



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تقرير ترخيص مقدم لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

تخصص : ادارة أعمال

إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي)

تحت إشراف:

د. عباسي بويكر

المؤطر في المؤسسة :

السلمي إدريس

من إعداد الطلبة:

- أمينة مقدم

- جيهان مولاي

- خنفر زكرياء

- بوعافية الزهرة

السنة الجامعية: 2023/2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

تقرير ترخيص مقدم لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

تخصص : ادارة أعمال

إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي)

تحت إشراف:

د. عباسي بويكر

المؤطر في المؤسسة :

السلمي إدريس

من إعداد الطلبة:

- أمينة مقدم

- جيهان مولاي

- خنفر زكرياء

- بوعافية الزهرة

السنة الجامعية: 2023/2022

اهداء

هدي هذا العمل

إلى من قال فيهما الله سبحانه وتعالى: ﴿واخفض لها جناح النمل من الرحمة وقل ربني ارحمهما كما

ربياني صغيرا﴾. -الوالدين الكريمين- عرفانا مني بفضلهم علي وتقديرا لمعاناتهم من اجلي

...حفظهما الله وأطال في عمرهما،

إلى الإخوة والأخوات، إلى زملاء والنزميلات وكل طالب علم وباحث عن المعرفة،

إلى كل أساتذتي الكرام وجميع من تعاقبوا علي تعليسي في مقاعد الدراسة،

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد لنجاز هذا العمل،

إلى كل من يحبنا ونحبه في الله .

إلى كل هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل

أمينة مقدم

اهداء

اهدي هذا العسل إلى :

أفراد عائلتي

أستاذي الفاضل: عباسي بوبكر

رفاق الدراسة

إليهم جميعا اهدي ثمرة الكرم المتواضع

وفاء وتقديرا ومحبة ودعاء

مولاي جيهان



إهداء:

ما أحمّل أن يجود المرء بأعلى ما لديه والأجمل إن يهدي

الغالي للأعلى

هي ذي ثمرة جهدي اجنيها اليوم هي هدية اهديها إلى:

والدي الغالي حفزه الله .

أمي العزيزة أطال الله عمرها

جميع أخواتي وأصدقائي

والى من ساندني في انجاز هذا العمل .

خنفر زكرياء



إهداء :

أُمِّي الحبيبة...

إي شيء في هذا اليوم إليك.. يا ملاكي وكل شيء لديك.. اهدي تفاعلا.. لم أدرك حقيقته إلا من عينيك..
أم أملا.. وليس في الأمر أملا كالذي أقرأه في عينيك.. أم مجاحا.. ومجاحي الحقيقي تحت قدميك.. ليس عندي
أعز من الروح.. وروحي مرهونة في يديك..

أبي الطيب...

يا قلبي.. ونبض الحروف حين تلتسها الأنامل..

أنت الجواب حين أسأل من التفاعل بل الحياة أنت وما بين النفس والنفس أنت..
إخوتي.. أيتها، هاجر...

الكتابة لا تكفي لأصف كيف أحبكم.. والعصر قصير لأكتب حبكم.

أراكم بسستي.. وارى جمال الأيام أنتم.

أخوالي (عشان، عادل)، وخالاتي العزيزات

إلى من أرى السعادة في أعينهم وأشاكلهم كل كحظات حياتي، وكانوا سندا لي طيلة مساري الدراسي أدامكم الله
لي سندا وعونا...

جدتي العزيزة وجدتي العزيزة.

أغلى وأعز من عرفتهم على وجه الأرض والذين أكرموني بحبهم وحنانهم..

إلى روح الطيبة إلى جدتي زهرة وعسي الغالي نبيل رحمها الله وجعلهم من أهل الجنة

في روعي.. التي رسمت في حروف.. وحرفي التي تمثلت في روح.. يا ميلادي الثاني.. وأنفاس

عطري الباقي أحبكم.. إلى جميع أصدقائي وإلى صديقتي الغالية نبيلة التي كانت سندي الوحيد أحبك

إلى من أكرموني وأخذوا بيدي إلى نور العلم لأرفع شعار التحدي أساندي الكرام.

إليك جميعا أهدي ربيع حروفي وشذاكلساتي



شكر وتقدير:

الحمد لله الذي وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الثبات وأعاننا على إتمام هذا العمل بعد إن

سافرنا لنضع النقاط على الحروف ونكشف ما وراء ستار العلم والمعرفة فهما هي ثمار

علمنا قد أنعمت وحاب قطافها.

هذه كلماتها المبعثرة نهس بها في إذن كل من سيفتح هذه المذكرة لينهل معها ما يشاء

ويشتهي وتقذ ما يرفض ويبتغى.

هي أيضا كلمات شكر إلى كل من حثنا وغرس فينا الأمل والإرادة

إلى كل من الأستاذ المشرف عباسي بوبكر وجميع الأساتذة،

إلى جميