؛ وذلك لتجنب حدوث مقاومة للتغيير من قبل العاملين.

● **مرحلة الاستقرار (إعادة التجميد) :** وتعد مرحلة الاستقرار هي آخر مراحل التغيير التنظيمي حيث تهدف هذه المرحلة إلى الاستقرار بعد الوصول إلى الوضع المرغوب الذي يتم الحصول عليه بعد حدوث التغيير في السلوك والاتجاهات، وخلق

1 - احمد عريقات ، إدارة التغيير و التطوير ، اثره للنشر و التوزيع ، طبعة الاولى ، 2013 ، ص: 68

الظروف المناسبة للاستمرار على الوضع الحالي والمحافظة عليه، وذلك باستخدام الحوافز والمكافآت المادية، بالإضافة إلى

تقديم المعلومات المرتدة لخبراء التغيير، الأمر الذي يساعد على تقييم نتائج التغيير.¹

• كما استخلص (Lewin) سبع خطوات لأي عملية تغيير أوردها على الوجه التالي:

1. تحديد المشكلة التي تعاني منها المؤسسة أو الإدارة.
2. استشارة اختصاصي أو خبير تطوير تنظيمي.
3. جمع المعلومات بواسطة الخبير وإجراء التشخيص لها.
4. تعريف المؤسسة أو الإدارة بنتائج التشخيص.
5. إجراء تشخيص مشترك بواسطة المعنيين والخبير ووضع عمل لتطبيقها.
6. إحداث التغيير كما اتفق عليه.
7. تقويم نتائج التغيير.

وهناك نموذج آخر لبيت وواطسون وويستلي:

قام العلماء الثلاثة بتعديل نموذج (Kurt Lewin) وإدخال إضافات عليه، حيث أصبحت مراحل التغيير حسب

رأيهم على الوجه التالي:

1. إثبات الحاجة للتغيير.
2. الدخول في علاقة تعاقدية لإحداث التغيير.
3. العمل على إدخال التغيير عن طريق التشخيص ودراسة البدائل.
4. تثبيت التغيير.

¹ - (احمد عريقات ، مرجع سبق ذكره ، ص 69)

عناصر المنظمة التي تمسها عملية التغيير:

لا يوجد أي حصر أو تحديد للمجال الذي يمكن أن تشمله عملية التغيير في المنظمات المعاصرة، وبخاصة أن كل منظمة لها مقومات حركتها الذاتية، كما أنها ليست في معزل عن عناصر التغيير التي تقع داخلها أو خارجها¹، فقد يتوجه التغيير إلى هيكل المنظمة أو التكنولوجيا التي تستخدمها أو إلى العاملين فيها لإحداث التغيير. وقد يستوجب التغيير في أحد هذه العناصر تغييراً لعناصر أخرى، ويمكن تحديد أهم عناصر المنظمة التي يمكن أن تمسها عمليات التغيير بما يلي:

- التغيير في الهيكل التنظيمي: ويتطلب هذا التغيير تعديلاً في هيكل

كل السلطة داخل المؤسسة كتغيير المسؤول عن أداء عمل معين مثلاً- ومع ذلك فقد تأخذ بعض أنواع تغيير الهيكل التنظيمي أشكالاً أخرى، فعلى سبيل المثال قد يتم التغيير عن طريق تعديل نطاق السلطة في المؤسسة، وبذلك يتغير عدد العاملين الذين يشرف عليهم كل مشرف، وقد يتم التغيير عن طريق أسس تكوين الأقسام الإدارية بالمنظمة، مثل: التقسيم وفقاً للوظائف الإدارية بدلاً من التقسيم على الأساس المنتجات.

وقد يتم تغيير الهيكل التنظيمي بطريقة أبسط مما سبق، مثل: توضيح أوصاف الوظائف، أو كتابة السياسات والإجراءات التي ينبغي إتباعها.²

- التغيير التكنولوجي والعمليات: وهو التغيير المرتبط بالعمليات الإنتاجية في المنظمة والمؤدية إلى إيجاد الخدمات، ويشمل

بجمل أنواع التجهيزات والمكائن، وكذلك العمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم، كما يشتمل على التحسينات والتغييرات في جوهر المنتجات، سواء كانت سلعة أو خدمات، حيث يؤدي التغيير إلى منتجات جديدة أو منتجات محسنة.

ويظهر هذا النوع من التغيير في المؤسسات التي تعتمد اللامركزية في هيكلها، ويعود ذلك إلى أن مثل هذا التغيير عادة

ما يكون مبادرة من العاملين في المستويات التنظيمية الأدنى، وذلك لما يتمتعون به من خبرات تكنولوجية.³

¹ - عساف عبدالمعطي محمد، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار النشر و التوزيع ص 240

² - (عساف عبد المعطي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 241)

³ - العامري صالح مهدي محسن و اخرون، الإدارة والأعمال، طبعة 2، دار وائل للنشر، 2008، ص 428

- **تغيير الأفراد:** تركز عمليات التغيير التنظيمي على مجال آخر هام وهو المورد البشري، حيث إن المنظمة قد تدخل تغييرات أو تعديلات على مستوى مهارات قوة العمل لديها.
- وضمن هذا التغيير تندرج برامج التدريب والخصائص الجديدة لاختيار العاملين وأي جوانب أخرى مرتبطة بذلك، والتي تهدف إلى تحسين مستوى أداء العاملين وقد أشار عساف إلى عدد من العناصر الأخرى كما يلي:
- **أولاً:** الفلسفة العامة للمنظمة، وهي التي تمثل منظومة القيم العامة التي تضيفي على المنظمة خصوصيتها، مثل:
 - الإطار المعياري الذي يحكم حركة المنظمة، وحركة عناصرها، ويوجه هذه الحركة ويضبطها.
 - **ثانياً:** غايات المنظمة، وهي تمثل الاختيارات البعيدة المدى التي وجدت المنظمة من أجل تحقيقها.
 - **ثالثاً:** أهداف المنظمة، وهي الأهداف الجزئية والمرحلية التي تضعها المنظمة وتبرمجها، حتى تتمكن من الوصول إلى غايتها العليا البعيدة المدى.
 - **رابعاً:** سياسات المنظمة، وهي المرشد أو الدليل الذي يمكن المنظمة من إنجاز أهدافها المرحلية.
 - **خامساً:** عناصر المنظمة، وتشمل:
 - العناصر الهيكلية التي تكون هيكل المنظمة (structure) ، وتشمل :
 - العناصر المادية، موارد، أموال، تجهيزات.
 - العناصر البشرية كمًا ونوعًا.
 - العناصر القانونية (النظمية)، دساتير، قوانين، أنظمة لوائح، تعليمات
 - العناصر المعنوية، قيم، عادات، تقاليد الخ.
 - العناصر الوظيفية التي تكون وظيفة المنظمة (Function) ، وتشمل :
 - وظائف المنظمة .
 - طبيعة هذه الوظائف وأوصافها وصفاتها.
 - المستويات الوظيفية.

- حجم الوظيفة.
- مدى تعقيد الوظيفة.
- العناصر العلائقية، وهي التي تحدد علاقات المنظمة، وتشمل :
 - العلاقات الداخلية، أفقية وعمودية، مع البيئة الداخلية .
 - العلاقات الخارجية مع البيئة الخارجية، محلية أو دولية، (حسب امتداد المنظمة وعلاقتها).
- سادساً: إجراءات وأساليب العمل، وهي التي تؤدي إلى تحقيق السياسات المحددة¹.

المطلب الرابع: استراتيجيات التغيير

ان حدوث العملية التغييرية يرتبط بالتخطيط له وفقاً لاستراتيجية ينفدها المعنيون بالتغيير بالاعتماد على المناقشة و الحوار مع الاطراف المطالبين به لجذبهم لعملية التنفيذ . ابرز هذه الاستراتيجيات² :

❖ **الاستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد :** وتؤكد هذه الاستراتيجية على دور الشخص في موقع السلطة لإحداث

التغيير³ ، وقد تتخذ الأشكال الآتية: إصدار قانون، أو مرسوم، أو قرار، أو الاستبدال، أو التعديل الهيكلي التنظيمي.

❖ **استراتيجية المشاركة في القوة:** وتستخدم هذه الاستراتيجيات في صورتين: اتخاذ القرارات من قبل الجماعة (بالمشاركة)،

وحل المشكلات بواسطة الجماعة.

❖ **استراتيجية السلطة المفوضة:** وفي هذه الاستراتيجيات تعهد مسؤولية تعريف المشكلات ومعالجتها للجماعة عن طريق

دراسة الحالة وتدريب الجماعة⁴ ، حيث التركيز على العلاقات بين الأفراد.

¹- (العامري، صالح مهدي محسن، و اخرون ، مرجع سبق ذكره ص 429)

²- (محمد بن يوسف النمران العظييات ، مرجع سبق ذكره ،ص26)

³- (حسن ابراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ،ص352)

⁴ - زيد منير عبوي ، ادارة التغيير و التطوير ، دار الكنوز المعرفة للنشر و التوزيع ،عمان الاردن ،الطبعة الاولى ، 2007 ص125

المبحث الثالث: مقاومة التغيير

تواجه المنظمة عند قيامها بالتغيير والتطوير عددًا من المشكلات الناتجة عن عدم قبول التغيير من قبل الأفراد العاملين في المنظمة، فيبدؤون ردود فعل سلبية تجاه التغييرات التي قد تحصل، أو التي قد حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم.

وللمقاومة أشكال عديدة، إذ قد تكون العدائية واضحة وصریحة، وقد تكون مخفية، كما أنها قد تكون موجهة ضد التغيير نفسه أو ضد الذي يقوم بعملية التغيير.¹

وقد تتخذ المقاومة شكلاً آخر، وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال، بل إيجابية، وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبياً، بمعنى أن التكاليف المدفوعة للتغيير تفوق فوائده المتحققة، وبالتالي تكون مقاومته وعدم الامتثال له تصب في مصلحة الإدارة.

أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبيراً مقارنة بتكاليفها.

وللمقاومة أبعاد أخرى أيضاً، فقد تأخذ الصفة الفردية، أو الجماعية، وقد تكون بشكل سري أو ظاهري.²

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير

يعرف حمود مفهوم مقاومة التغيير بأنه: " كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل، أو التي حصلت بالفعل في المنظمة؛ لاعتقادهم بأن هذا التغيير يشكل تهديداً لأهدافهم الذاتية، أو الجماعية، أو لمصالحهم".³

1- الساعدي علاء ، أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي،، مجلة الإداري، ريع سنوية من معهد الإدارة العامة-مسقط ، 1996 ، ص 139.

2 - العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، طبعة 2، دار وائل ، 2004 ، ص 356.

3 - حمود حضير كاظم ، السلوك التنظيمي، طبعة الأولى، عمان، دار صفا للنشر والتوزيع، ص 195.

وتعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير، أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة، والركون إلى المحافظة على الوضع القائم.¹

ويرى الطحج أن مقاومة التغيير Change Résistant : "هي عبارة عن سلوك فردي أو جماعي يعمل على تعطيل

ومنع عملية التغيير".²

كما أن مقاومة التغيير بحسب العامري و الغالي تعني وقوف الأفراد والمجموعات موقفًا سلبيًا يدل على عدم رضا، أو تقبل أي

تعديلات، أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري ؛ لتحسين الأداء وزيادة فاعلية المنظمة.³

وبحسب الحربي فإن مقاومة التغيير: "هي ذلك السلوك الموجه نحو التقليل من أهمية التغييرات الحالية أو المتوقعة داخل المنظمة

وتأخيرها أو منع تنفيذها؛ وصولاً إلى الإبقاء على الوضع الحالي القائم وإعاقة وصول التغيير لأهدافه".

وفي ذات السياق يرى الفوزان والعامري بأن مقاومة التغيير: هو كل سلوك يهدف إلى الإبقاء على الوضع القائم عند محاولة

الضغط لتغيير هذا الوضع، أو هو الرسالة التي تريد أن تنقلها المنظمة أو أعضاؤها للآخرين حول رؤيتهم للتغيير.⁴

بينما يعرفها الساعدي بأنها "السلوك الهادف إلى وقاية وحماية الشخص من آثار تغيير حقيقي أو مقصود".⁵

المطلب الثاني أسباب ومصادر مقاومة التغيير

ان ظاهرة مقاومة التغيير تعد مشكلة مستمرة لدى الافراد و المستويات الادارية لاعتقادهم بان هذا التغيير يهدد انماط حياتهم

الوظيفية و مصالحهم القائمة ، و هذا ما يضعف جهود و برامج التغيير و يجعل منها عملية صعبة تؤدي الى حدوث مشاكل

1- (العميان محمود سلمان ، مرجع سبق ذكره ،ص357).

2- الطحج عبدالله بن عبدالغني ، التطوير التنظيمي، طبعة 3، دار حافظ ، 2002 ،ص32.

3- العامري و اخرون ، الإدارة والأعمال، طبعة 2، دار وائل للنشر.، 2008 ،ص431

4- الفوزان ناصر محمد واخرون ، مقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية أسبابها وطرق علاجها، مجلة الإدارة العامة، مجلد37/العدد 3، 1997 ،ص 356 .

3- (الساعدي علاء مرجع سبق ذكره ،ص 139).

داخل الوحدات التنظيمية و عرف (zander) مقاومة التغيير بأنها : السلوك المعتمد الذي يسلكه الفرد لحماية نفسه من اثار التغيير الحقيقية او الوهمية¹ .

وهناك اسباب مختلفة للمقاومة المتوقعة² :

أسباب مقاومة التغيير :

- ❖ التغيير غير المدروس وغير المخطط له.
- ❖ عدم وضوح أهداف التغيير.
- ❖ عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير.
- ❖ عدم مشاركة الأفراد في التغيير.
- ❖ عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير.
- ❖ عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط العمل.
- ❖ ضعف الاتصالات الإدارية ونقص المعلومات.
- ❖ الارتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير، او من المجهول.
- ❖ عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة، او بتهديدات وظيفية.
- ❖ السرعة الشديدة في التغيير.
- ❖ عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة.
- ❖ التوقيت سيئ للتغيير، ونقص الموارد البشرية والمادية الداعمة للتغيير.

1- محمد مصطفى القصيبي ، تنمية الرافدين ، اعتماد بعض المداخل الادارية لمواجهة مقاومة التغيير ، العراق ، 2007/04/18 ، ص 97

2 - القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي ، دار المستقبل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 349

أسباب أخرى لمقاومة التغيير :

❖ انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة : التغيير يتطلب تغييرا في المناهج والأساليب وهو ما يعتبر تهديدا للأمن النفسي للأفراد اللذين لا يجدون ضرورة في التغيير.

❖ توقع الخسارة : غالبا ما يتوقع المعنيون بالتغيير أن هدف الإدارة من التغيير ليس بالضرورة التطوير بل دوافع أخرى غير مصرح بها قد تود عليهم بالضرر.

❖ التخوفات الاقتصادية : هنا يعتقد الفرد المقاوم أن التغيير يهدر دخله لان التغييرات الجديدة تتطلب تغير معدلات الدخل وميزانيات الأعمال.

❖ القلق الاجتماعي : التغيير قد يولد تخوفا من المجهول عند بعض الأفراد ما يؤدي إلى فك ارتباط حالي مع أفراد مرغوبين ، وتأسيس ارتباطات جديدة غير مأمونة.

❖ الخوف من ان يؤدي التغيير إلى تعلم مهارات جديدة وتحميد مهارات مكتسبة¹، فضلا عن ما قد تبديل المواقع والأدوار والأمكنة والدوائر والمسؤوليات.

سعى العديد من الباحثين في مجال إدارة التغيير إلى حصر تبريرات والتفسيرات المتعلقة بمقاومة التغيير، وقد قدم جيمس اوتول (James O'Toole) أكثر من ثلاثين سببا لمقاومة التغيير وهي:

¹ - (القريوتي محمد قاسم ، مرجع سبق ذكره ، ص 350)

جدول رقم 1-2: اسباب مقاومة التغيير لجيمس أوتول

1	عدم الاتزان	التغيير ليس حالة طبيعية
2	بلا دليل	عليك إثبات أن التغيير سيكون نافعا
3	الثبات	نحتاج إلى قوة كبيرة لإحداث التغيير
4	الاكتفاء	معظم الناس تعجبهم الطريقة التي تسير عليها الأمور الحالية
5	عدم النضج	لم يتم الإعداد بشكل مناسب للتغيير فالوقت غير مناسب
6	الخوف	الناس تخشى المجهول
7	المصلحة الآتية	قد يكون التغيير مفيدا للآخرين ولكن ليس لنا
8	ضعف الثقة بالنفس	لا نعتقد أننا بمستوى التحديات الجديدة
9	الصدمة من المستقبل	مبهورون من التغيير ولذا لا نفهمه وبالتالي نقاومه
10	العشبية	تظهر لك أنواع التغيير على أنها مصطنعة وخادعة
11	نقص المعلومات	لا نعلم كيف نغير أو إلى ماذا نغير
12	الطبيعة البشرية	البشر يحبون التنافس، عدوانيون، أنانيون وتعوزهم صفات الإيثار اللازمة للتغيير
13	الشك	نشك في نوايا قادة التغيير
14	الحماقة	يبدو التغيير في مظهره جيدا لكننا نخشى أن تكون النتائج سيئة
15	الغرور	يرفض القادة الاعتراف بأخطائهم وان ما صنعوه بحاجة للتغيير
16	التفكير الضيق	الناس لا يمكنهم تأجيل رغباتهم ويريدون النتائج الفورية
17	قصر النظر	لا نستطيع أن نرى أن التغيير هو في مصلحتنا
18	المشي بالأحلام	معظمنا يعيشون حياة بلا تمنع
19	غشي البصيرة	التفكير الجماعي يجعل إرضاء المجموعة أهم من التغيير
20	الأمل الشامل	لا نتعلم من تجاربنا وننظر إلى كل شيء حسب افتراضات سابقة
21	الحالة الشوفينية	نحن على صواب واللذين يريدون لنا التغيير على باطل
22	الاستثناء	قد ينجح التغيير في مكان آخر ولكننا لسنا كغيرنا
23	الإيديولوجية	لدينا نظريات مختلفة عن العالم، وقيم متعارضة مع التغيير
24	أنظمة مؤسسات	يتغير الفرد ولكن الجماعات تبقى
25	التدرج	الأمور لا تتغير بالوثب
26	الأصالة	من نحن لنشكك في القادة اللذين وضعونا على هذا المسار

27	التغيير للأقلية	استفادة الأقلية من الوضع القائم أكثر مما تستفيد الأكثرية من التغيير
28	العزيمة	لا يستطيع احد إقناعي بالتغيير لصعوبة الأمر
29	الظرفية	دروس التاريخ ظرفية لا يمكن أن نبني عليها، لان ظروفنا مختلفة
30	طغيان العادة	أفكار قادة التغيير تظهر وكأنها تويخ للمجتمع على عاداته
31	الجهل الإنساني	الإنسان عدو ما يجهل

المصدر: حسن محمد احمد محمد مختار "ادارة التغيير التنظيمي" جامعة كسلا - جمهورية السودان، الطبعة الثالثة 2014

مصادر مقاومة التغيير:

تتعدد مصادر المقاومة للتغيير، و تختلف حسب كل بيئة و منظمة، و عموما ما تكون احد المصادر التالية هي منبع مقاومة التغيير¹.

✓ **مصادر منطقية وعقلانية:** وهي تستنتج وتنبع من عملية تقويم منطقي وعقلاني لفائدة وجدوى التغيير المنوي إحدائه، حيث تنظر مثلاً في الوقت والتكليف والنتائج.

✓ **مصادر عاطفية:** وهي التي تنبع من شعور واتجاهات العاملين، أو الأشخاص نحو التغيير نفسه، أو الأشخاص القائمين عليه.

✓ **مصادر اجتماعية:** مثل المحافظة على العلاقات الاجتماعية السائدة، أو الرغبة القوية في المحافظة على الوضع الراهن.

✓ **مصادر سياسية:** حيث تتم المقاومة بناءً على الاعتبارات السياسية التي تحكم الوضع، مثل: المحافظة على علاقات القوى المسيطرة، أو السائدة.

✓ **مصادر اقتصادية:** وغالبًا ما تتركز في المكافآت المادية والرواتب وأية مدخولات أخرى.

1-الحري عبد الله مداري، مقاومة التغيير التنظيمي، دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة. مذكرة ماجستير جامعة الملك عبد العزيز سنة الجامعية 2001

وقد تبني المقاومة على عدة أسباب بدلاً من سبب واحد، وهنا يتوقع أن تكون المقاومة أشد ضراوة عندما تنبع من أسباب كثيرة من أجل كسب عملية رفض التغيير المنوي إحداثه.¹

المطلب الثالث: مظاهر وأشكال المقاومة

للمقاومة أشكال متعددة يصعب حصرها، لذلك ستم محاولة إيضاحها كما يلي²:

(1) علنية أو سرية :

يعتبر التعامل مع المقاومة الظاهرة العلنية، (الاحتجاج ، ترك العمل وخلافه) أسهل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية (التغيب، البطء في إنجاز العمل، زيادة في حجم العمل الخاطئ وغيرها) وذلك لصعوبة التعرف على أطراف وأبعاد المقاومة السرية.

(2) فردية أو جماعية:

وفردية المقاومة تعني أن رفض التغيير أو الامتناع عنه يتم على مستوى محدد من الأفراد، أما جماعية المقاومة فتعني أن عدم قبول التغيير يأخذ طابعاً جماعياً، ومن المؤكد أن الحد من المقاومة الجماعية يشكل صعوبة على إدارة المنظمة نظراً لتعدد الأفراد المقاومين واختلاف مستوياتهم الفكرية والوظيفية واحتياجاتهم ورغباتهم المتعددة.

(3) مؤقتة أو مستمرة:

قد تكون مقاومة التغيير مرتبطة بمدى إدراك الأفراد وفهمهم لأهداف التغيير وإيجابياته، وبالتالي تزول هذه المقاومة تبعاً لاقتناعهم وتفهمهم لحقيقة التغيير وأهدافه، في حين قد تكون هذه المقاومة مستمرة ليس لعدم فهمهم للتغيير المقترح، بل لرفضهم التام له أو عدم قبولهم لتغيير الوضع القائم في المنظمة على الإطلاق.

1- العليات محمد يوسف النمران ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة للمدير القرن الحادي والعشرين، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، ط1 ، دار الحامد ، 2006 ص 112.

4) إيجابية أو سلبية:

مقاومة التغيير إما أن تكون سلبية أو إيجابية، فتعتبر المقاومة إيجابية من وجهة نظر المنظمة عندما يكون التغيير سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة من التغيير أقل من التكاليف المدفوعة، أي أن المقاومة في هذه الحالة تساهم في منع استمرار هذه الخسائر، في حين أن المقاومة السلبية تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية مقارنة بتكاليفها.

5) مسالمة أو عدائية:

لا تقتصر مقاومة التغيير على كونها عدائية، بل من الممكن أن تكون مسالمة، بمعنى أن أضرارها لا تتسبب في توقف العمل أو تعطله التام، بل تقتصر على المشادات الكلامية مثلاً، في حين عدائية المقاومة قد تصل إلى تخريب المعدات وتعطيلها، وهذا هو أخطر أشكال المقاومة وأكثرها ضرراً على المنظمة.¹

المطلب الرابع: استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير

يمكن للإدارة أن تستخدم العديد من الأساليب والمداخل والاستراتيجيات لتقليل من مقاومة التغيير ومنها²:

1- استراتيجية التعليم والاتصال :

- تساعد هذه الاستراتيجية العاملين على رؤية الحاجة الى التغيير والوقوف على ضرورته.
- تتخذ عدة اشكال كالمناقشة الفردية والعرض للمجموعات او مذكرات وتقارير.
- يتم اللجوء إليها في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير، أو التحليل المشوه او الخاطئ للمعلومات المنشورة عن التغيير.

- من إيجابياتها ان اقتناع العاملين يؤدي الى مساهمة أكبر لهم في التغيير.

1- (العطيات محمد يوسف النمران، مرجع سابق، 114)

2- (الفوزان و اخرون مرجع سابق،ص357)

- من سلبياتها أنها تستغرق وقت أطول خاصة عندما يكون عدد العاملين المعنيين بالتغيير كبير.

2- استراتيجية المشاركة والاندماج :

- تؤكد الأبحاث إن مشاركة العاملين في برامج التغيير تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ.
- تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على المقاومة.
- من إيجابياتها أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير.
- من سلبياتها أنها تستغرق وقتاً طويلاً.

3- استراتيجية التسهيل والدعم :

- تقوم هذه الاستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير.
- تعد أفضل طريقة للتعامل مع مقاومة التغيير.
- من سلبياتها أنها تتطلب وقت أطول بالإضافة إلى تكلفتها الكبيرة.

4- استراتيجية التفاوض والاتفاق :

- تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة متضررة بشكل كبير وواضح من عملية التغيير¹، مع امتلاكها القدرة على مقاومة التغيير.
- من إيجابياتها إنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب مقاومة التغيير.
- من سلبياتها أنها قد تكون مرتفعة التكلفة.

5- استراتيجية الاستقطاب :

- حسب هذه الاستراتيجية يتم استقطاب ووضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير.

1- (الفوزان و اخرون مرجع سابق،ص358)

- من إيجابياتها أنها سريعة وغير مكلفة.

- من سلبياتها أنها قد تسهم في حصول مشاكل في المستقبل إذا شعر الفرد أنه كان محل استغلال.

6- استراتيجية الاجبار الظاهر او الضمني :

- حسب هذه الاستراتيجية يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم، أو بحرمانهم من الترقية، أو الفصل أو النقل.

- تستخدم هذه الاستراتيجية في حالة سرعة التغيير، أو عندما يمتلك تحالف التغيير القوة الكبيرة.

- من إيجابياتها أنها سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة.

- من سلبياتها انفاض الروح المعنوية للعاملين واستمرار حالة الاستياء لديهم.

ونخص بالذكر عنصر مشاركة العاملين موضوع بحثنا كعنصر رئيسي في مقاومة المقاومة.

➤ **مشاركة العاملين:** من الوسائل المهمة في تقليل مقاومة التغيير، ومن ثم التغلب عليها نهائياً، وذلك بتشجيع العاملين الذين

يتزعمون المقاومة للتغيير وإشراكهم في تصميم وتنفيذ برامج التغيير. حيث يخلق هذا الإجراء نوعاً من الالتزام تجاه عملية

التغيير، كما أن مشاركة العاملين تساعد المديرين بتشخيص المشاكل التي تظهر وفهم اختلاف مستويات إدراك العاملين

لعمليات التغيير. ويتميز هذا الأسلوب بأنه يساعد في زيادة اندماج العاملين وقبولهم¹، بينما يعاب عليه أنه يحتاج إلى

وقت طويل، كما أنه قد يؤدي إلى حلول غير فاعلة.

خلاصة :

مما سبق فانه يتضح جليا بما لا يدع مكانا للشك أن التغيير صفة ملازمة لمجال الأعمال و للمنظمات في القرن الحالي ، و ذلك يعني انه عليها أن تسعى إلى التأقلم و إيجاد الاستقرار وفقا لمتطلبات الوضع الجديد ، ما يعني مباشرة عملية أو عدة عمليات من التغيير، و ذلك حسب إرادتها و حاجاتها له ، و كذلك إمكانياتها .

ولإحداث التغيير المرغوب فيه فانه من الضروري أن يكون هناك معالم و سياسات واضحة لإدارته عبر المرور على مراحل تشخيص الأسباب التي فرضته و دراستها ، ثم تحديد نوع التغيير و مجاله ، تحديد مختلف المسؤوليات لإحداث التغيير و الخطوات التي يجب أن تتخذها و مراحلها ، فقد تبادر المنظمة بنفسها إلى القيام بهذه العملية الحساسة أو تلجأ إلى مساعدة أفراد متخصصين (مستشارين خارجيين) و تحدد مدى سلطتهم و تدخلهم و دورهم من جهة أخرى ، ولا يمكن أن يغفل الدور المهم للقائد القائم على عملية التغيير ، فهو ينظر إلى التغيير كفرصة تفتح الأبواب على إمكانيات أخرى للمنظمة ، و يكون في عملية التزام مستمرة ممن اجل إحداثه ، و يكون مدرك كيف يجد التغييرات الصحيحة ، و يعرف كيف يجعل هذه التغييرات فعالة و ذات قيمة لأفراد المنظمة .

أما أهم الجوانب أو العوامل في المنظمة و الذي ينبغي أن تمنح له العناية الكافية كونه احد العوامل الأساسية لإنجاح عملية إدارة التغيير هو العامل الإنساني ، و المتمثل في العاملين و الأفراد داخل المنظمة ، حيث انه عند تنفيذ التغيير فان عملية إدارته ستواجه حتما مقاومة من الراضين له ، لذلك فانه لزام على قائد التغيير التعامل معها بجوانبها المتعددة و العمل على تذليلها إلى ادني قدر ممكن ، كل ذلك مع مراعاة مقدسات المنظمة و قيمها و سلوكيات الأفراد .

مقدمة:

ظلت الإدارة حتى الثلث الأخير من القرن الماضي تقوم على المبادئ التقليدية لعلم الإدارة، والتي وضعها رواد المدرسة الكلاسيكية، مثل: تايلور، وفايول، وفورد، ولم تشهد هذه المبادئ مناقشة أو مزاحمة تذكر خلال الفترة الماضية، وبالتحديد منذ نهاية الستينات مع ظهور محاولات وتجارب في عدد من الشركات الصناعية الكبرى في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية.

ومع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية أصبح النظر للمرؤوسين على أنهم أدوات عمل أمر غير مقبول، بل إنه يجب النظر إليهم كأفراد لهم رغباتهم ودوافعهم ومعارفهم ومهاراتهم. لذا من الممكن جدًا أن يساهموا من خلال آرائهم في إيجاد الحلول التي يختار القائد من بينها الأفضل، فعملية الاختيار بين البدائل ليست عملية منطقية أو حسابية خالصة، بل هي عملية إنسانية أيضًا، لذا فقد أكد الكثير من علماء الإدارة على أهمية دور المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح المدير أو فشله.

كما أن التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة نتيجة للتوسع في التطور التكنولوجي ونمو قيم اجتماعية حديثة، قد أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به المدير، وجعل من الصعب إدارة المنظمات الحديثة من قبل رجل واحد.. وفرض ذلك على المديرين التعاون مع مرؤوسيهم وإشراكهم في اتخاذ قراراتهم وممارسة مهامهم، أي إشراكهم في الإدارة.

فقد أكدت على أهمية هذا الدور الباحثة ماري فوليت منذ سنوات عندما قالت: إن دور الأتباع يبدو في غاية الأهمية، ذلك أن الدور يبرز من خلال معاونتهم وتأييدهم للمدير ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه.

وفي هذا الفصل سيتم تسليط الضوء على المشاركة، وجذورها التاريخية، وعوامل ظهورها، ومفهومها، وأهميتها، وغير ذلك من الجوانب الهامة ذات الصلة .

المبحث الأول : ماهية مشاركة العاملين

تمثل المشاركة أحد الجذور التاريخية لمفاهيم جودة الحياة الوظيفية، ولقد ظهرت حركة المشاركة من خلال تطور الحركة العمالية، وكيف أنها كانت تواجه معارضة من المديرين في المنظمات، ولذلك تم استخدام النقابات العمالية لتقوم بالضغط على المنظمات عن طريق قيامها بالإضرابات والمفاوضات الجماعية. وقد وفرت العديد من الدول حماية لهذه النقابات، مما دفع بالكثير من المؤسسات لأن ترتاد الجهود المشتركة بين العمال والإدارة .

ولاشك أن مشاركة العمال في أمور تمسهم، يجعلهم يقبلون أنظمة التطوير التنظيمي بسهولة، بل ويشتركون في تنفيذها وإنجاحها، بل ربما يسعون في اقتراحها والسعي إلى تطويرها، طالما أنهم في الصورة، ويشتركون فيها، وينعمون بنتائجها الطيبة.¹

المطلب الأول: نشأة المشاركة في الفكر الإداري

في هذا الجزء لابد من الإشارة إلى المدارس التي ظهرت في فترة ما بعد الثورة الصناعية؛ لتوضح على وجه الدقة تاريخ ظهور المشاركة .

1-المدرسة الكلاسيكية: وهي عبارة عن مجموعة من النظريات والدراسات التي ظهرت عقب الثورة الصناعية عام 1776م في بريطانيا، ومن أهم نظرياتها²:

I. الإدارة العلمية لفرديريك تايلور، وقد ركز على العمل والإنتاج، وأهمل العنصر البشري.

II. نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول الذي وضع 14 مبدأً ركز فيها على المديرين وأعمالهم التي تكون في أعلى المستويات الإدارية .

III. النظرية البيروقراطية لماكس فيبر، وقد ركز فيها على زيادة الإنتاج وتحقيق الكفاية الإنتاجية .

1 - ماهر أحمد، الإدارة الاستراتيجية الدليل العلمي للمديرين، ط4، الإبراهيمية، الدار الجامعية ، ص 509
2- كنعان نواف ، القيادة الادارية ، دار الثقافة طبعة الاولى، الاصدار السابع، عمان ،الاردن ، 2007 ص28

ويؤخذ على جميع هذه النظريات إهمالها للجانب الإنساني وتعاملها مع الإنسان كآلة جامدة نتيجة لنظرتها المحدودة للعنصر البشري.

2- المدرسة السلوكية: هذه المدرسة جاءت كرد فعل على افتراضات وآراء المدرسة الكلاسيكية متهمة إياها بأنها أهملت العنصر البشري ولم توليه الأهمية اللازمة، وقد اعتمدت على العلوم الإنسانية في نظرتها للإدارة والعنصر البشري، ولم توليه الأهمية اللازمة.

وقد اعتمدت هذه المدرسة على العلوم الإنسانية في نظرتها للإدارة والعنصر البشري، مثل: علم النفس، وعلم الاجتماع، ومن أهم نظريات هذه المدرسة¹:

نظرية ودراسات حركة العلاقات الإنسانية التي أجرت عددًا من الدراسات، من أهمها: تجارب هوثنون الشهيرة تحت إشراف (Elton Mayo) في مصانع (Western Electric) في الولايات المتحدة الأمريكية. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة: وجوب استخدام الأساليب الديمقراطية، والمشاركة في المنظمة.²

I. كما كشفت النتائج عن مجموعة من الإجراءات التي يمكن للقائد إتباعها للتخفيف من تعب وممل الفرد العامل، ومنها: السماح للمرؤوسين بالعمل في مجموعات متماسكة لا في وحدات منفصلة ومنعزلة.³

II. (Richard Bernard): الذي رأى أن المنظمة عبارة عن نظام من التعاون، واهتم بدراسة الأفراد وحوافزهم و دافعيتهم للعمل، والعمل على تلبية حاجاتهم المختلفة.

1- (كنعان نواف، مرجع سبق ذكره)

2- (الجويوسي ، مرجع سبق ذكره ص275)

3- ماهر أحمد، الإدارة الاستراتيجية الدليل العلمي للمديرين ، طبعة 4، الإبراهيمية، الدار الجامعية، 2007، ص192- 193.

III. (L'Ickert): وقد اهتم بالقيادة وروح الفريق على أسس الدافعية، حيث رأى أن المنظمة يجب أن تتكون من مجموعات عمل وليس إدارات وأقسام ضمن هيكل تنظيمي، ومما لاشك فيه أن المدرسة السلوكية ركزت كثيراً على العنصر البشري والجماعة.

لقد أسهم تطور نظريات الإدارة والعلوم السلوكية في تغيير الافتراضات السلبية عن الأفراد. ونتيجة لذلك أصبحت النظرة للأفراد نظرة إيجابية وأكثر تفاعلية حيث التركيز على ضرورة تفهم احتياجات ورغبات الأفراد والسعي لإشباعها من خلال بيئة العمل.¹

3) الإدارة بالأهداف: في العام 1954م نشر شيخ الإداريين (Peter Drucker) كتابه الشهير الأداء الإداري، حيث صاغ تعبير الإدارة بالأهداف، بحيث أصبح التعبير شائعاً ومتداولاً منذ ذلك الحين.²

وقد اعتمدت بمفهومها على أسلوب الإدارة بالمشاركة، وأسلوب الديمقراطية، وحسن العلاقات بين المدير والمتقدمين على ضوء اعتبارات من أهمها:

I. مشاركة العاملين ما أمكن في صنع القرار وتنفيذه.

II. زيادة حوافز العاملين من خلال مشاركتهم في الأمور الإدارية.³

4) نظرية الإدارة اليابانية: إن الظهور القوي على الساحة للنموذج الياباني قد سرق الأضواء وشغل الباحثين لمدة طويلة، حيث إنه في أوائل الثمانينات من هذا القرن صدر كتاب بعنوان: النظرية "Z" في الإدارة للكاتب الياباني (William Ouchi) أشار فيه إلى أهمية ثقافة المنظمة في نجاح المنظمات اليابانية نتيجة لتكيفها مع الثقافة السائدة، وقد حدد ثماني خصائص للمقارنة بين نظرية الإدارة اليابانية التي أطلق عليها "النظرية J" والإدارة الأمريكية التي أطلق عليها "النظرية A"، ثم اقترح نموذجاً توفيقياً واسماه النظرية "Z" والذي نقل من خلاله عدداً من خصائص الإدارة اليابانية إلى باقي منظمات العالم، ولعل من أهم

1 - لعنبي و اخرون ، تطور الفكر والأساليب في الإدارة ،طبعة 1، دارحامد، 2005، ص 11.

2- جودة محفوظ ، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف ،طبعة الاولى ،عمان- الأردن ،دار وائل للنشر، 2004 ،ص 49

3- (الجيوسي ،مرجع سبق ذكره ص 55)

هذه الخصائص استخدام أسلوب (RINGI) الذي يقوم على المشاركة الجماعية في عمليات اتخاذ القرارات،¹ فعندما تدرك الإدارة مشكلة معينة، تحيل هذه المشكلة إلى أدنى الأقسام أو الإدارات في التنظيم الإداري والتي ستكون مسؤولة عن تنفيذ القرار بالدرجة الأولى. وقد يكون تنفيذ القرار بشكل مباشر مسؤولية أكثر من قسم، حيث يجتمع المسؤولون عن التنفيذ، ثم يتخذون قرارًا جماعيًا، وذلك بعد النقاش الذي يتم على أساس مواجهة أفراد ذلك القسم أو الأقسام وجهًا لوجه. وما أن يوافق أفراد القسم حتى يضع المسؤول عن القسم ختمًا بالموافقة، ثم ترفع إلى الإدارات في المستوى الأعلى والتي لها دور مباشر أو غير مباشر في تنفيذ القرار، حيث تتم المناقشة مرة أخرى على هذا المستوى أيضًا، وإذا ما تمت الموافقة يقوم المسؤول كذلك بوضع ختم آخر على القرار، ويستمر ارتفاع القرار بوضع الأختام حتى يصل القرار إلى أعلى مستوى إداري مسؤول عن تنفيذ القرار، وقد يكون مدير المنظمة ذاته.

بينما في القرارات الروتينية، قد يكتفي بوضع ختم رئيس القسم المسؤول عن التنفيذ المباشر فقط. وتعتمد هذه الطريقة على الاتصالات الشخصية المباشرة بين أفراد المنظمة.²

5) مدرسة مشاركة الإدارة (الإدارة بالمشاركة): تتوقع هذه المدرسة أن أعضاء التنظيم سوف ينجزوا أعمالهم بكفاية عالية عند تكليفهم بذلك، وعند إعطائهم الفرصة لصنع قرارات قد تؤثر فيهم بالمنظمة، فالتركيز هنا على المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات في إطار التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، والإيمان هنا أن رأيين أفضل من رأي، وهكذا.

ولقد ظهرت تطبيقات عملية في العالم العربي لهذا المدخل، مثل: اشتراك العمال في الإدارة في جمهورية مصر العربية وفي بعض الدول العربية، كما هو الحال في بعض دول العالم الأوروبي الشرقي والاتحاد السوفيتي. وقد حدثت مشكلات معقدة عند تطبيق هذا المدخل لاختلاف مستوى المعرفة والثقافة وسوء فهم الهدف من عملية المشاركة.³

6) الإدارة على المكشوف: تهتم بالعنصر الإنساني وتمكن العاملين من إحداث التغيير الضروري واتخاذ القرارات اللازمة.

¹ - (العتبي و اخرون، مرجع سبق ذكره ،ص100)

² - شهاب، إبراهيم بدر، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري، 17 محرم 1426هـ، العدد 61، 1995، ص239.

³ - النجار فريد، المهن الإدارية والمدير المحترف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص135

المطلب الثاني : مفهوم مشاركة العاملين:

تبدو مشاركة الموظف مفهومًا واسعًا مرنا معقدًا ومتعدد الأبعاد¹، ويمتد إلى أفق واسع من الممارسات، ويقصد به هنا ممارسة المستخدمين للتأثير على الكيفية التي يتم فيها تنظيم وتنفيذ عملهم، أما الجوانب التي على الإدارة الاهتمام بها في مشاركة المستخدمين فهي على مستوى المساهمة، اتخاذ القرار، الاستشارة، والدعم والمساندة².

كما تعني المشاركة في مجال تطبيقها الإداري: دعوة المدير لمروسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها؛ ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية³.

وهناك تعريف آخر يرى بأن المشاركة هي اندماج الأفراد عقليًا وعاطفيًا في مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات المنوطة بها⁴.

ويعصور لنا دافيد امري (D.Emery) مفهوم المشاركة بقوله : إن المدير يمكنه خلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكنه التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون، وهو ما سماه "أمري" دور غير المديرين (non-managers role)⁵.

1 - العامري، و اخرون ، الإدارة والأعمال، طبعة 2 ،دار وائل للنشر،2008،ص510

2 - أندراوس رامي و أخرون ،الإدارة بالثقة و التمكين ،طبعة الاولى ،عالم الكتب الحديث، 2008 : ص63.

3 - (أندراوس رامي ، مرجع سابق ، ص 75).

4 - (كنعان نواف ،مرجع سابق ،ص 208)

5 - (شهاب إبراهيم بدر، مرجع سابق، ص 210).

ويرى (Walker): أن المشاركة تبرز عندما يساهم العاملون الموجودون في أسفل السلم الهرمي للمؤسسة في السلطة ووظائف التسيير (موقع جامعة قطر، الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية).¹

ويشير الكاتبان (Davis) & Newstrom إلى أن المشاركة تعني انغماس involvement الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل، مما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها.

ويرى حريم أن التعريف السابق يتضمن ثلاث أفكار هي: الانغماس، والمساهمة والمسؤولية. فالفرد الذي يشارك في صنع القرار ينغمس ذاتياً (Ego involvement)، فوظيفة العامل في حد ذاتها ليست مشاركة كما يعتقد بعض المديرين خطأً ... وذلك لأن الوظيفة هي الخلية التي تضم مجموعة من الاختصاصات والسلطات والواجبات والمسؤوليات التي تناط بالفرد العامل الذي تسند إليه الوظيفة،² أما المشاركة فهي تدفع الناس للإسهام (contribution) وتتيح لهم فرصة تفجير طاقاتهم وإمكاناتهم في المبادأة والإبداعية نحو تحقيق أهداف المنظمة.

والفكرة الثالثة هي تشجيع العاملين على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة والمنظمة ككل.

ووفق حريم، فالمشاركة عملية اجتماعية يصبح فيها الأفراد منغمسين ذاتياً في المنظمة، ويريدون رؤيتها ناضجة، ومع بدء الأفراد تقبل المسؤولية عن أنشطة الجماعة يشعرون بأنهم مسؤولون عنه، وهكذا فالمسؤولية تساعد على بناء العمل بروح الفريق الواحد، ويصبح الأفراد مستعدين للعمل بفاعلية مع المدير بدلاً من العمل ضده.³

والمشاركة وفق خليل هي نقيض التحيز Partiality وتقال للدلالة على فعالية الفرد، تفاعله فكرياً ونفسياً ووجدانياً مع الجماعة، التي ينتمي إليها انتماءً طبيعياً أو ثقافياً أو اجتماعياً.⁴

¹ - متاح على <http://faculty.qu.edu.qa/lanser/files/Participative%20Management.pdf> تاريخ الدخول 2018/02/22م.

² - الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2005، ص101.

³ - حريم حسن، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، طبعة 3، دار حامد للنشر والتوزيع، 2006، ص96

⁴ - خليل أحمد، معجم المصطلحات الاجتماعية، طبعة 1، بيروت، دار الفكر اللبناني، 1995 ص 352.

المطلب الثالث: فوائد ومزايا مشاركة العاملين

يوجد للعمل الجماعي العديد من الفوائد ومنها¹:

أولاً -: يعمل العمل الجماعي على إعطاء المجتمع ككل الهيبة ، و القوى المطلوبة في نفوس أعدائه ، حيث أنه حينما ينظر الأعداء إلى أفراد الوطن ، و هم يعملون معاً ، و يتعاونون مع بعضهم البعض فإنهم سوف يهابوهم ، و يخشوهم.

ثانياً -: يعمل العمل الجماعي على تحقيق الأهداف ، و اختصار المسافات ، و توفير الوقت و تذليل العوائق فعندما يقوم الأفراد بالعمل بشكل جماعي ، يكونون أقدر على تحقيق أهدافهم.

ثالثاً -: يعد العمل الجماعي وسيلة لتبادل الخبرات ، و المعارف بين الأفراد ، و بالتالي يحقق أكبر قدراً من الاستفادة لهم جميعاً

رابعاً -: يعمل العمل الجماعي على تنازل الأفراد عن مجموعة الأفكار الغير صائبة أو الغير سليمة ، و المبنية على آراءهم الفردية

خامساً -: للعمل الجماعي قدرة عالية على تنمية المهارات الاجتماعية ، و تنمية روح الجماعة ضمن الفريق الواحد ، حيث أن العمل الجماعي يجعل الإنسان أكثر اجتماعية ، و حياً للناس ، و يدفعه إلى التفاعل المباشر معهم ، هذا علاوة على اكتساب الفرد لمهارات اجتماعية ناتجة من تفاعله مع من حوله.

سادساً -: العمل الجماعي هو ذلك العمل الذي يباركه الله عز وجل ، حيث جاء حديث رسول الله صلى الله عليه و سلم ليؤكد على ذلك المفهوم ، و أن يد الله تعالى مع الجماعة.

سابعاً -: يعمل العمل الجماعي على بناء العلاقات ما بين جميع أفراد المجموعة بل ، و تعزيز الثقة ، و الولاء فيما بينهم ، أما على مداه الطويل فإنه يعمل على إيجاد القواسم المشتركة فيما بينهم ، و زيادة نسبة التوافق في آراءهم وأفكارهم ، و مع مرور الوقت تزيد الروابط فيما بينهم لتتعدى إلى المحيط الخارجي عن نطاق العمل.

¹ - حريم حسن ، السلوك التنظيمي سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال ، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة 3 ، 2004 ص 28

ثامناً - : للعمل الجماعي القدرة على تفويض المهام وتقسيمها ، و القيام بتوزيعها على جميع أفراد المجموعة ، و ذلك عوضاً عن جعل المهام ، أو الأعمال ملقاة على عاتق أفراداً معينين ، حيث يتم به إعطاء كل فرد بالمجموعة المهام ، أو المسؤوليات التي تتناسب مع مهاراته ، و خبراته.

المبحث الثاني: أساسيات عن مشاركة العاملين

يعتبر كل فرد من أفراد التنظيم حسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة بدءاً من المدير حتى أدنى المستويات الإدارية معنياً بالمشاركة في تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية بأقل التكاليف. ويعتبر الأفراد في ظل هذا المفهوم مورداً للإبداع والأفكار الخلاقة ويجب استغلال خبراتهم ومعارفهم وضمن تعاونهم لتطبيق هذه الأفكار .

المطلب الأول: صور وأشكال المشاركة

يمكن أن تتم مشاركة العاملين على أساس فردي أو جماعي، وبصورة رسمية أو غير رسمية. أما المشاركة الفردية فتتمثل في تأثير الفرد في قرارات رئيسية، وأما على مستوى الجماعة، فتتم المشاركة من خلال الأسلوب التشاوري (consultative) حيث يطلب المدير أو المشرف من الأعضاء الإسهام بأرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم، ولكن المدير يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار، أما الأسلوب الديمقراطي فيتضمن مشاركة كاملة، وتقوم الجماعة وليس الرئيس بصنع القرار النهائي، بالإجماع أو الأغلبية.¹

ومما سبق نجد أن استراتيجية المشاركة تتخذ إحدى الصورتين:

- **الصورة الأولى:** أن تقوم الإدارة بتحديد المشكلة ثم تحديد عدة بدائل للحل، وتطلب مشاركة العاملين في اختيار

أحد البدائل التي تطرحها الإدارة العليا للمنظمة.

- **الصورة الثانية:** تتم المشاركة بصورة أكثر عمقاً، حيث تقوم الإدارة مع العاملين بتحديد المشكلة وتحديد البدائل

واختيار أنسب الحلول لحدوث التغيير.²

¹ - حريم حسن، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات - العمليات الإدارية - الوظائف المنظمة ، دار حامد للنشر والتوزيع طبعة 1 ، ، 2006 ص 97.

¹ - حريم حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 298)

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على المشاركة

إن اختيار أسلوب معين من أساليب المشاركة المشار إليها يعتمد على مجموعة من العوامل الموقفية، مثل: مستوى جودة المشاركة، ومستوى خبرة المدير، وكذلك المرؤوسين، وأهمية التزام المرؤوسين بعملية صناعة، واتخاذ القرار.

ويمكن للمدير تحديد مستوى المشاركة بطرح التساؤلات التالية.¹

(1) مدى أهمية القرار: إلى أي مدى يعتبر هذا القرار مهمًا للمشروع، أو المنظمة؟ إذا كان القرار استراتيجيًا ومهمًا يتدخل المدير بفاعلية كبيرة.

(2) أهمية الالتزام: إلى أي درجة يكون التزام المرؤوسين بالقرار مهمًا؟ إذا كان التنفيذ يتطلب التزامًا عاليًا بالمشاركة من قبل المرؤوسين، فإن المدير يجب أن يزوج المرؤوسين في عملية صنع القرار.

(3) خبرة المدير: ما مستوى خبرة المدير وما مدى علاقتها بالمشكلة المطروحة؟ إذا لم تكن لدى المدير خبرة عالية وقدرة ومعلومات كافية ومعرفة فعلية، يسمح بمشاركة أكبر من المرؤوسين لتعويض هذا النقص.

(4) احتمال الالتزام من جانب المرؤوسين أو عدم التزامهم بالقرار: إذا ما اتخذ القرار بمفرده في حال كون المرؤوسين لا يتأثرون من ناحية الالتزام بالتنفيذ، سواء اتخذ القرار من قبل المدير بمفرده، أو غير ذلك، فإن مشاركتهم بصنع القرار تصبح أقل ضرورة .

(5) دعم المرؤوسين للأهداف: ما مدى الدعم الذي يقدمه المرؤوسون للأهداف التي يسعى القرار للوصول إليها؟ إذا كان المرؤوسون لديهم دعم قليل للأهداف فعلى المدير ألا يتركهم يصنعون القرار بمفردهم، ويرجع ذلك -من وجهة نظر الباحثة- إلى التأثير السلبي الذي ستركه مشاركة مثل هؤلاء المرؤوسين على جودة القرار وكفاءته.

(6) خبرة المرؤوسين: ما مستوى خبرة المرؤوسين ومعارفهم وعلاقتها بالمشكلة المطروحة؟ إذا كان لدى المرؤوسين خبرة عالية مرتبطة بالمشكلة المطروحة فإنه بالإمكان إعطاؤهم مسؤوليات أكبر في صناعة القرار.

¹ - العامري صالح مهدي و اخرون ، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر، 2008، ص 315 .

7) خبرة الفريق وكفاءته: إلى أي مدى يستطيع المرؤوسون العمل كفريق¹، وما مدى خبرتهم ومهارتهم في مجال اتخاذ

القرار بشكل جماعي؟

إن هذه التساؤلات تساعد المديرين في أن يحددوا مستوى المشاركة المطلوبة، وبالتالي يحققون أفضل النتائج.

المطلب الثالث : إيجابيات وسلبيات مشاركة العاملين

- الآثار الإيجابية للمشاركة :

يمكن القول -بصفة عامة- بأن العاملين الذين تطولهم أنظمة المشاركة في صنع القرار يشعرون بالرضا والحماس، إلا أن نسبة من يشترك فعلياً في صنع القرارات هي عادة نسبة محدودة، مما يترك باقي العاملين في حالة الاستياء.²

ويترتب على تطبيق مبدأ المشاركة نتائج إيجابية للمرؤوسين، كما يترتب عليها ترشيد عملية صنع القرارات وضمان إصدار قرارات أدنى إلى الصواب وأكثر فاعلية، وتوضح مزايا المشاركة من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات التي تمت في هذا المجال، ومن أهم هذه المزايا:

1) تجعل الأفراد يفرضون وجودهم الذاتي بإسهامهم برأيهم مع رأي الآخرين المشاركين بالحلقة، وبذلك فإن اشتراكهم يسمح له بأن يساعد في حل المشكلات التي تهمهم، أو تمس نشاطاتهم، أو تؤثر في ظروف عملهم، ومن خلال هذه المشاركة يطلع المرؤوسون على مشاكل التنظيم ويفهمون الأسباب الداعية للتغيير عند حصوله، فلا يكون مفاجئاً لهم ويشاركون في وضع الحلول للمشاكل الإدارية، مما يقوي الدافع لديهم لاقتراح التحسينات والتعديلات والحلول الملائمة، وكذلك يخلق لديهم الإحساس بأهميتهم متى شعروا أن آراءهم واقتراحاتهم محل تقدير واهتمام القيادة، كما يقوي من إحساسهم بالمسؤولية مما ييسر على القيادة أداء مهامها، إذ تمكن المشاركة كل مرؤوس من معرفة دوره في التنفيذ ومعرفة أسباب التغيير، حيث إن المشاركة تجعل المرؤوسين يشعرون أنهم يشاركون قائدهم في

¹- (لعامري صالح مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 315)

²- ماهر أحمد، الإدارة الاستراتيجية، الدليل العلمي للمديرين، طبعة 4، الإبراهيمية الدار الجامعية، 2007، ص 509.

صنع القرارات، ووقفوا على ظروف وأسباب إصدارها، وهم لذلك يقبلون على تنفيذها بحماس ورغبة أو على الأقل يلتزمون أديباً بعدم معارضتها، ويحسون بالتالي أن القرار من صنعهم، فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه، ومثل هذا الالتزام الذي يكون لدى المرؤوسين من خلال اشتراكهم في صنع القرار يجد من فرصة أو محاولة التهرب من المسؤولية في حالة عدم التنفيذ،¹ وهذا يؤدي إلى تحسين العلاقات بين القيادة والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية ... يقول تيد : إن من الحقائق التي أصبحت ثابتة أن الفرد العامل يقدم أفضل مجهوداته في ظل ظروف يكون أسهم في تحديدها وتحقق رغبته في التعبير عن نفسه وفي إنمائها، ولهذا السبب فإن الإدارة الديمقراطية - التي يسهم فيها الجميع وفي ظل قيادة تنبع من القاعدة بدلاً من أن تفرض من أعلى - تتفوق على الإدارة التحكيمية ... ومع أن القائد الإداري في كلا الحالتين يهتم بإنجاز العمل بسرعة وتكلفة أقل، إلا أن الفرق بينهما هو أن القيادة الديمقراطية تهتم بالكيفية التي تنجز بها الأعمال في المدى الطويل مع إرضاء جميع المشاركين فيها.

(2) إن المشاركة تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم، كما أنها تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وإشعارها بأهميتها، وأنها عنصر فعال في التنظيم، كما تساعد على تيسير وتحسين سبل الاتصال بين القيادة والمرؤوسين، مما يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه.

(3) إن المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في التنظيم، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى ... بمعنى أن المشاركة تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة مع العاملين وعلاقات حسنة مع الجمهور، فالقيادة الديمقراطية من خلال تأثيرها التوجيهي على المرؤوسين وحفزهم للاستجابة لتوجيهاتها والتشاور معهم بشأن خطط العمل وسياساته وشرح أسباب ما تقوم به من نشاطات، كلها تعمل على تخفيف أسباب المقاومة وعدم الارتياح في جو العمل، وتساعد على حل المشكلات الإدارية في أقصر وقت، وتقلل من اعتماد المرؤوسين على قيادتهم في كل كبيرة وصغيرة نتيجة لتزايد إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وهذه العوامل لا يتم تحقيقها بشكل سليم إلا في نطاق السماح بقدر معقول من المشاركة التي إذا ما أحسن القائد استخدامها ارتفعت الروح المعنوية لدى العاملين وزادت كفاءتهم الإنتاجية.

¹ - (ماهر أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 510)

4) المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار.. وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار، حيث يمكن للقائد من خلالها التعرف على كافة الآراء القيّمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكن من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف، وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد، كما أن المشاركة تساعد على جعل القرار أكثر ثباتاً، وهذا يضمن عدم إغائه أو تعديله بعد فترة وجيزة وتلافي ما قد يترتب على إلغاء القرار، أو تعديله من آثار سلبية، فضلاً عن أن المشاركة في صنع القرار تساعد على قبول المرؤوسين للقرار وولائهم له وعدم معارضتهم له بعد إصداره وتخفيف من العقبات التي قد يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه.¹ وعندما يشرك العاملون منذ البداية بإعلامهم بأهمية التغيير لهم وللمؤسسة وأهمية دورهم في إنجاحه، فإن ذلك يساعد في المزيد من الالتزام وبذل الجهد للسير به نحو تحقيق أهدافه، لأن غالبية العاملين في الإدارات والمؤسسات يرغبون بالمشاركة في أي أمر قد يؤثر عليهم، وهو ما يجب على الإدارة الانتباه له وممارسته عند إحداث التغيير في المؤسسات عامة أو خاصة.²

5) إن المشاركة -بصورة عامة- تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة، وتوفر حياة عمل إيجابية وصحة عقلية أفضل من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد، وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى وتقليل الدوران الوظيفي ومزيد من الرضا الوظيفي.³

6) ويرى درة أن المشاركة تساهم في تغيير الأنماط السلوكية للعاملين في المؤسسات بهدف حماية التغيير، حيث يتم تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلاً للتغيير، كما تعمل على تنمية المعارف والمهارات التي تمكنهم من مواجهة التغييرات التي تحيط بها.⁴

¹ - (كنعان نواف، مرجع سبق ذكره، ص 226).

² - العظيات محمد يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة للمدير القرن الحادي والعشرين، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، دار الحامد، طبعة 1، 2006، ص 116.

³ - حرم حسن، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة 2006، ص 95.

⁴ - (من موقع جامعة نايف للعلوم الأمنية، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، 4 - <http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses>

- الآثار السلبية للمشاركة :

لا يعني وجود إيجابيات للمشاركة بأنه لا سلبيات لها، فالسلبيات في العمل الجماعي موجودة، ولكنها قليلة إذا ما قورنت بالإيجابيات التي سبق الحديث عنها. ولم تصل قوة السلبيات أو كثرتها إلى الحد الذي يجعل القادة في وضع مفاضلة بين المشاركة بسبب إيجابياتها أو عدم المشاركة بسبب سلبياتها، فالإيجابيات المشار إليها لم تأت نظرياً، بل جاءت كنتائج ملموسة لعدد من الأبحاث التي أجريت في هذا المجال، فضلاً عن أنها حق طبيعي للأفراد وضرورة من ضروريات الحياة التنظيمية والاجتماعية.

وفي هذا الصدد يرى المعارضون للمشاركة أن هناك آثاراً سلبية قد تترتب على المشاركة، وأن هناك حدوداً لفاعلية اشتراك المرؤوسين في صنع القرارات بما يوجب الحذر في تطبيقها. وتمثل هذه السلبيات فيما يلي:¹

- (1) لا تتناسب هذه الاستراتيجية مع جميع أشكال المقاومة، بل يقتصر استخدامها على درجات أقل من المقاومة.
- (2) تستغرق العمليات التي تتخذ عن طريق مجموعة من المشاركين وقتاً أطول من تلك التي يصنعها المدير انفرادياً بواسطة المدير، لذلك فاتباع أسلوب المشاركة لا يصلح لحالات الطوارئ والأزمات التي تتطلب قرارات سريعة.
- (3) قد يؤدي إشراك المرؤوسين في مجال معين إلى زيادة طموح واتساع توقعات المرؤوسين إلى المشاركة في مجالات أخرى لا تناسب طبيعتها إشراكهم فيها. وبهذا قد يجد المدير نفسه في موقف نزاع مع مرؤوسيه إذا ما حاول إيقاف طموحاتهم للمشاركة.
- (4) قد تتركز المشاركة انطباعاً لدى المرؤوسين بأن الرئيس يعتمد لإشراكهم نتيجة قلة خبرته وضعف مبادئه وثقته بقراراته، فإذا تكوّن لدى المرؤوسين انطباع بضعف الرئيس فإن قدرته في التأثير عليهم ستضعف وتقلص، يضاف إلى ذلك أنها قد تشكل مظهرًا لتنازل المدير عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه، وأنها بذلك قد تضعف المشاركة مركز المدير وقدرته على إبقاء ما أنيط به من أدوار بعيداً عن رقابته.

¹ - شهاب إبراهيم بدر، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري، العدد 61، 1995، ص 215.

(5) إن المشاركة قد تؤدي إلى انخفاض كفاءة القرار إذا لم تتوفر الخبرة والمهارة الكافية لدى المرؤوسين المشاركين في صنع القرار، أو إذا لم يتوفر لديهم الاهتمام الكافي بالمشكلة محل الدراسة، أو إذا كانت أهدافهم متعارضة مع أهداف المنظمة.

(6) تؤدي المشاركة إلى شيوع المسؤولية، فالقرار الذي يتخذ في إطار الجماعة كثيراً ما يحوي درجة عالية من المخاطرة نتيجة شيوع المسؤولية، وعندما يكون القرار المتخذ هو حصيلة لمشاركة أكثر من فرد فإن تحديد نصيب كل فرد من المسؤولية لتحديد الثواب والعقاب يصبح أمراً صعباً¹.

(7) قد تتباين وجهات النظر ويحدث الخلاف بين الأعضاء المشاركين، عندئذ يكون من المناسب اللجوء إلى الحل الوسط، ويعتبر هذا حل فعال للمشكلة، وقد يتخذ الحل الوسط كحل توفيق يميل إليه الجميع عندما تلوح بوادر الخلاف بين الأعضاء قبل وصول المناقشات إلى نهايتها؛ وذلك تجنباً للمزيد من التعارض والخلاف وحرصاً على وحدة الجماعة.

(8) ما يؤخذ على المشاركة في صنع القرارات أنها تصبح غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية الإدارة، فالهدف الأساسي من المشاركة هو إعطاء المرؤوسين فرصة لإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات فيما يتخذ من قرارات، إلا أن ما يتم في الواقع العملي أن المدير هو في الغالب صاحب الاختيار النهائي، لأنه المختص رسمياً بإصدار القرار، ويتحمل وحده المسؤولية، فضلاً عن أنه -في الغالب- لا يأخذ في اعتباره آراء مرؤوسيه أو انتقاداتهم لسوء تقديره للأمور، ويلجأ إلى المحاباة والمناورة لإشراكهم في صنع قراراته بقصد إضفاء المظهر الديمقراطي على سلوكه القيادي، وبهذا تصبح المشاركة غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق الهدف منها وهو الوصول بعملية صنع القرارات إلى أعلى درجة من الكفاءة.

¹- (شهاب إبراهيم بدر، مرجع سبق ذكره، ص 216)

9) إن المشاركة من قبل أولئك الذين سيتأثرون بالقرار تزيد من احتمالات النزاع، فالمشاركة تتيح الفرصة للتعبير عن النزاعات المتواجدة، وتوفر فرصة مناسبة لظهور الخلافات، وهذا محتمل الحدوث، خاصة حينما تكون هنالك اختلافات حقيقية في القيم بين المشاركين.¹

10) حدوث بعض الظواهر السلوكية غير المرغوبة أثناء مناقشة القرار مما يؤثر سلبًا على سير المناقشات، وبالتالي على كفاءة القرار، ومنها:²

- أ- تردد أو إحجام بعض المشاركين عن طرح أفكارهم ومقترحاتهم بسبب حساسيتهم الشديدة للنقد أو السخرية.
- ب- ضغط المجموعة على بعض الأفراد؛ ليتخذوا وجهة نظر المجموعة أو يروا رأيها في صنع القرار.
- ج- ظهور التفكير الجماعي، وخاصة في حالة ارتفاع درجة تماسك الجماعة، وفي الولاء الشديد للمجموعة، حيث يتبنى أفراد المجموعة الرأي الجماعي الذي لا يجوز الخروج عليه.
- د- سيطرة أحد المشاركين على النقاش أثناء جلسة صنع القرار، ولا سيما إذا كان من أصحاب المناصب الرفيعة، الأمر الذي يفقد المشاركة كثيرًا من مزاياها.
- هـ- ظاهرة المخاطرة الجماعية في صنع القرار، حيث يميل الأفراد المشاركون إلى المغامرة في طرح البدائل واتخاذ القرار، بينما يكون الفرد الواحد منهم أكثر تحفظًا وحرصًا عند اتخاذ القرارات بصورة فردية وتؤدي هذه الظاهرة إلى شيوع المسؤولية بين جماعة القرار.

¹ - (حريم حسن، مرجع سبق ذكره، ص 327).

² - السهلي مبارك بن بطيخان، المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة العاملين للتغيير، دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير جامعة الملك سعود، الرياض، 2007، ص 38-40.

المبحث الثالث: مستويات المشاركة وعلاقتها بالتغيير

إن عمل الأفراد معاً كأعضاء فريق واحد يشحنهم ويجعلهم قادرين على الخلق والإبداع وتحمل المخاطر المحسوبة في محاولة لإيجاد حلول جيدة للمشكلات القديمة، كما أن مشاركة الموظفين الواسعة في حل المشكلات واتخاذ القرارات يزيد من ولائهم للمنظمة مما يؤدي لروح معنوية أعلى وتحسين أداء العمل وتطويره.

المطلب الأول: مستويات المشاركة

هناك عدد من مستويات المشاركة نذكر منها:¹

1 المشاركة في حل المشاكل: ومن أمثلتها: المشاركة في حلقات مراقبة الجودة، ولجان الإنتاج، وصناديق الاقتراحات، وصناديق الشكاوي... إلخ.

2 المشاركة في الإدارة: حيث تنص الأنظمة الاشتراكية والديمقراطية في الإدارة إلى منح العاملين الحق في المشاركة في الإدارة، وذلك من خلال نظامين أساسيين هما:

أ- المشاركة في مجلس الإدارة:

وهنا يعطى حق للعاملين أن يختاروا عدداً من الأعضاء الذين يمثلونهم في مجلس الإدارة. ولنجاح هذه التجربة يحتاج الأمر إلى تدريب ممثلي العمال في مجلس الإدارة على الفنون العليا للإدارة الاستراتيجية والتخطيط والتنظيم والإدارة المالية.

ب- مجالس الإدارة المصغرة:

حيث تقوم الإدارة العليا بتعيين مجلس إدارة في الظل يقوم ببحث بعض الأمور قبل عرضها على مجلس الإدارة بغرض التحليل، والتصفية، والاختصار، وأيضاً بغرض تدريب كوادر جديدة على فنون الإدارة العليا مستقبلاً.

3 المشاركة في إعادة تصميم العمل:

¹ - ماهر أحمد، تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، 2006، ص 512-514.

تحتاج المنظمات إلى جهود مستمرة لتحسين العمليات والوظائف، وهنا تعطى الفرصة لوحدة العمل والأقسام التي تقوم بجهود تبسيط العمل، والنماذج، والإجراءات، وتحسين ظروف العمل، وإعادة تصميم تدفق العمل، ويحتاج ذلك إلى إعطاء بعض من الحرية للوحدات والأقسام في أن تمارس أعمالها وبعض الحرية في الموارد المادية والخامات؛ لكي يمكن محاسبة هذه الأقسام على نواتج العمل، ويطلق على هذه الأقسام التي أخذت بعض الحرية "جماعات العمل المستقلة"، وتظهر أهمية هذه الجماعات على الأخص عند إعادة تصميم، أو إنشاء مصنع بكامله، حيث يتم التخلي عن التنظيم الهرمي التقليدي في سبيل إنشاء جماعات عمل مستقلة.

4- الجهود المشتركة بين العمال و الإدارة:

هنا تظهر أهمية الحركة النقابية بالمنظمة كحامية للعاملين من جور إدارة المنظمة، وتجلس النقابة وجهًا لوجه مع مديري المنظمة على مائدة التفاوض؛ لكي يتم تدارس الموضوعات التي تهم العاملين، وهي تمس أجورهم، والمزايا، والخدمات، وساعات العمل، وعددًا كبيرًا من الموضوعات الأخرى وما لم يتم جلوس الطرفين في جو يسوده حسن النية وتبادل المعلومات بشفافية، فلا سبيل للتوصل إلى أنظمة ترضي الطرفين، وفي هذا يستخدم الطرفان أسلحة كثيرة، فالنقابة تستخدم الإضرابات، والإدارة تستخدم التشديد واللوائح والأنظمة على سبيل المثال¹.

5- المشاركة في الأرباح:

وهي عبارة عن استقطاع نسبة معينة من أرباح المنظمة يتم توزيعها على العاملين.

6- المشاركة في الملكية.

هنا يصبح للعاملين الحق في امتلاك جزء من منظماتهم بنسب محدودة.

¹- (ماهر أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 514)

المطلب الثاني: معوقات مشاركة العاملين في التغيير

هناك عدد من المعوقات التي قد تحول دون استخدام مشاركة العاملين كاستراتيجية للحد من مقاومتهم للتغيير، وهي

كالتالي:

(1) انخفاض الخبرة أو المستوى التعليمي والمعرفي للعاملين: حيث قد تؤدي مشاركة مثل هؤلاء العاملين إلى خفض

كفاءة القرار.¹

(2) وجود المصالح الشخصية التي قد تتعارض مع أهداف التغيير: حيث إن خوف بعض العاملين من الاستغناء عن

خدماتهم أو حتى من تأثر مركزهم الوظيفي قد يؤثر في جودة وكفاءة القرار.

(3) المركزية الشديدة وغياب ثقة الإدارة في المرؤوسين.

(4) كون المدير من النمط الأوتوقراطي: وتسمى -أيضاً- بالقيادة العسكرية أو القيادة الاستبدادية (الديكتاتورية) ،

ويتميز هذا النوع من القادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له، ويستغل سلطاته ليحمل أتباعه على

القيام بأعمالهم وفقاً لإرادته وأهوائه، متبعاً في أكثر الأحيان أساليب التهديد والتخويف؛ مستغلاً سلطته أو مركزه

أو قوة شخصيته للتوصل إلى أهدافه.²

(5) التكلفة العالية: حيث إن المؤسسات الحديثة تواجه مشكلات عديدة ومتنوعة، منها ما هو تنظيمي، ومنها ما هو

فني، ومنها المشكلات الإنسانية، وأخرى بيئية، أو اقتصادية، أو حتى مالية إلخ. وهذا التنوع الكبير

للمشكلات قد يتطلب من المؤسسة ضرورة جلب المختصين والخبراء بكل نوع من أنواع هذه المشكلات ، مما

يكلف المنظمة مبالغ كبيرة، إضافة إلى ما قد تدفعه المنظمة من محفزات مادية للعاملين الذين يتبنون قيادة عملية

¹ - (شهاب إبراهيم بدر ، مرجع سبق ذكره ، ص 216).

² - المغربي كامل محمد، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، طبعة الأولى، عمان، دار الفكر، 2007، ص 246-247

المقاومة من أجل أن تجعلهم يتبنون عملية التغيير، كما أن مجرد التأخر في اتخاذ بعض القرارات قد يكون باهظ الثمن.

(6) عدم توفر المعلومات أو سريتها: حيث إنه قد يكون لدى المدير معلومات لا تتوافر عند الأفراد في المستويات الدنيا، كما قد تكون المعلومات على قدر من السرية، ولا تسمح المصلحة بإذاعتها.¹

الصراع مع المشاركين:

يحمل خبراء التغيير نماذجهم وافتراساتهم الخاصة عن المنظمات، وبالتالي قد تختلف آراؤهم وتفسيراتهم للمشاكل التنظيمية وأسلوب معالجة هذه المشاكل مع مجموعة المشاركين من الجماعات التنظيمية، الذين لا يتقبلون نماذج خبراء التغيير و فلسفتهم؛ وذلك لعدد من الاعتبارات كالتالي:

✓ اعتبارات نفسية: حيث إنه كلما كانت أهمية العمل الذي يؤديه العضو كبيرة كان الأمان النفسي كبيراً وزادت المقاومة للتغيير.

✓ اعتبارات اقتصادية: الخوف من البطالة المقنعة وساعات أقل وعدم الترقية وتقليل الحوافز.

✓ اعتبارات اجتماعية: فقد يهدد التغيير مكانتهم وعلاقاتهم التنظيمية التي أصبحت مستقرة.²

أمثلة على المشاركة:

لقد استخدمت المشاركة كمدخل لتحفيز العاملين وربطهم بالأداء العالي، حيث إن شعور الفرد بأنه يساهم في تخطيط وإنجاز العمل يدفعه إلى المزيد من الولاء والحماس، كما أنه يشارك العاملين بصور مختلفة، منها: تحديد الأهداف، وصناعة القرارات، وحل المشكلات، وتصميم وتنفيذ التغييرات التنظيمية.

¹ - (المغربي كامل محمد، مرجع سبق ذكره، ص 246).

² - سميث، دوجلاسك ترجمة عبد الحكيم احمد الخزامي، ادارة تغيير الافراد و الاداء المبادئ و الاستراتيجيات، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع 222.

إن الإدارة التشاركية Participative Management تعرف بكونها عمليات تمكين العاملين من ممارسة رقابة كبيرة في المنظمة¹. ويمكن هنا أن نشير إلى مجموعة من المداخل التي اعتبرت تطبيقاتها وآليات عملها تشاركية بحدود كبيرة ، ستستعرضها الباحثة باختصار على النحو التالي:

○ حلقات الجودة Qualité Control

لقد ظهر هذا المفهوم في اليابان في بداية الستينات، ويقصد بها مجموعة من الأفراد يتراوح عددهم ما بين 5- 10 أفراد يتطوعون للاجتماع دورياً لمناقشة قضايا تتعلق بتحسين الجودة وخفض التكاليف، وتمارس هذه الحلقات اليوم في جميع أنحاء العالم بطرق وأساليب مختلفة، فمثلاً منها: الاجتماع لمدة ساعة خلال الأسبوع ضمن وقت العمل لمناقشة أساليب تحسين الجودة، وخفض التكاليف حيث أصبح شائعاً في جميع منظمات الأعمال. والفكرة الأساسية منها - حسب ما يرى المحللون- تهيئة الظروف النفسية والاجتماعية للعاملين؛ لجعلهم أكثر إحساساً بالاندماج في العمل،² كما أن المحور الأساسي لتطبيق الجودة هو إيجاد روح العمل الجماعي بين جميع الأقسام في المنشأة، وهناك عدد من النقاط الأساسية التي توصل إلى ذلك، ويهمنها منها : مشاركة أفراد القسم، أو الإدارة في عمليات التخطيط، واتخاذ القرارات.³

○ لجان الإنتاج

وهي لجان تشكل في كل قسم إنتاجي وخدمي من العاملين في هذا القسم، ويجتمعون دورياً لمناقشة مشاكل الإنتاج والعمل، ورفع اقتراحاتهم إلى الإدارة العليا لتحديد إمكانية تنفيذ هذه الاقتراحات .

○ صناديق الاقتراحات

يعطى للعاملين الحق لتقديم اقتراحاتهم في حل مشاكل العمل الإنتاجي والإداري والتسويقي والمالي، ويتم ذلك على نماذج مخصصة، لذلك ترفع للإدارة العليا لكي تحدد إمكانية تنفيذها، وتحدد الجوائز المالية الممنوحة للمقترحين

¹ - عرقسوس أمين مصطفى، الجودة، الإدارية، طبعة 2، مكة المكرمة، مؤسسة مكة المكرمة للطباعة والإعلام، 1993، ص 75

² - (العامري صالح ، مرجع سبق ذكره، ص 509)

³ - عرقسوس أمين مصطفى، مرجع سبق ذكره ، ص 75

○ صناديق الشكاوي

يتقدم فيها العاملون بشكاوهم من خلال نماذج معدة لذلك، وهي شكاوي غالبًا ما تمس: الأجور، والمزايا، والخدمات، وحقوق العاملين، ويوضع نظام لفحصها في لجان مشتركة بين العمال والإدارة؛ للتوصل إلى حلول مرضية.¹

المطلب الثالث : مشاركة العاملين كعامل لنجاح التغيير

ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على التغيير في المنظمات فرصا لنجاح في جهودهم، وأهم هذه العوامل ما يلي²:

- توافر المناخ العام الذي يتقبل التغيير ولا يعارضه.
- دعم وتأييد القادة الإداريين في المنظمة، إذ أن دعمهم وتأييدهم لجهود التغيير تضمن لها الاستمرارية وتحقيق الأهداف .
- وجود قادة تغيير يمتلكون مهارات إنسانية وعقلية وفنية ترتبط بالتغيير وتساعدتهم على تكوين تصور شامل عن التغيير وقواعده.
- التركيز على مجموعات أكثر من الأفراد، إذ أن معايير وقيمة توقعات المجموعات في المنظمات تأثير واضح على سلوك الأفراد.
- تشخيص مشكلات المنظمة بأسلوب علمي، وكذلك تشخيص عوامل مقاومة التغيير و كيفية التعامل معها.
- توافر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.
- المحافظة على التدريب و تشجيع الأفكار الابتكارية للتطبيق على المراحل و الإداريين.
- التحفيز و المكافاة على استمرارية جهود التغيير، و تشجيع و دعم النتائج.
- تشخيص عوامل مقاومة التغيير و مركزه.
- إشراك الأفراد و الجماعات الذين سيتأثرون في رسم أهدافه، و التخطيط له و تنفيذه.
- بيان الفوائد المادية و المعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد.³

¹- (عرقسوس أمين مصطفى ، مرجع سبق ذكره ،ص 76).

²- (حريم حسن ،مرجع سبق ذكره، ص 97)

³- (حريم حسن ،مرجع سبق ذكره، ص 97)

خاتمة الفصل الثاني

ان عملية اشراك افراد المستويات العمالية المختلفة في التخطيط و التنفيذ للتغيير التنظيمي تعبر عن اسلوب حضاري راقى للإدارة فهي تعكس تقبل و احترام افكار المرؤوسين ووجهات نظرهم و ان اختلفت عن افكار ووجهات نظر رؤساء العمل و لا بد ان تتسم القرارات الناتجة عن عملية المشاركة بالموضوعية و العقلانية من اجل بلوغ هدف محدد و هو استمرارية المؤسسة في ظل التطورات الحاصلة فلا تنكر ان تحقيق الانسجام بين مصلحة الافراد و مصلحة المؤسسة في نفس الوقت هو امر في غاية الصعوبة لكن تبني فكرة المشاركة في العمل لا يمكن تجاهلها عن ما اذا انفرد فرد واحد بالعمل لهده الخاص .

مقدمة:

تكتسي مشاركة العاملين في مشروع المؤسسة داخل المؤسسات التربوية أهمية كبيرة كتي تصل الى تحقيق اهدافها المسطرة بإدخال أساليب تسيير حديثة مبنية على العمل الجماعي الذي يجعل كل فرد من أفراد الأسرة التربوية عضوا فاعلا ، في اتخاذ القرار ويساهم في تنفيذه أي بعبارة اخرى يلقي مسؤولية النهوض بالمؤسسة التربوية على الإدارة و الأساتذة و العمال الأولياء في أن واحد ضمن مخطط تربوي متكامل ومتناسق ، واضح الأهداف وهو مشروع المؤسسة الذي يعتبر نموذجا من نماذج مشاركة العاملين .

المبحث الأول: مشروع المؤسسة

إن الجهود التي تبذلها وزارة التربية الوطنية لن تبلغ أهدافها إن لم نعد النظر في أساليب تسيير المؤسسة التربوية لكونها الفضاء الذي يتم فيه تجسيد أهداف الإصلاح ، بإدخال أساليب تسيير حديثة مبنية على العمل الجماعي الذي يجعل من كل فرد من أفراد الأسرة التربوية عضوا فاعلا ، في اخذ القرار ويساهم في تنفيذه أي بعبارة اخرى يلقي مسؤولية النهوض بالمؤسسة التربوية على الإدارة و الأساتذة و الأولياء في أن واحد ضمن مخطط تربوي متكامل ومتناسق ، واضح الأهداف ألا وهو: مشروع المؤسسة.¹

يرمي مشروع المؤسسة ، انطلاقا من فحص دقيق لوضع المؤسسة الراهن في كل المجالات و خاصة وضعها التربوي ، إلى تحديد جملة من الأهداف التي من شأنها تحسين هذا الوضع و تحديد الطرق و الوسائل التي تمكنها من بلوغ هذه الأهداف و تحديد كيفية تقويم مدى تحقيق الأهداف المسطرة بصفة دورية.

¹ - عائشة بالعتز ، مشروع المؤسسة ، سلسلة من قضايا التربية المركز الوطني للوثائق التربوية العدد 12، الطبعة الثانية 2005، ص 3

المطلب الاول: تعريف مشروع المؤسسة

إن مشروع المؤسسة، واعتماد العمل به في المؤسسات، مرسوم بالمنشور الوزاري 94/184 المؤرخ في 1994/08/13 بالقرار الوزاري 97/51 المؤرخ في 97/6/04، ثم القرار 97/53 المؤرخ في 97/6/04 المتضمن إنشاء اللجنة الولائية لمشروع المؤسسة.

عرّفت: وثيقة العمل بمشروع المؤسسة، المشروع على أنه:¹

"تقنية حديثة لتحسين التسيير، ومعالجة مشاكل المؤسسة، وذلك بوضع استراتيجية لتحقيق أهداف حددتها كل مؤسسة لنفسها، وفقا للأهداف الوطنية والنصوص التشريعية، بحيث يكون التلميذ فيها محور كل الانشغالات، قصد تحقيق أفضل مردود ممكن، بمشاركة كل أفراد الجماعة التربوية في المؤسسة"

تحيل مختلف الدلالات القاموسية واللغوية لمصطلح المشروع إلى النوايا والأهداف المزمع تحقيقها مستقبلا باعتبارها ترسم صورة عن الوضعية الحالية أو المرغوب فيها، وبالتالي إن المشروع ممارسة تتوخى تغيير المحيط الخارجي أو تعديل النشاط الذاتي وفق غاية محددة.

ويتخذ مصطلح المشروع في القاموس التربوي دلالة خاصة تحيل إلى مجموع الأهداف المستقبلية ومختلف الأنشطة الكفيلة بتحقيقها وبالتالي إن المشروع التربوي هو:

مجموع الإجراءات التي تعتمدها مؤسسة معينة لتحديد أهدافها الخاصة ونوعية الأنشطة المستهدفة والتي يتم إنجازها وتعديلها دوريا بمساهمة التلاميذ ومختلف الأطر التربوية وكذا الآباء وأولياء التلاميذ، ومن هذا المنطلق يتوخى المشروع تجديدا تربويا يسمح بتجاوز مجموع العوائق التي تم رصدها، إنه برنامج عمل يستهدف تشخيص الجوانب الإيجابية والسلبية المميزة للوضعية الحالية كما يتوخى التحديد الدقيق لملامح الوضعية المنشودة وتوفير الطاقات البشرية والموارد المادية الضرورية لتحقيقها.

¹ - بوبكر بن بوزيد، اصلاح التربية في الجزائر، دار القصة للنشر 2009، ص 12.

ومن هنا فإن المشروع التربوي هو مختلف الوسائل المسخرة ومجموع الأنشطة المبرمجة من طرف الفاعلين التربويين في مؤسسة معينة قصد بلوغ الهدف المتوخى.

إن المشروع إذ يطمح لتلبية الحاجيات الخاصة لتلامذة المؤسسة فإن إعدادده يستلزم وصف وضعية المؤسسة المعنية وتحليلها بغية تجميع مختلف المعطيات سواء منها تلك المتعلقة بسير المؤسسة أو تلك المنبثقة من آراء وتصورات الفاعلين التربويين، كما يستوجب تحديد الأهداف وبلورة مختلف الأنشطة التي من شأنها تحقيق تلك الأهداف وخلق دينامية التجديد التربوي.¹

يتضح مما سبق أن مشروع المؤسسة يروم ربح مجموعة من الرهانات التي تتضافر لإحداث ديناميكية التجديد التربوي المستمر وتحقيق الأهداف المرسومة وذلك على المستويات التالية:

بيداغوجيا: محورة العملية التعليمية والتعلمية حول المتعلم وتكييفها وفق حاجياته الأساسية في أفق تليتها.

تربويا: بتقوية روح المبادرة لدى المتعلم والاهتمام به داخل المؤسسة وخارجها وإشراك الآباء والأولياء في اتخاذ القرارات المتعلقة بتمدرس أبنائهم.

مؤسساتيا: بالتنسيق بين مجموع الفاعلين وتشجيع العمل الجماعي في إطار الفرق التربوية وتحسيس أعضائها بضرورة الالتزام بالتعاقد والذي سبق وأن ساهموا في تحديده وصياغة بنوده²، مع الحرص كذلك على تحديد الحاجيات التكوينية لأعضاء الفرق التربوية وإدماجها في المشروع في أفق تليتها.

¹ - (بويكر بن بوزيد، المرجع السابق، ص 25).
² - (المرجع السابق ص 25)

المطلب الثاني : أهداف مشروع المؤسسة :

إن مشروع المؤسسة باعتباره يترجم الرغبة في تطوير الحياة المدرسية ويسعى لبث روح المسؤولية والمبادرة لدى المتعلم داخل المجال الدراسي باعتباره مجاله الخاص، فإنه يهدف كذلك إلى العناية بالتلميذ خارج مجال المؤسسة ومن هنا طابعه المزدوج باعتباره مشروعاً تربوياً من جهة يتوخى تدعيم مختلف أتماط التعلم بانسجام مع توجهات المؤسسة المعنية، ومن جهة ثانية باعتباره مشروعاً يتخذ بعداً ثقافياً أكثر شمولية، ومن هنا فإن مشروع المؤسسة يشمل مجموعة من المكونات تعبر عنها الجوانب التالية¹:

الجانب البيداغوجي للمشروع:

يهدف هذا الجانب أساساً تحسين المردودية المدرسية والإسهام في تفتح طاقات التلميذ باعتباره المستهدف الأساسي من الأنشطة المقررة من طرف الفريق التربوي الذي يتكون من الأساتذة المتطوعين بإشراف وتنسيق رئيس المؤسسة، وتتعدد مهام هذا الفريق عبر متابعة المسارات الخاصة للتلميذ والمساهمة في تنظيم الأقسام والحرص على انسجام طرائق العمل ومختلف المواد التعليمية والاهتمام بأشكال التقويم، علاوة على تقديم الدعم والتقوية للتلاميذ الذين هم في حاجة لذلك واستثمار الأنشطة

الموازية لنفس الغاية

الجانب التربوي والثقافي:

إن الأنشطة التي يستهدفها مشروع المؤسسة إذ تتخذ طابعاً تربوياً فإنها تكتسي كذلك صبغة ثقافية، ذلك أن لكل نشاط تربوي طبيعة ثقافية كما لكل ممارسة ثقافية بعد تربوي، ومع ذلك يمكن التمييز

بين نوعين من الأنشطة أحدهما تحتضنه المؤسسة التربوية والآخر يتم خارجها بدعم ومساندة من طرف الفاعلين الخارجيين المساهمين في المشروع، ويتعلق النوع الأول بالأنشطة التربوية المدرسية التي تتم برمجتها انطلاقاً من التحليل القبلي للحاجيات

¹ - (عائشة بالعتتر، مرجع سبق ذكره، ص 7)

وسعيًا لتحقيق انفتاح المؤسسة على محيطها الخارجي بمعية شركاء خارجيين وإن من شأن هذه الأنشطة أن تكسر الرتابة التي تخيم أحيانًا على سير الدراسة وأن ترفع من مردودية العملية التعليمية.¹

الأنشطة التربوية الاجتماعية

تتم هذه الأنشطة المقررة خارج أوقات الدراسة بتنسيق مع الجماعات المحلية والجمعيات الثقافية والرياضية ومجموع الفاعلين الخارجيين، ويراعى في إقرارها مدى انسجامها مع الأنشطة التربوية المدرسية وبالتالي مراعاة اقتراحات المدرسين أثناء إعدادها وإنجازها مما يسمح بمد الجسور بين المؤسسة ومجموع الفعاليات المساندة للمشروع.

يتضح من خلال المعطيات السابقة أن مشروع المؤسسة يجب أن يراعي مجموعة من المقتضيات في مراميها انطلاقًا من احترام البرامج والأهداف الوطنية والتعبير في نفس الوقت عن إرادة الفاعلين المحليين ووضع استراتيجية قارة للانفتاح على المحيط الخارجي للمؤسسة، وإن مراعاة هذه المقتضيات لا يمكن أن يتم إلا انطلاقًا من الحرص على تحديد أهداف قابلة للتحقيق وإقرار الأنشطة المنسجمة مع الأهداف المحددة من هذا المنطلق. يجب أن يشمل مشروع المؤسسة مختلف الجوانب المشار إليها سواء تعلق الأمر بالجانب البيداغوجي والأنشطة التربوية أو الجانب الثقافي والاجتماعي، مع الحرص كذلك على وضع خطة لدعم التلاميذ المتأخرين وتوجيه المدرسين لتسهيل اندماجهم اجتماعيًا، إن مجموع هذه الإجراءات يتطلب جدولة زمنية محددة لمراحل الإعداد ولفترات الإنجاز، وفي هذا السياق تتخذ مرحلة إعداد المشروع أهمية خاصة بحيث تشكل مسعى جماعيًا بقدر ما يسهم في الانفتاح على المحيط الخارجي يسمح كذلك بإشراك مجموع الفاعلين والشركاء وبالخصوص مختلف الفرق التربوية نظرًا للأهمية التي يتخذها الجانب البيداغوجي

¹ - (عائشة بالعتتر، مرجع سبق ذكره، ص 9).

المطلب الثالث: مراحل بناء مشروع المؤسسة

عموماً إن مراحل بناء المشروع تتدرج من مرحلة الإخبار والبحث عن المساهمة وهي مرحلة تتوخى تحسيس الفاعلين بأهداف الوزارة وبإجراءات إنجاز المشروع كما تشهد تشكيل الفريق المكلف بقيادته، تلي هذه المرحلة الأولى عملية وصف وضعية المؤسسة وتحليلها انطلاقاً من تجميع مختلف المعطيات المتعلقة بالطاقات البشرية والوسائل المادية وتلك التي تعرض تصورات وحاجيات مختلف الفاعلين، وتستوجب هذه المرحلة تحديد مجموعة من المؤشرات المركزة حول التلاميذ والفريق التربوي ومختلف المساهمين من جهة، وحول الإمكانيات المادية والمحيط الخارجي للمؤسسة من جهة أخرى، وإن من شأن هذه المؤشرات أن تدل على الاختلالات المراد تصحيحها وأن تكشف عن أسبابها، كما من شأنها أن تفصح عن الإيجابيات الممكن تطويرها.

تلي عملية التشخيص هذه، مرحلة تحديد الخطوط العريضة لمشروع المؤسسة، انطلاقاً من بلورة الأهداف وبرمجة الأنشطة وتحديد الحاجيات على مستوى التكوين واستكمال الخبرة وإدماج تلبيتها في إطار الأنشطة المقررة، وتتعلق المرحلة الأخيرة بتحديد إجراءات تقييم المشروع باعتبارها إجراءات¹ مندمجة في منهجية المتابعة والتسيير لمراحل إنجاز المشروع.

تقييم مشروع المؤسسة:

تتخذ مختلف الإجراءات المتعلقة بتقييم المشروع أهمية خاصة باعتبارها تكون مندمجة في مراحل الإعداد بحيث تمكن من قياس إنجاز الأنشطة المبرمجة ومن القيام بالتعديلات والتصحيحات الضرورية، كما تتخذ هذه الإجراءات بعداً استكشافياً وتروم قياس فعالية مختلف الأنشطة التربوية.

صياغة وثيقة مشروع المؤسسة

تشكل صياغة وثيقة المشروع الحصيلة النهائية لمجموع الخطوات السالفة كما تعبر عن إلتزام مجموع الفاعلين بالتعاقد الذي يبلوره المشروع انطلاقاً من مساهمتهم ومشاركتهم في مراحل الإعداد والتحضير فسواء تعلق الأمر بالإدارة التربوية والفريق التربوي

¹- (بويكر بن بوزيد، مرجع سبق ذكره ، ص 53)

أو بالتلاميذ والآباء ومختلف الشركاء الخارجيين فإن وثيقة المشروع تجسيد لروح التشاور بين مختلف هذه الفعاليات كما تشكل أداة فعالة للاتصال الداخلي والخارجي، وتعتبر مرحلة الصياغة النهائية للمشروع فرصة للتحقق من انسجام مكونات المشروع ومدى قدرتها على تلبية مختلف الحاجيات التي تم تشخيصها كما تشكل مناسبة لاستثمار الكفاءات المتوفرة والاستماع لملاحظات مختلف المساهمين وعلى اعتبار أن وثيقة المشروع وثيقة إدارية ستعرف انتشارا واسعا يجب الحرص أثناء صياغتها على ضمان مستلزمات الوضوح والدقة في التعبير والإحالة وهيكلتها بطريقة تفصح:

- عن الترابط المنطقي والتماسك بين مرحلة التشخيص من جهة، وتحديد الأعمال والأنشطة والوسائل من جهة أخرى.
- عن القابلية للتنفيذ مع الانطلاق من الإمكانيات المتوفرة ومراعاة طبيعة المؤسسة ومحيطها البيئي الاقتصادي والاجتماعي والثقافي ودرجة الإقبال على المساهمة بالنسبة لفئات واسعة من الفاعلين.¹

قائمة المراحل الأساسية لإنجاز المشروع:

جدول رقم 3-1 : مراحل انجاز مشروع المؤسسة

الإجراءات والأساليب والوسائل Procédures et modalités	التخطيط المنظم L'ingénieur	المراحل La démarche
👉 خلق مناخ العمل وتحسيس المشاركين بأهمية الموضوع وأهدافه وتحفيزهم له .	1-الانطلاق	المرحلة الأولى:
👉 تحليل الوضعية المادية للمؤسسة وأسلوب تسييرها .	2-تشخيص وضعية المؤسسة	الإعداد والتحضير
👉 معرفة نوعية الموظفين وخصائصهم .	3-انتقاء المشروع واختياره	
👉 فحص علاقة المؤسسة وعلاقتها بالمحيط البيئي والاقتصادي والاجتماعي.	4-تصميم خطة المشروع	
👉 توظيف أساليب مناسبة للتشخيص كالمقابلة والملاحظة والاستبيان والوثائق المتوفرة.		
👉 اقتراح مشاريع تناسب وضعية المصلحة .		

¹- (بويكر بن بوزيد، المرجع السابق ، ص 55)

<ul style="list-style-type: none"> 👉 تحديد معايير لاختيار المشروع . 👉 اختيار المشروع المناسب . 👉 صياغة الأهداف العامة للمشروع . 👉 تصميم العمليات وبرمجتها . 👉 انتقاء الوسائل وتحديد أوقتها . 👉 بناء عدة التقييم وأدواته . 👉 كتابة المشروع حسب المعايير المتفق عليها . 👉 المصادقة على المشروع من قبل الجهة المسؤولة . 	<p>5-صياغة المشروع</p> <p>6-المصادقة.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> 👉 توزيع المهام والأدوار على الأعضاء . 7-تنظيم البنيات والخدمات (الموارد الوسائل الأمانة فضاؤه بنية الاتصال فريق العمل...) 👉 .تسيير المشروع : التوجيه ، المتبع ، الضبط ، المساعدة . 👉 تحسيس المشاركين بأهمية المشروع وخطته . 👉 تدريبهم على مهارات وخبرات . 👉 تحقيق التواصل الداخلي مع المحيط الخارجي . 	<p>1-التدبير والتسيير</p> <p>2-التكوين .</p> <p>3-التواصل :</p>	<p>المرحلة الثانية</p> <p>الإنجاز والتنفيذ</p>
<ul style="list-style-type: none"> 👉 تحيد موضوع التقييم وأهدافه وتصميم أدواته . 👉 إنجاز التقييم . 👉 تحصيل المعلومات المرومة . 👉 اتخاذ قرار التطوير والتحسيس . 	<p>1-إعداد عدة التقييم</p> <p>2-تنظيم وضعية التقييم</p> <p>3-تحليل النتائج واتخاذ القرار</p>	<p>المرحلة الثالثة</p> <p>التقييم والمتبع</p>

المصدر : بوبكر بن بوزيد: اصلاح التربية في الجزائر ، ، دار القصة للنشر 2009، ص 31

قائمة بعملية الإنجاز والتنفيذ وأنشطتها :

جدول رقم 3-2 : قائمة بعملية الإنجاز والتنفيذ وأنشطتها

الإجراءات	والأساليب والوسائل
التدبير La gestion	<p>👉 توزيع الأدوار وتحديد المهام بدقة كالتكوين والتوجيه والمساعدة والتواصل والتقييم ...</p> <p>👉 تنظيم البنيات والخدمات : التسيير الإداري والتربوي للمشروع ، وتوفير الوسائل والأدوات وإعداد مجال العمل (سكرتارية ، أماكن العمل ...)</p> <p>👉 التسيير : تكوين وإعداد المنفذين ، وتوجيه أعمالهم ، وضبطها وتقييمها .</p>
التكوين La formation	<p>👉 عقد لقاءات للتحميس والإخبار .</p> <p>👉 تأهيل المنفذين وتدريبهم على مهارات وتقنيات .</p> <p>👉 تنظيم لقاءات للإنتاج .</p> <p>👉 تصميم دورات التكوين : موضوعه برمجته ، أنشطته ، هيئة التأطير ، المستفيدون ، النتائج المرتقبة ...</p>
التواصل La communication	<p>👉 تواصل داخلي بالمؤسسة ، وخارجي مع الوسط التربوي والمحيط الاجتماعي .</p> <p>👉 تنظيم شبكة التواصل بين الأطراف المعنية بالمشروع .</p> <p>👉 إعداد أساليب التواصل : النشر ، المصنقات ، اليوم الإخباري ...</p>
التنشيط L'animation	<p>👉 تحديد نمط اللقاء وموضوعه : مناقشة، إخبار، اتخاذ قرار ...</p> <p>👉 تحديد جدول الأعمال ، وبرمجة اللقاءات ، وإعداد خلاصة عن اللقاءات السابقة .</p> <p>👉 دعوة المشاركين .</p> <p>👉 إنجاز اللقاء ، التقديم تعيين مسير ومقرر تسيير الاجتماع ...</p> <p>👉 إعداد تقرير عن نتائج الاجتماع وإرساله إلى المشاركين .</p>

المصدر : ويكر بن بوزيد: اصلاح التربية في الجزائر ، ، دار القصبة للنشر 2009، ص 32

قائمة مساعدة على تصميم أداة للتقويم

جدول رقم 3-3: قائمة مساعدة على تصميم أداة للتقويم

المتغير	الأسئلة
خطة العمل	<p>هل أهداف الخطة شاملة؟ متكاملة؟ منسجمة؟ ممكنة التنفيذ والإنجاز؟ مقبولة من قبل المعنيين؟</p> <p>هل عمليات الخطة منسجمة مع أهدافها؟</p> <p>هل عمليات الخطة متكاملة ومبرجة بدقة؟</p> <p>هل الوسائل والخدمات متوفرة أو من الممكن إيجادها أو اقتناؤها؟</p> <p>هل تتوفر للخطة الخبرات والكفاءات الضرورية؟</p> <p>هل تتوفر للخطة الوقت الكافي لإنجازها؟</p>
عمليات التنفيذ ومقتضياته	<p>هل العمليات التي نفذت شاملة ومتكاملة؟</p> <p>هل هي منسجمة مع الأهداف المرجوة؟</p> <p>هل توفرت الخبرات لإنجازها؟</p> <p>هل توفرت الوسائل والخدمات لإنجازها؟</p> <p>هل كان التواصل قائما بين فرق العمل؟</p> <p>هل كان التواصل قائما بين المصلحة والوسط والمحيط؟</p> <p>هل تم تدبير الخطة وتسييرها بكيفية ملائمة؟</p>
الطاقات المنفذة	<p>هل كان عدد الأعضاء والمشاركين كافيا؟</p> <p>هل كان التواصل بينهم قويا أو ضعيفا؟</p> <p>هل كان التكامل بين خبراتهم موجودا؟</p> <p>هل كانت الأدوار والمهام محددة وموزعة بدقة؟</p>
النتائج والآثار	<p>ما الأهداف التي حققتها الخطة؟</p> <p>ما الأهداف التي لم تحققها الخطة؟</p> <p>ما العوائق التي لم تتمكن من تحقيقها؟</p> <p>ما الحلول المقترحة لتحقيقها؟</p>

المصدر: ويكر بن بوزيد: اصلاح التربية في الجزائر، دار القصبة للنشر 2009، ص 33

المبحث الثاني : اجراءات الدراسة التطبيقية

من اجل تسليط الضوء على مشاركة العاملين في مشروع المؤسسة في المؤسسات التعليمية الجزائرية ولمعرفة مدى تطبيق هذه التقنية الحديثة في التعليم قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى المدارس الابتدائية التابعة لبلدية سعيدة ولاية سعيدة وذلك للوقوف على مدى التزام وتطبيق هذه المدارس لمبادئ مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي من خلال اشراكهم في مشروع المؤسسة .وقد اخترنا المدارس الابتدائية كونها القاعدة الاساسية التي تنطلق منها المنظومة التربوية وحجر الاساس الذي تستند عليه باقي الأطوار التعليمية ,وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب وطبيعة الموضوع.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

لقد اقتصر مجتمع الدراسة الميداني على المديرين و المعلمين و العمال المهنيين في المدارس الابتدائية (بلدية سعيدة). البالغ عددهم 922 حيث بلغ عدد المدارس 52 مدرسة .

كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول 3-4 مجتمع الدراسة

العدد	الوظيفة
52	المديرون
750	الاساتذة
120	العمال المهنيون
922	المجموع

من اعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات مفتشية التعليم الابتدائي للإدارة

. كما اقتصرت هذه الدراسة على عينة مكونة من(138) مدير ومعلم وعامل مهني موضحة في الجدول التالي:

الجدول 3-5 عينة الدراسة

العدد	الوظيفة
44	المديرون
84	الاساتذة
10	العمال المهنيون
138	المجموع

من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

المطلب الثاني : أداة الدراسة

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة بالإضافة الى المعلومات المتحصل عليها من خلال الملاحظة والمقابلة لبعض المديرين والاساتذة والعمال المهنيين في المدارس الابتدائية.

لتحقيق أهداف الدراسة و قياس أثر مشاركة العاملين على التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة تم الاعتماد على بناء استبيان اشتمل على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمشاركة العاملين و التغيير التنظيمي من خلال نموذج مشروع المؤسسة ووزع على الفئات المعنية بالدراسة. كما تم تجزئته الى جزئين:

الجزء الاول : يشمل المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة وتشمل في الجنس و المستوى العلمي و المسمى الوظيفي والخبرة المهنية.

الجزء الثاني : مكون من محورين اساسين وأربعة مجالات فرعية وهي كالتالي:

✓ المحور الأول: مشاركة العاملين في مشروع المؤسسة والذي يتضمن (11) سؤال.

✓ المحور الثاني: التغيير التنظيمي و الذي خصص له (17) سؤال وزعت على اربع مجالات فرعية كالتالي :

✓ المجال التنظيمي (05) اسئلة

✓ المجال الانساني (04) أسئلة

✓ المجال التكنولوجي (04) اسئلة

✓ المجال التربوي البيداغوجي (04) اسئلة.

✓

المطلب الثالث : صدق و ثبات الاستمارة

يقصد به مقدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من أجله أو السمة المراد قياسها و للتأكد من صدق الاستبيان المستخدم تم استشارة الأستاذ المشرف و أستاذ متخصص في صياغة الاستبيان لتحديد مجالاته و لمعرفة مدى ملائمة عباراته لأهداف الدراسة , و في ضوء الاقتراحات و التوجيهات تم إعادة النظر في بعض العبارات من خلال تعديل بعضها و حذف البعض الآخر إلى أن خرجت في صورتها النهائية كما هو موجود في الملاحق.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الرباعي

الجدول رقم(3-6) : يبين درجات مقياس ليكارت الرباعي.

الإجابة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4
متوسط درجة الاجابة	1-1.74	1.75-2.49	2.50-3.24	3.25-4

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS V.19"

المبحث الثالث : وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية:

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها و معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS طبعة 19 و الذي يعتبر من أهم البرامج الإحصائية المستعملة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها . و قد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية - : النسب المئوية و التكرارات و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية - . معامل ألفا كرو نباخ - . معامل الارتباط بيرسون - . اختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام - . Test-T تحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين الأحادي ANOVA

المطلب الأول : الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

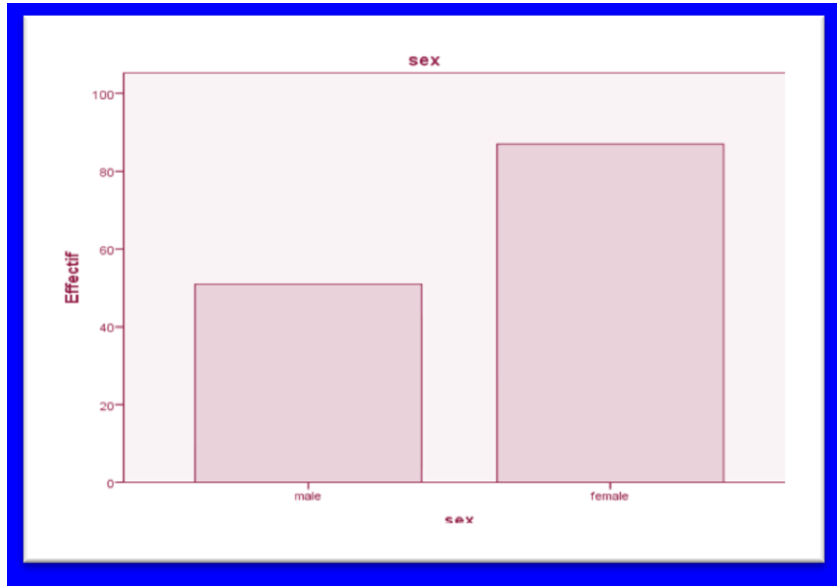
1- توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (3-7) يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية المتزايدة	النسبة المئوية	التكرار	الجنس
% 36.96	% 36.96	51	ذكور
% 100	% 63.04	87	إناث
% 100	% 100	138	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

الشكل 3-1 التمثيل البياني لمتغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

من خلال الجدول والشكل أعلاه تبين أن الغالبية العظمى من مديرين وأساتذة و عمال المهنيين الذين شملتهم الدراسة من الإناث، حيث بلغ عددهم 87 موظفة بنسبة (63.04%). فيما كان عدد الموظفين من الذكور 51 موظف فقط بنسبة (36.96%).

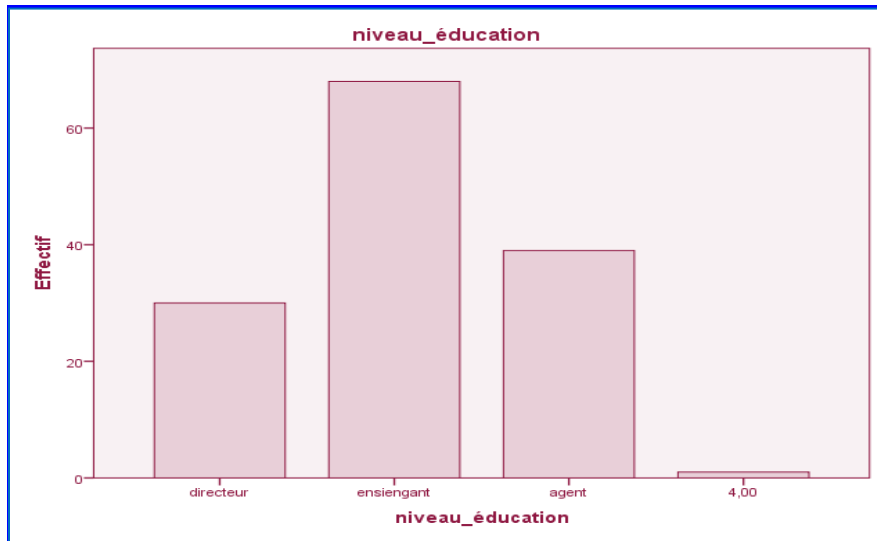
2- توزيع افراد العينة حسب المستوى العلمي:

الجدول رقم (3-8) يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية المتزايدة	النسبة المئوية	التكرار	المستوى العلمي
% 19.6	% 19.6	27	خريج معهد
% 65.2	% 45.7	63	ليسانس
% 92.8	% 27.5	38	ماستر
% 100	% 7.2	10	بدون مستوى
	% 100	138	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

الشكل 2-3 التمثيل البياني لمتغير المستوى العلمي



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

فيما يتعلق بالتحصيل العلمي من خلال الجدول والشكل أعلاه تبين أن الغالبية العظمى من الموظفين الذين شملتهم الدراسة من الحاصلين على شهادة ليسانس , حيث بلغ عددهم (63) بنسبة (45.7%) من المجموع الكلي , كما كان عدد الموظفين من

خريجي المعهد (27) بنسبة (19.6%)، أما بالنسبة للموظفين الذين يملكون شهادة ماستر فقد كان عددهم (38) بنسبة (27.2%) من المجموع الكلي للعينة. فيما كان عدد الموظفين الذين لا يملكون اي مستوى هو (10) بنسبة (7.2%).

3 - توزيع افراد العينة حسب المستوى العلمي:

الجدول رقم (3-9) يوضح توزيع افراد العينة حسب للخبرة المهنية

النسبة المئوية المتزايدة	النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
% 31.2	% 31.2	43	اقل من 5 سنوات
% 67.4	% 36.2	50	ما بين 5 سنوات و 10 سنوات
% 100	% 32.6	45	أكثر من 10 سنوات
	% 100	138	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

الشكل 3-3 التمثيل البياني لتغير الخبرة المهنية



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

فيما يتعلق بالخبرة المهنية من خلال الجدول والشكل أعلاه تبين أن الغالبية العظمى من الموظفين محل الدراسة الذين تتراوح خبراتهم ما بين سنة إلى خمس سنوات (43) أفراد شكلوا ما نسبته (31.2%) من المجموع الكلي, فيما كان منهم (50) موظف لديهم خبرة مهنية محصورة ما بين (5-10) سنوات وذلك بنسبة (36.2%), , في حين بلغ عدد الموظفين الذين تزيد سنوات خبراتهم عن (10) سنوات (45) موظف بنسبة (32.6%) من إجمالي حجم العينة.

4- توزيع افراد العينة حسب المستوى العلمي:

الجدول رقم (3-10) يوضح توزيع افراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

النسبة المئوية المتزايدة	النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
% 31.9	% 31.9	44	مدير مدرسة
% 92.8	% 60.9	84	استاد تعليم
% 100	% 7.2	10	عمال مهنيين
	% 100	100	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS V.19"

الشكل 3-4 التمثيل البياني لمتغير المسمى الوظيفي.



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS V.19"

فيما يتعلق بالخبرة المهنية من خلال الجدول والشكل أعلاه تبين أن الغالبية العظمى من الموظفين محل الدراسة من الأساتذة حيث كان عددهم (84) شكلوا ما نسبته (60.9%) من المجموع الكلي لعينة الدراسة في حين كان عدد موظفي من صنف مدير مدرسة (44) بنسبة (31.9%) من المجموع الكلي، أما بالنسبة لفئة العمال المهنيين فقد كان عددهم يمثل (10) بنسبة (7.2%)

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة:

1 - قياس ثبات الاستبيان

لقد تم استخدام معادلة أكر ونباخ الفيا (Alpha Cronbach's) للتأكد من صدق و ثبات الاستمارة, حيث تم حساب معامل الثبات الكلي لجميع أسئلة الاستمارة, و بين أسئلة كل محور على حدى كما في الجدول الموالي.

الجدول رقم (3-11) قياس ثبات الاستبيان (معامل الفيا أكر ونباخ).

المحاور	معامل الفيا أكر ونباخ
مشاركة العاملين (11 سؤال)	0.671
التغيير التنظيمي (17 سؤال)	0.743
المجموع	0.779

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

لقد تم الحصول على نتائج ايجابية, فبلغ معامل الثبات الكلي للاستمارة (0.779), أما بالنسبة لمعاملات الثبات الخاصة بالبحورين فقد بلغت على الترتيب: 0.671, 0.743 و هو مؤشر جيد و مناسب للدراسة وهذا ما يدل على الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته.

2- الاتجاهات اجابات افراد عينة الدراسة

المحور الأول: مشاركة العاملين.

باستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS" قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. لقياس اثر مشاركة العاملين على التغيير التنظيمي و ذلك بغية مقارنة المتوسط الحسابي لآراء الموظفين الذين شملتهم الاستمارة مع المتوسط المعياري للمقياس الرباعي المستخدم في الدراسة و المتمثل في القيمة (2), بحيث أن الفقرات ذات المتوسط الحسابي الذي يقل عن (2) تعني أن هناك درجة موافقة قوية ، والفقرات ذات المتوسط الحسابي الذي يزيد عن (2) تعني أن موافقة الباحثين كانت ضعيفة ، وذلك اعتماداً على مقياس الفقرات الذي تتراوح درجاته بين (1-4) كما يلي:

الجدول رقم (3-12):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الاول مشاركة العاملين

رقم الفقرة	فقرات محور مشاركة العاملين في مشروع المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	هل انت عضو في فريق قيادة مشروع مؤسستك	1,3188	0,59174	موافق بشدة
2	هل شاركت في اعداد خطة المشروع	1,4348	0,68302	موافق بشدة
3	هل تم اشراكك في تحديد اهداف المشروع	1,4638	0,67445	موافق بشدة
4	هل تم الآخذ باقتراحاتك حول المشروع	1,3768	0,60657	موافق بشدة
5	هل ساهمت في تحضير الامكانيات المادية و المعنوية للمشروع	1,4928	0,63068	موافق بشدة
6	هل ترى ان مشاركتك في المشروع كانت ايجابية .	1,4493	0,61694	موافق بشدة
7	هل ساهمت في تقديم حلول للمشاكل التي اعترضت المشروع .	1,3116	0,52389	موافق بشدة
8	هل حقق المشروع اهدافه المرحلية .	1,2899	0,54308	موافق بشدة

رقم الفقرة	فقرات محور مشاركة العاملين في مشروع المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
9	هل ساهمت في عملية تقييم المشروع .	1,4130	0,61286	موافق بشدة
10	مشاركتك في المشروع جعلتك أكثر وعياً و تحملاً للمسؤولية	1,3043	0,57450	موافق بشدة
11	مشروع المؤسسة خلق روح التعاون و التشارك و التفاعل بين افراد المؤسسة	1,3406	0,57307	موافق بشدة
	المحور الكلي	1,3814	0,28871	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

يبين الجدول الخاص بتحليل فقرات المجال الأول (مشاركة العاملين)، أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات كانت إيجابية بنسبة كبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور ككل (1.38) بانحراف معياري (0.28) مما يدل على وجود موافقة قوية على أن المعلمين و الأساتذة في المؤسسات التربوية في ولاية سعيدة يرون أن مستوى مشاركة العاملين وفقاً للمعايير التنظيمية هي جيدة جداً، أما بالنسبة للتقييم الجزئي لكل فقرة على حدى فقد تحصلت جميعها على متوسط اقل من المتوسط المعياري (2) الأمر الذي يشير إلى أن درجة موافقة الباحثين كانت كبيرة جداً.

كما نسجل أن العبارة الأولى وهي - هل انت عضو في فريق قيادة مشروع مؤسستك - حازت على أكبر درجة من الموافقة بمتوسط حسابي قيمته 1.3188 وهذا يدل على أن غالبية المستجوبين اعضاء في فرق قيادة مشاريع مؤسساتهم.

المحور الثاني: التغيير التنظيمي

الجدول رقم (3-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني (المجال التنظيمي).

رقم الفقرة	فقرات محور التغيير التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	المجال التنظيمي			
1	هناك تنسيق و تكامل بين الوظائف .	1,6159	0,70785	موافق بشدة
2	يوجد عدالة في تقسيم الوظائف و المهام بين المشاركين في المشروع .	1,5725	0,66054	موافق بشدة
3	هناك سهولة وسلسلة في تدفق المعلومات بين الافراد المشاركين .	1,8623	0,72688	موافق بشدة
4	هناك التزام و تقييد بالمهام المسندة	1,7029	0,68784	موافق بشدة
5	الادارة اصبحت تعتمد على التخطيط و التوجيه و التنسيق و الرقابة .	1,6667	0,66545	موافق بشدة
	الدرجة الكلية			
		1,6841	0,37732	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني (المجال التنظيمي), حيث تظهر النتائج ايجابية أيضا في كل الفقرات مما يوضح أن جميع موظفي المؤسسات التربوية من معلمين و أساتذة الذين شملهم الاستجواب يوافقون بدرجة كبيرة بلغت (1.68) بانحراف معياري (0.37) على أن مستوى مشاركة العاملين وفقا للمعايير الذاتية يعتبر ممتاز جدا .

الجدول رقم (3-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني (المجال الإنساني).

رقم الفقرة	فقرات محور التغيير التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	المجال الإنساني			
1	الافراد لهم الرغبة و الدافعية للقيام بأعمالهم	1,7754	0,73513	موافق بشدة
2	ثقافة انجاز الاعمال و اتقانها اصبحت سائدة في المدرسة	1,8478	0,72396	موافق بشدة
3	المشاركون في المشروع تحسن مستواهم و تطور ادائهم و زادت مهاراتهم	1,8043	0,77232	موافق بشدة
4	هناك تواصل و تنسيق و تكامل بين العاملين داخل المدرسة	1,6739	0,75612	موافق بشدة
	الدرجة الكلية			
		1,7754	0,48168	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS " V.19

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحور الثالث (المجال الإنساني) والذي بين أن درجة الموافقة الكلية فيه كانت قوية حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا المحور (1.77) بانحراف معياري (0.48), بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسات التربوية (لولاية سعيدة) تمتلك المقومات الضرورية للأداء الفعال داخل هذه المؤسسات.

الجدول رقم (3-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني (المجال التكنولوجي)

رقم الفقرة	فقرات محور التغيير التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
المجال التكنولوجي				
1	المؤسسة تعتمد على برامج تطبيقية في أنجاز أعمالها	1,6377	0,72436	موافق بشدة
2	إدارة المؤسسة أصبحت تستخدم الرقمنة كأداة في التسيير	1,6014	0,62245	موافق بشدة
3	أصبح أداء الأعمال أكثر سرعة و دقة و سهولة	1,7464	0,64005	موافق بشدة
4	المؤسسة تعتمد على تكنولوجيات الاعلام و الاتصال في العملية التعليمية	1,8188	0,74712	موافق بشدة
	الدرجة الكلية	1,7011	0,45696	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحور الرابع (المجال التكنولوجي) والذي بين أن درجة الموافقة الكلية فيه كانت قوية حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا المحور (1.70) بإنحراف معياري (0.45), بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسات التربوية (لولاية سعيدة) تمتلك المقومات الضرورية للأداء الفعال داخل هذه المؤسسات.

الجدول رقم (3-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني (التربوي البيداغوجي)

رقم الفقرة	فقرات محور التغيير التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
المجال التربوي البيداغوجي				
1	المناهج الجديدة اصبحت أكثر وضوحا و قابلية للتنفيذ	1,8696	0,79987	موافق بشدة
2	التكوين من خلال الندوات الداخلية و مجالس الاقسام كان ناجحا و اعطى نتائجه	1,9348	0,82131	موافق بشدة
3	اسلوب التعليم عن طريق التفكير التشاركي فعال و مثمر	1,7174	0,63922	موافق بشدة
4	نتائج المؤسسة في تحسن مستمر حسب الامتحانات الرسمية و معدلات المواد الاساسية	1,6304	0,71558	موافق بشدة
	الدرجة الكلية	1,7880	0,43867	موافق بشدة
	الدرجة الكلية للمحور الثاني (التغيير التنظيمي)	1.734	0.31715	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS V.19"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحور الرابع (المجال التربوي و البيداغوجي) والذي بين أن درجة الموافقة الكلية فيه كانت قوية حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا المحور (1.78) بإنحراف معياري (0.43), بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسات التربوية (لولاية سعيدة) تمتلك المقومات الضرورية للأداء الفعال داخل هذه المؤسسات. كما نجد ان قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثاني (التغيير التنظيمي) بلغت 1.734 وانحراف معياري 0.3171 وهذا ما يقابل درجة موافق بشدة مما يعني أن معظم المستجوبين يرون أنه يوجد تغيير تنظيمي في المدارس الابتدائية.

3- دراسة الارتباط بين محاور الدراسة

قمنا باستخدام معامل بيرسون لدراسة الارتباط بين محاور الدراسة المتمثلة في مشاركة العاملين و التغيير التنظيمي، و كذا بين محاور و مجالات الفرعية للتغيير التنظيمي، حيث كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الاتي :

الجدول رقم (3-17) : نتائج معامل الارتباط بين محاور الدراسة.

المحاور المحاور	مشاركة العاملين	المجال التنظيمي	المجال الإنساني	المجال التكنولوجي	المجال التربوي و البيداغوجي	التغيير التنظيمي
مشاركة العاملين	معامل الارتباط	1	,450**	,422**	,265**	,769**
	درجة المعنوية		,000	,000	,002	,014
المجال التنظيمي	معامل الارتباط	,450**	1	,353**	,206	,670**
	درجة المعنوية	,000	,000	,000	,015	,000
المجال الإنساني	معامل الارتباط	,422**	,353**	1	,445**	,727**
	درجة المعنوية	,000	,000	,000	,000	,000
المجال التكنولوجي	معامل الارتباط	,265**	,206	,445**	1	,614**
	درجة المعنوية	,002	,015	,000	,000	,000

						المعنوية	
,629**	1	,453**	,410**	,409**	,209*	معامل الارتباط	المجال التربوي و البيداغوجي
,000		,000	,000	,000	,014	درجة المعنوية	
1	,629**	,614**	,727**	,670**	,769**	معامل الارتباط	التغيير التنظيمي
	,000	,000	,000	,000	,000	درجة المعنوية	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 19

تشير نتائج جدول الارتباط إلى وجود ارتباط قوي ذو دلالة إحصائية بين محاور الدراسة الرئيسية : مشاركة العاملين و التغيير التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط (0,769)، أما بالنسبة للمحاور الفرعية المتمثلة في مجالات التغيير التنظيمي فقد أثبتت الدراسة إلى ارتباطها بشكل قوي ذو دلالة إحصائية مع المحور الكلي للتغيير التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط على التوالي : 0.670 ، 0.727 ، 0.614 ، 0.629. حيث يلاحظ ان المجال الانساني أكبر ارتباط بمعامل ارتباط 0.727. كون مشاركة العاملين لها اثر نفسي بالدرجة الاولى وتحرك دافعية العمال وتخلق الجو المناسب للإبداع والابتكار وروح الجماعة.

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

1- اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف- سمرنوف (kolmogorov-smirnov Z) :

يتم استخدام هذا الاختبار للتأكد من التوزيع الذي تتبعه البيانات محل الدراسة, ففي حالة ما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي يتم استخدام فقط الاختبارات المعلمية أهمها (T test), أما إذا كانت عكس ذلك نطبق الاختبارات اللا معلمية.

يتم صياغة الاختبار على النحو التالي :

H_0 : البيانات المتحصل عليها تتبع التوزيع الطبيعي

H_1 : البيانات المتحصل عليها لا تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (3-18) : نتائج اختبار كولمجروف-سمرنوف ($Z_{kolmogorov-smirnov}$) :

محاور الدراسة	كولمجروف- سمرنوف	sig القيمة المعنوية
المحور الأول	1.553	0.074
المحور الثاني	1.254	0.086

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS V.19"

نتائج الاختبار:

تشير نتائج الاختبار أن البيانات الخاصة بمحاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي, و ذلك لان مستوى المعنوية sig للمحاور هي على التوالي : 0.074 , 0.086 و هي أكبر من 0.05 مما يؤكد الفرضية العدمية التي تنص على إتباع البيانات المحصل عليها للتوزيع الطبيعي.

2- اختبار فرضيات البحث الرئيسية:

بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فلا بد من استخدام احد الاختبارات المعلمية, و من أهم هذه الاختبارات هو اختبار (T test). حيث يمكن صياغة الاختبار كالاتي :

• اختبار الفرضية الرئيسية الاولى:

H_0 : لا يوجد مشاركة العاملين في مشروع المؤسسة في المدارس الابتدائية .

H_1 : يوجد مشاركة العاملين في مشروع المؤسسة في المدارس الابتدائية.

الجدول رقم (3-19) يبين نتائج اختبار (t) للفرضية الأولى الرئيسية مشاركة العاملين

محاور الدراسة	t قيمة	sig القيمة المعنوية
المحور الأول	-25,170	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

يتضح من نتائج اختبار (T test) أن القيمة المعنوية للاختبار بالنسبة لمشاركة العاملين و هي: 0.00, و هي اقل من 0.05 مما يؤكد على النتائج الايجابية المتحصل عليها فيما يخص درجة موافقة الموظفين وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي : يوجد مشاركة العاملين في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة.

• اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

H_0 : لا يوجد تغيير تنظيمي بالمدارس الابتدائية لبلدية سعيدة.

H_1 : يوجد تغيير تنظيمي بالمدارس الابتدائية لبلدية سعيدة.

الجدول رقم (3-20) يبين نتائج اختبار (t) للفرضية الثانية الرئيسية التغيير التنظيمي:

محاور الدراسة	t قيمة	sig القيمة المعنوية
المحور الثاني	-9,852	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

يتضح من نتائج اختبار (T test) أن القيمة المعنوية للاختبار بالنسبة لمشاركة العاملين و هي: 0.00, و هي اقل من 0.05 مما يؤكد على النتائج الايجابية المتحصل عليها فيما يخص درجة موافقة الموظفين وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي : يوجد تغيير تنظيمي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H_0 : لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة

H_1 : يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة

الجدول رقم (3-21): نتائج الانحدار لأثر مشاركة العاملين على التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة.

القيمة المعنوية	قيمة المعاملات	
0.00	,7370	معامل الانحدار
0.00	,6180	الثابت
	,5910	معامل التحديد ²
	,7690	معامل الارتباط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج معادلة الانحدار كالاتي :

$$y = 0.737X_1 + 0.618$$

بحيث :

Y : تمثل محور التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة.

X_1 : تمثل مشاركة العاملين.

بما أن القيمة المعنوية ($\text{sig} \leq 0.05$) فهذا يعني ان قيمة المعاملات (معامل الانحدار و الثابت) هي تختلف تماما عن 0 .

حيث بلغ معامل الانحدار قيمة (0.737) و هذا ما يدل على وجود اثر قوي ذو دلالة إحصائية لأثر مشاركة العاملين على

التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة . كما أن معامل التحديد كان يساوي 0.591 مما يدل على أن مشاركة

العاملين لها أثر على نجاح التغيير التنظيمي بنسبة كبيرة (59.1 %)، أما بالنسبة لمعامل الارتباط الذي كان يساوي 0.769

فهذا يدل أيضا على وجود ارتباط قوي موجب بين مشاركة العاملين والتغيير التنظيمي من خلال مشروع المؤسسة داخل

المؤسسات التربوية.

* جودة النموذج : اختبار ANOVA

الجدول رقم (3-22): نتائج اختبار ANOVA

مستوى المعنوية	F	الاختبار
0.00	196,776	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

من خلال جدول (ANOVA) نلاحظ أن القيمة الإحصائية لـ F دالة إحصائياً (ذات دلالة معنوية عند 0.05) حيث كانت تساوي 0.00 و بالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين مشاركة العاملين والتغيير التنظيمي من خلال مشروع المؤسسة داخل المؤسسات التربوية وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على التغيير التنظيمي.

الفرضية الفرعية الأولى

H_0 : لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على المجال التنظيمي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة

H_1 : يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على المجال التنظيمي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة

الجدول رقم (3-23): نتائج الانحدار لأثر مشاركة العاملين على المجال التنظيمي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة.

القيمة المعنوية	قيمة المعاملات	
0.00	,4550	معامل الانحدار
0.00	1,056	الثابت
	,1210	معامل التحديد ²
	,3480	معامل الارتباط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج معادلة الانحدار كالتالي:

$$y = 0.45X_1 + 1.056$$

بحيث :

Y: تمثل محور المجال التنظيمي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة.

X_1 : تمثل مشاركة العاملين.

بما أن القيمة المعنوية ($\text{sig} \leq 0.05$) فهذا يعني ان قيمة المعاملات (معامل الانحدار و الثابت) هي تختلف تماما عن 0 . حيث بلغ معامل الانحدار قيمة (0.455) و هذا ما يدل على وجود اثر متوسط ذو دلالة إحصائية لأثر مشاركة العاملين على المجال التنظيمي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة . كما أن معامل التحديد كان يساوي 0.121 مما يدل على أن مشاركة العاملين لها أثر على المجال التنظيمي بنسبة ضئيلة (12.10 %)، أما بالنسبة لمعامل الارتباط الذي كان يساوي 0.348 فهذا يدل أيضا على وجود ارتباط متوسط موجب بين مشاركة العاملين والمجال التنظيمي من خلال مشروع المؤسسة داخل المؤسسات التربوية.

* جودة النموذج : اختبار ANOVA

الجدول رقم (3-24): نتائج اختبار ANOVA

الاختبار	F	مستوى المعنوية
	18,740	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

من خلال جدول (ANOVA) نلاحظ أن القيمة الإحصائية لـ F دالة إحصائية (ذات دلالة معنوية عند 0.05) حيث كانت تساوي 0.00 و بالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين مشاركة العاملين والمجال التنظيمي من خلال مشروع المؤسسة داخل المؤسسات التربوية وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمشاركة العاملين على المجال التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية

H_0 : لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على المجال الإنساني في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة

H_1 : يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على المجال الإنساني في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة

الجدول رقم (3-25): نتائج الانحدار لأثر مشاركة العاملين على المجال الإنساني في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة.

القيمة المعنوية	قيمة المعاملات	
0.00	,5280	معامل الانحدار
0.00	1,046	الثابت
	,1000	معامل التحديد ²
	,3160	معامل الارتباط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج معادلة الانحدار كالاتي :

$$y = 0.528 X_1 + 1.046$$

بحيث :

Y : تمثل محور المجال الإنساني في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة.

X_1 : تمثل مشاركة العاملين.

بما أن القيمة المعنوية ($\text{sig} \leq 0.05$) فهذا يعني ان قيمة المعاملات (معامل الانحدار و الثابت) هي تختلف تماما عن 0 . حيث بلغ معامل الانحدار قيمة (0.528) و هذا ما يدل على وجود اثر متوسط ذو دلالة إحصائية لأثر مشاركة العاملين على المجال الإنساني في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة . كما أن معامل التحديد كان يساوي 0.10 مما يدل على أن مشاركة العاملين لها أثر على المجال الإنساني بنسبة ضئيلة (10 %)، أما بالنسبة لمعامل الارتباط الذي كان يساوي 0.316 فهذا يدل أيضا على وجود ارتباط متوسط موجب بين مشاركة العاملين والمجال الإنساني من خلال مشروع المؤسسة داخل المؤسسات التربوية.

* جودة النموذج : اختبار ANOVA

الجدول رقم (3-26): نتائج اختبار ANOVA

مستوى المعنوية	F	الاختبار
0.00	15,133	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

من خلال جدول (ANOVA) نلاحظ أن القيمة الإحصائية لـ F دالة إحصائياً (ذات دلالة معنوية عند 0.05) حيث كانت تساوي 0.00 و بالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين مشاركة العاملين والمجال الإنساني من خلال مشروع المؤسسة داخل المؤسسات التربوية وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على المجال الإنساني.

الفرضية الفرعية الثالثة

H_0 : لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على المجال التكنولوجي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة

H_1 : يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على المجال التكنولوجي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة

الجدول رقم (3-27): نتائج الانحدار لأثر مشاركة العاملين على المجال التكنولوجي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة.

القيمة المعنوية	قيمة المعاملات	
0.00	,3370	معامل الانحدار
0.00	1,236	الثابت
	,0450	معامل التحديد ²
	,2130	معامل الارتباط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج معادلة الانحدار كالأتي :

$$y = 0.337 X_1 + 1.236$$

بحيث :

Y: تمثل محور المجال التكنولوجي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة.

X₁: تمثل مشاركة العاملين.

بما أن القيمة المعنوية ($\text{sig} \leq 0.05$) فهذا يعني ان قيمة المعاملات (معامل الانحدار و الثابت) هي تختلف تماما عن 0 . حيث بلغ معامل الانحدار قيمة (0.337) و هذا ما يدل على وجود اثر متوسط ذو دلالة إحصائية لأثر مشاركة العاملين على المجال التكنولوجي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة . كما أن معامل التحديد كان يساوي 0.045 مما يدل على أن مشاركة العاملين كان لها أثر شبه معدوم على المجال التكنولوجي بنسبة (4.5 %) فقط، أما بالنسبة لمعامل الارتباط الذي كان يساوي 0.213 فهذا يدل أيضا على وجود ارتباط ضعيف موجب بين مشاركة العاملين والمجال التكنولوجي من خلال مشروع المؤسسة داخل المؤسسات التربوية.

* جودة النموذج : اختبار ANOVA

الجدول رقم (3-28): نتائج اختبار ANOVA

مستوى المعنوية	F	الاختبار
,0120	6,455	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS V.19"

من خلال جدول (ANOVA) نلاحظ أن القيمة الإحصائية لـ F دالة إحصائيا (ذات دلالة معنوية عند 0.05) حيث كانت تساوي 0.00 و بالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين مشاركة العاملين والمجال التكنولوجي من خلال مشروع المؤسسة داخل المؤسسات التربوية وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمشاركة العاملين على المجال التكنولوجي.

الفرضية الفرعية الرابعة

H_0 : لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على المجال التربوي والبيداغوجي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة

H_1 : يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على المجال التربوي و البيداغوجي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة

الجدول رقم (3-29): نتائج الانحدار لأثر مشاركة العاملين على المجال التربوي البيداغوجي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة.

القيمة المعنوية	قيمة المعاملات	
,1190	,2030	معامل الانحدار
0.00	1,508	الثابت
	,0180	معامل التحديد ²
	,1330	معامل الارتباط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS V.19"

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج معادلة الانحدار كالأتي :

$$y = 0.203 X_1 + 1.508$$

بحيث :

Y : تمثل محور المجال التربوي و البيداغوجي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة.

X_1 : تمثل مشاركة العاملين.

بما أن القيمة المعنوية ($\text{sig} \geq 0.05$) فهذا يعني أن قيمة معامل الانحدار غير معنوية. بالرغم من أنها بلغت (0.203)

و هذا ما يدل على عدم وجود أي اثر ذو دلالة إحصائية لأثر مشاركة العاملين على المجال التربوي و البيداغوجي في المدارس

الابتدائية لبلدية سعيدة . كما أن معامل التحديد كان يساوي 0.018 مما يدل على أن مشاركة العاملين لم يكن لها أثر على

المجال التربوي و البيداغوجي (1.8 %) فقط، أما بالنسبة لمعامل الارتباط الذي فكان يساوي 0.133 فهذا يدل أيضا على

وجود ارتباط شبه معدوم بين مشاركة العاملين و المجال التربوي و البيداغوجي من خلال مشروع المؤسسة داخل المؤسسات

التربوية.

* جودة النموذج : اختبار ANOVA

الجدول رقم (3-30): نتائج اختبار ANOVA

الاختبار	F	مستوى المعنوية
	2,467	,1190

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

من خلال جدول (ANOVA) نلاحظ أن القيمة الإحصائية لـ F ليس لها أي دلالة إحصائية ($\text{sig} \geq 0.05$) حيث كانت تساوي 0.119 و بالتالي نقول أن هذا النموذج غير مقبول للتنبؤ بالعلاقة بين مشاركة العاملين و المجال التربوي و البيداغوجي من خلال مشروع المؤسسة داخل المؤسسات التربوية وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي هي : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على المجال التربوي و البيداغوجي وذلك مرده أن الاصلاحات في البرامج والمناهج تتم على مستوى الوصاية ولا يتم اشراك كافة الفاعلين في قطاع التربية فيها تقتصر على اطارات التربية من مفتشين عامين وأساتذة متخصصين أما القاعدة العمالية في القطاع مستثناة من ذلك.

اختبار تأثير المتغيرات الشخصية على مشاركة العاملين والتغيير التنظيمي

- اختبار وجود فروق معنوية في مجالي مشاركة العاملين و التغيير التنظيمي يعزى إلى متغيرات : الجنس، المسمى الوظيفي، المستوى العلمي، الخبرة المهنية.

1 - اختبار تأثير الجنس على مشاركة العاملين والتغيير التنظيمي

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين والتغيير التنظيمي تعزى الى الجنس

H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين والتغيير التنظيمي تعزى الى الجنس

الجدول رقم (3-31) : نتائج اختبار T لوجود فروق معنوية في مجالي مشاركة العاملين و التغيير التنظيمي يعزى إلى متغير الجنس:

محاور الدراسة	F	(sig)المعنوية الإحصائية)
مشاركة العاملين	,7140	,3990
التغيير التنظيمي	,9450	,3330

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 19

تشير نتائج جدول اختبار T إلى عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى مشاركة العاملين و التغيير التنظيمي يعزى إلى متغير الجنس و ذلك لان مستوى المعنوية (sig) هي أكبر من 0.05 في كلا المجالين.

2-اختبار تأثير المسمى الوظيفي على مشاركة العاملين والتغيير التنظيمي

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين والتغيير التنظيمي تعزى الى المسمى الوظيفي

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين والتغيير التنظيمي تعزى الى المسمى الوظيفي

الجدول رقم (3-32) : نتائج اختبار T لوجود فروق معنوية في مجالي مشاركة العاملين و التغيير الوظيفي يعزى إلى متغير المسمى الوظيفي:

محاور الدراسة	F	(sig)المعنوية الإحصائية)
مشاركة العاملين	,6190	,6040
التغيير التنظيمي	1,872	,1370

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 19

تشير نتائج جدول اختبار T إلى عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى مشاركة العاملين و التغيير التنظيمي يعزى إلى متغير المسمى الوظيفي و ذلك لان مستوى المعنوية (sig) هي أكبر من 0.05 في كلا المجالين.

3- اختبار تأثير المستوى العلمي على مشاركة العاملين والتغيير التنظيمي

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين والتغيير التنظيمي تعزى إلى المستوى العلمي

H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين والتغيير التنظيمي تعزى إلى المستوى العلمي.

الجدول رقم (3-33) : نتائج اختبار T لوجود فروق معنوية في مجالي مشاركة العاملين و التغيير الوظيفي يعزى إلى متغير المستوى

العلمي:

محاور الدراسة	F	sig المعنوية الإحصائية
مشاركة العاملين	1,077	,3610
التغيير التنظيمي	2,695	,0490

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 19

تشير نتائج جدول اختبار T إلى عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى مشاركة العاملين يعزى إلى متغير المستوى العلمي و ذلك لان مستوى المعنوية (sig) هي أكبر من 0.05. اما بالنسبة لمجال التغيير التنظيمي فإن النتائج تؤكد إلى وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المستوى العلمي و ذلك لان مستوى المعنوية (sig) هي أصغر من 0.05.

4- اختبار تأثير الخبرة المهنية على مشاركة العاملين والتغيير التنظيمي

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين والتغيير التنظيمي تعزى إلى الخبرة المهنية.

H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين والتغيير التنظيمي تعزى إلى الخبرة المهنية

الجدول رقم (3-34) : نتائج اختبار T لوجود فروق معنوية في مجالي مشاركة العاملين و التغيير الوظيفي يعزى إلى متغير الخبرة

المهنية:

محاور الدراسة	F	sig المعنوية الإحصائية)
مشاركة العاملين	4,885	,009
التغيير التنظيمي	4,261	,016

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 19

تشير نتائج جدول اختبار T إلى وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى مشاركة العاملين و التغيير التنظيمي يعزى

إلى متغير الخبرة المهنية و ذلك لان مستوى المعنوية (sig) هي اصغر من 0.05 في كلا المجالين.

نتائج الدراسة التطبيقية :

من خلال تحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار فرضيات البحث توصلنا الى النتائج التالية :

- وجود مشاركة فعالة للعاملين في مشروع المؤسسة بالمدارس الابتدائية لبلدية سعيدة.
- وجود تغيير تنظيمي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة يظهر من خلال الاهداف المسطرة في وثيقة مشروع كل مؤسسة.
- وجود أثر ايجابي لمشاركة العاملين على التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة.
- وجود تأثير ايجابي لمشاركة العاملين على التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة من خلال مشروع المؤسسة في المجال التنظيمي.
- وجود تأثير ايجابي لمشاركة العاملين على التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة من خلال مشروع المؤسسة في المجال الإنساني.
- وجود تأثير ايجابي لمشاركة العاملين على التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة من خلال مشروع المؤسسة في المجال التكنولوجي.
- عدم وجود تأثير ايجابي لمشاركة العاملين على التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة من خلال مشروع المؤسسة في المجال التربوي والبيداغوجي.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية لمشاركة العاملين والتغيير التنظيمي تعزى لكل من : متغير الجنس - المسمى الوظيفي.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية لمشاركة العاملين تعزى للمستوى العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للتغيير التنظيمي تعزى للمستوى العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمشاركة العاملين والتغيير التنظيمي تعزى للخبرة المهنية.

خاتمة الفصل

من خلال اختبار الفرضية الأساسية للدراسة أظهرت النتائج الميدانية وجود تأثير كبير لعنصر مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي من خلال مشروع المؤسسة في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة، حيث يمكن إبراز مختلف النتائج كما يلي:

1- من خلال دراسة درجة موافقة الموظفين داخل المؤسسات التربوية لولاية سعيدة فيما يتعلق بمحور مشاركة العاملين في مشروع المؤسسة يتضح أن الإدارة في المؤسسات التربوية تنتهج الأسلوب الأمثل في التسيير من الجانب التنظيمي مما انعكس إيجابيا على نجاح التغيير التنظيمي في جميع المجالات.

2- بالنسبة للعوامل الذاتية لمشاركة العاملين ، فقد كانت أيضا النتائج ايجابية إذ حصل هذا المحور على درجة موافقة عالية من طرف الموظفين مما يؤكد على تبني المؤسسات التربوية في ولاية سعيدة لاستراتيجية ملائمة لتحسين ظروف العمل الخاصة بالموظفين و التسيير الأمثل للمسار المهني للموظفين.

3- أما بالنسبة لمجالات المحور الثاني المتعلقة بالجانب التنظيمي والتكنولوجي والانساني داخل المؤسسات التربوية (ولاية سعيدة)، فقد كانت درجة موافقة الموظفين عالية مما يدل على حرص الإدارة على توفير كل الإمكانيات و الوسائل الضرورية للرفع من معنويات العاملين بإشراكهم في مشروع المؤسسة قصد تحقيق اهداف التغيير التنظيمي المسطرة والمخطط لها في وثيقة المشروع.

من خلال هذا البحث نجد أن مشاركة العاملين في مشروع المؤسسة قصد انجاح عملية التغيير التنظيمي باتت مطلبًا ملحًا في المؤسسات التربوية، حيث إن التغييرات المتلاحقة والمستمرة تدفع بهذه المؤسسات لتبني العديد من برامج التغيير على فترات متعاقبة، مما يجعل من بيئة العمل في هذه المؤسسات بيئة غير مستقرة، وبالتالي قد تجابه مثل هذه البرامج بالمقاومة من قبل العاملين، فكان لزامًا على المديرين تبني الاستراتيجية المناسبة لحماية هذه البرامج، ومن هنا انبثقت فكرة هذه الدراسة التي ركزت على استراتيجية مشاركة العاملين وأثرها في حماية برامج التغيير في المؤسسات التربوية، وذلك من خلال استكشاف المستوى المسموح به من المشاركة في تلك المؤسسات، ومعرفة العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين فيها، والتعرف على الآثار السلبية والإيجابية لهذه المشاركة، مع محاولة تحديد نوع العلاقة التي تربط الخصائص الديموغرافية للمديرين بمدى تقبلهم لمشاركة العاملين.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، فقد تم تطبيق المنهج المسحي الوصفي، كما تم تقسيم الدراسة إلى قسمين: قسم نظري، وآخر ميداني. وتضمن القسم النظري فصلين؛ تناول الأول منها التغيير التنظيمي، بينما استعرض الفصل الثاني مشاركة العاملين وأثرها على التغيير التنظيمي.

بينما احتوى الفصل الثالث على مبحثين؛ أولها كان حول مشروع المؤسسة، وتم فيه تناول مفهوم المشروع، وأنواعه، ومصادره، ومراحله، وعناصره.

وفي القسم الميداني، تم تصميم استبانة للتعرف على آراء مفردات عينة الدراسة والبالغ عددهم 138 من العاملين في المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناقشة استجابات أفراد العينة حول تساؤلات الدراسة. ولتحليل البيانات، اعتمدنا على عدد من الأساليب الإحصائية بما في ذلك النسب المئوية والمتوسط الحسابي، والانحرافات المعيارية، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي Spss

ولقد ادت نتائج اختبار الفرضيات الى ما يلي:

- 1- بخصوص الفرضية الرئيسية الأولى الخاصة بمشاركة للعاملين في مشروع المؤسسة فقط تحققت.
- 2- بخصوص الفرضية الرئيسية الثانية الخاصة بالتغيير التنظيمي في مشروع المؤسسة فقط تحققت.
- 3- بخصوص الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تتعلق بأثر مشاركة العاملين على التغيير التنظيمي فقط تحققت.
- 4- بخصوص الفرضيات الفرعية والتي تتعلق بأثر مشاركة العاملين في مشروع المؤسسة على المجال التنظيمي والانساني والتكنولوجي والتربوي البيداغوجي فقط تحققت كلها.

ومن خلال ما سبق يمكننا استنتاج ما يلي:

1. هناك عدد من مستويات مشاركة العاملين تتراوح ما بين المتوسطة إلى متقدمة، ويعتبر هذا مؤشر إيجابي يدل على سعي المدارس الابتدائية إلى إشراك العاملين في انجاز المشروع.
2. يوجد عدد من العوامل تحفز العاملين للمشاركة في مشروع المؤسسة.
3. يميل الموظفون في المدارس الابتدائية إلى الموافقة بشأن وجود آثار إيجابية متوقعة لمشاركتهم في المشروع ، بينما يميلون إلى المحايدة بشأن وجود آثار سلبية متوقعة لمشاركتهم.
4. هناك عدد من أسباب المقاومة التي تدفع المديرين لاستخدام استراتيجية المشاركة، إضافة إلى عدد من الآليات التي تسهم في تفعيل مشاركة العاملين .

وبناء على ذلك فقد تم تقديم مجموعة من التوصيات، يمكن إيجازها فيما يلي:

1. تحتاج المؤسسات التعليمية إلى تعزيز مفهوم المشاركة في مشروع المؤسسة من قبل القيادات الإدارية في هذه المؤسسات من خلال تبني جميع الوسائل والأساليب المناسبة لذلك.

2. تشجيع الإدارة لعملية المشاركة في المشروع من خلال إقامة جلسات خاصة للعاملين بهدف إكسابهم المعرفة حول

المشروع وأهدافه وأخرى للمديرين لجعلهم أكثر ديمقراطية وتقبلا لتطبيق المشاركة.

3. إعادة النظر في اللوائح والأنظمة التي تسهم في تحجيم مشاركة العاملين والتقليل من فاعليتها، ومنح المزيد من السلطات

وممارسة التفويض داخل المؤسسة؛ بهدف خلق جو من الثقة العالية بين القائد ومرؤوسيه في قدراتهم.

4. ضرورة تشجيع المرؤوسين على إبداء مقترحاتهم وآرائهم، ومنحهم امتيازات وحوافز بغرض تشجيع الآخرين ليحدثوا

حدوهم .

5- توعية الافراد بمزايا المشاركة

6 - عقد دورات تدريبية تعنى بكيفية استخدام اساليب المشاركة استخداما سليما

7 - رفع ثقة العمال بقدراتهم و مهاراتهم من جهة و تعزيز الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين في العمل

8- اتباع نمط القيادة الديمقراطي و الاهتمام بالجانب الموضوعي

9- سن قوانين و لوائح تساعد على تفعيل و تنظيم عملية المشاركة

10- مراعاة تكاليف المشاركة و المزايا الممكن ان تحدثها

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- ❖ احمد يوسف دودين ، كتاب إدارة التغيير و التطوير التنظيمي ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الطبعة العربية 2012.
- ❖ احمد عريقات ، إدارة التغيير و التطوير ، اثناء للنشر و التوزيع ، طبعة الاولى ، 2013 .
- ❖ أندراوس رامي جمال و معاينة، عادل سالم ،الإدارة بالثقة و التمكين ،ط1،عالم الكتب الحديث، 2008.
- ❖ العامري، صالح مهدي محسن و الغالبي، طاهر محسن منصور الإدارة والأعمال، ط2،دار وائل للنشر، 2008 .
- ❖ العميان محمود سلمان (السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال)، طبعة 2، دار وائل ، 2004 .
- ❖ الطحج عبدالله بن عبدالغني (التطوير التنظيمي) طبعة 3،دار حافظ، 2002.
- ❖ القريوتي محمد قاسم (السلوك التنظيمي) دار المستقبل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000.
- ❖ الجيوسي، محمد رسلان وجادالله، جميلة الإدارة علم وتطبيق، ط3،عمان،دارالميرة للنشر والتوزيع،2008.
- ❖ العتيبي، صبحي جبر،(تطور الفكر والأساليب في الإدارة)طبعة 1،دار حامد،2005.
- ❖ النجار، فريد، المهن الإدارية والمدير المحترف ،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 .
- ❖ الهيتي، خالد عبد الرحيم، (إدارة الموارد البشرية) ،دار وائل للنشر،2005.
- ❖ العامري صالح مهدي ، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، ط2،دار وائل للنشر،2008.
- ❖ المغربي كامل محمد،(الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين) ،طبعة الاولى ،عمان، دار الفكر،2007.

- ❖ بهاء الدين المنجي العسكري و اخرون " ادارة التغيير في منظمات الاعمال " مركز الكتاب الاكاديمي - عمان - الطبعة الاولى 2015.
- ❖ بوبكر بن بوزيد، اصلاح التربية في الجزائر ، دار القصة للنشر 2009 .
- ❖ جودة محفوظ (منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف)، طبعة الاولى ، عمان-الأردن، دار وائل للنشر،. 2004 .
- ❖ حمود خضير كاظم ،(السلوك التنظيمي) طبعة الاولى ، عمان، دار صفا للنشر والتوزيع.
- ❖ حسن محمد احمد محمد مختار "ادارة التغيير التنظيمي "جامعة كسلا - جمهورية السودان ، الطبعة الثالثة 2014 .
- ❖ حسين ابراهيم بلوط " المبادئ و الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات " / دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان / الطبعة الاولى 2013.
- ❖ حريم حسن (تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل) طبعة 3 ، دار حامد للنشر والتوزيع ،2006.
- ❖ فاروق السيد عثمان، قوى إدارة التغيير في القرن 21 - دار الوفاء المنصورة الطبعة الأولى 2000 .
- ❖ حريم حسن (السلوك التنظيمي سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال) الطبعة 3 ، دار الحامد للنشر و التوزيع 2004.
- ❖ حريم حسن،،مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية - الوظائف المنظمة)، طبعة 1 ، دار حامد للنشر والتوزيع. ، 2006 .
- ❖ خليل أحمد (معجم المصطلحات الاجتماعية) طبعة 1، بيروت، دار الفكر اللبناني،. 1995.
- ❖ زاهر عبد الرحيم عاطف هندرة المنظمات : الهيكل التنظيمي للمنظمة ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، ب ط ، 2009. .
- ❖ زيد منير عبوي (ادارة التغيير و التطوير)دار الكنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، الطبعة الاولى ،2007.
- ❖ سعيد عامر الإدارة و سرعة التغيير مركز وايد سيرفس للاستشارات الإدارية دار الفجر القاهرة 1995- ص 604
- ❖ سالم عرفة ، اتجاهات حديثة في ادارة التغيير ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الطبعة 2012 ،ص35

❖ سميث ، دوجلاسك ترجمة عبد الحكيم احمد الخزامي ادارة تغيير الافراد و الاداء المبادئ و الاستراتيجيات ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع 2012.

❖ عساف عبدالمعطي محمد (السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة)، دار النشر و التوزيع ص 240

❖ عرقسوس أيمن مصطفى، (كتاب الجودة، الإدارية) طبعة 2، مكة المكرمة، مؤسسة مكة المكرمة للطباعة والإعلام، 1993

❖ عائشة بالعنتر، مشروع المؤسسة، سلسلة من قضايا التربية المركز الوطني للوثائق التربوية العدد 12، الطبعة الثانية 2005

❖ كنعان، نواف (اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق) 1، عمان، الأردن، دار الثقافة. 2007.

❖ كنعان نواف (القيادة الادارية) ب طبعة الاولى، الاصدار السابع، عمان، الاردن، دار الثقافة 2007.

❖ محمد بن يوسف النمران العطييات (ادارة التغيير و التحديات العصرية للمدير) دار الحامد للنشر و التوزيع عمان الاردن ، طبعة الاولى 2006.

❖ ماهر، أحمد (الإدارة الاستراتيجية الدليل العلمي للمديرين)، طبعة 4، الإبراهيمية، الدار الجامعية، 2007.

❖ ماهر أحمد، الإدارة الاستراتيجية، الدليل العلمي للمديرين، طبعة 4، الإبراهيمية الدار الجامعية، 2007.

2- الرسائل والمذكرات

❖ الحربي عبد الله مداري "مقاومة التغيير التنظيمي " دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة
مذكرة ماجستير جامعة الملك عبد العزيز سنة الجامعية 2001 .

❖ العطييات محمد يوسف النمران، (إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين) ، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، طبعة 1 ، دار الحامد ، 2006 .

❖ السهلي مبارك بن بطيخان (المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة العاملين للتغيير) دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير جامعة الملك سعود، الرياض، 2007.

❖ حميدات محمد و اخرون مذكرة "استراتيجية التغيير في المنظمات " دراسة حالة الأجور الجديد لشركة سوناطراك سعيدة سنة الجامعية 2008-2009 .

❖ شاوي صباح ، اثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،مذكرة ماجستير ،جامعة فرحات عباس ،سطيف 2009-2010.

3- الملتقيات

❖ رحيم حسين و اخرون، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال دوافعه و مداخله الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي المنظمات الحديثة جامعة البليدة في 13-05-2010 .

4- المقالات و المجلات و المنشورات

❖ الفوزان ،ناصر محمد والعامري ،أحمد سالم، مقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية أسبابها وطرق علاجها ،مجلة الإدارة العامة، مجلد37/العدد 3،. 1997 .

❖ الساعدي علاء(أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي) مجلة الإداري، ربع سنوية من معهد الإدارة العامة-مسقط ، 1996 .

❖ مصطفى محمود ابو بكر و معالي فهمي حيدر ، معوقات و متطلبات التطوير التنظيمي و ادارة التغيير في المنظمات الحكومية ، مجلة كلية التجارة و البحوث العلمية ، الاسكندرية العدد 2 ، مجلد رقم 38 سبتمبر 2001 .

❖ محمد مصطفى القصيمي ، تنمية الرافدين 89 (30) ، اعتماد بعض المداخل الادارية لمواجهة مقاومة التغيير ،جامعة الموصل العراق ، 2007/04/18 .

❖ شهاب، إبراهيم بدر، (مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية) ،مجلة الإداري، 17 محرم 1426هـ،العدد 61،1995 .

5- مواقع الانترنت

موقع جامعة قطر، الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، متاح على

<http://faculty.qu.edu.qa/lanser/files/Participative%20Management.pdf>

www.kau.edu.sa/Files/237/Researches/64587-35826.doc

<http://faculty.qu.edu.qa/lanser/files/Participative%20Management.pdf>

موقع جامعة نايف للعلوم الأمنية، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، متاح على

[http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Master/25-](http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Master/25-Pages/AdministrativeSciences.aspx?LettersId=434)

[Pages/AdministrativeSciences.aspx?LettersId=434](http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Master/25-Pages/AdministrativeSciences.aspx?LettersId=434)

الكتب باللغة الفرنسية

1. - Pierre Collerette ,Gilles Delisle ,Richard Perron (Le changement Organisationnel :Théorie Et pratique),AGMV Marquis Québec Canada 2002 .

Michel Barabel ,Olivier Meier (Manageor :Les Meilleurs pratiques De Management),Dunod , paris, 2006,p 393

قائمة الملاحق

1- ملحق رقم 01 الاستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال

استبيان

تحية طيبة و بعد

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال , نقوم بإجراء دراسة بعنوان " أثر مشاركة العاملين على التغيير التنظيمي " من خلال تبني مشروع المؤسسة كأداة و لهذا الغرض فقد اخترنا مديرية التربية (ولاية سعيدة) من خلال مدارسها الابتدائية لبلدية سعيدة و قد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة .

لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق بكل شفافية و موضوعية, علما أن آرائكم واقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أشكركم على حسن تعاونكم و لكم منا فائق التقدير و الاحترام

ملاحظة: نرجو منكم وضع العلامة (X) في المربع المناسب.

الجزء الأول : بيانات شخصية

الجنس: ذكر أنثى

المؤهل العلمي: خريج معهد ليسانس ماستر بدون مستوى

الوظيفة: مدير مدرسة أستاذ تعليم عامل مهني

الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني : عبارات الاستبيان الخاص بمشاركة العاملين و التغيير التنظيمي

المجال الأول : مشاركة العاملين في مشروع المؤسسة

الرقم	العبارة	نعم	الى حد ما	لا
1	هل انت عضو في فريق قيادة مشروع مؤسستك			
2	هل شاركت في إعداد خطة المشروع			
3	هل تم اشراكك في تحديد اهداف المشروع			
4	هل تم الأخذ باقتراحاتك حول المشروع			
5	هل ساهمت في تحضير الامكانيات المادية و المعنوية للمشروع			
6	هل ترى أن مشاركتك في المشروع كانت إيجابية			
7	هل ساهمت في تقديم حلول للمشاكل التي اعترضت المشروع			
8	هل حقق المشروع أهدافه المرحلية			
9	هل ساهمت في عملية تقييم المشروع			
10	مشاركتك في المشروع جعلتك اكثر وعيا وتحملا للمسؤولية			
11	مشروع المؤسسة خلق روح التعاون و التشارك و التفاعل بين افراد المؤسسة			

المجال الثاني: التغيير التنظيمي

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	المحور الأول: المجال التنظيمي				
12	هناك تنسيق وتكامل بين الوظائف				
13	يوجد عدالة في تقسيم الوظائف والمهام بين المشاركين في المشروع				
14	هناك سهولة وسلاسة في تدفق المعلومات بين الأفراد المشاركين				
15	هناك التزام وتقيد بالمهام المسندة				
16	الادارة اصبحت تعتمد على التخطيط والتوجيه والتنسيق و الرقابة				
02	المحور الثاني: المجال الإنساني				
17	الأفراد لهم الرغبة والدافعية للقيام بأعمالهم				
18	ثقافة انجاز الأعمال واتقانها أصبحت سائدة في المدرسة				

				المشاركون في المشروع تحسن مستواهم وتطور أدائهم وزادت مهاراتهم	19	
				هناك تواصل وتنسيق وتكامل بين العاملين داخل المدرسة	20	
المحور الثالث: المجال التكنولوجي						03
				المؤسسة تعتمد على برامج تطبيقية في انجاز أعمالها	21	
				ادارة المؤسسة أصبحت تستخدم الرقمنة كأداة في التسيير	22	
				أصبح أداء الاعمال أكثر سرعة ودقة وسهولة	23	
				المؤسسة تعتمد على تكنولوجيات الاعلام والاتصال في العملية التعليمية	24	
المحور الرابع: المجال التربوي و البيداغوجي						04
				المناهج الجديدة أصبحت أكثر وضوحا وقابلية للتنفيذ	25	
				التكوين من خلال الندوات الداخلية ومجالس الاقسام كان ناجحا وأعطى نتائج	26	
				أسلوب التعليم عن طريق التفكير التشاركي فعال ومثمر	27	
				نتائج المؤسسة في تحسن مستمر حسب الامتحانات الرسمية ومعدلات المواد الاساسية	28	

ملخص

تهدف هذه الدراسة الى محاولة معرفة أثر مشاركة العاملين من خلال مشروع المؤسسة على التغيير التنظيمي باعتبار هذا الاخير تقنية حديثة في التسيير التشاركي في قطاع التربية والتعليم.

ولكي تحقق الدراسة أهدافها قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى المدارس الابتدائية لبلدية سعيدة وذلك بتوجيه استبيان الى موظفيها بمختلف مسمياتهم الوظيفية تتضمن جملة من العبارات تتعلق بمشاركة العاملين والتغيير التنظيمي بمجالاته المختلفة وقد أفضت نتائج هذه الدراسة الى وجود اثر لمشاركة العاملين على التغيير التنظيمي .

الكلمات المفتاحية : التغيير التنظيمي - مشاركة العاملين - مشروع المؤسسة.

Abstract

This study aims to try and find out the impact of the employee participation from the enterprise project on organizational change considering this modern technology in participatory management in the education sector.

In order to study achieve its objectives we did an applied study at the primary schools of Saida province with a questionnaire to its workers in various functional names includes a phrases related with staff participation and organizational change in its various fields the results of this study led to the impact of the participation of the workers on organizational change.

Key words: Organizational change - Employee participation - Enterprise Project.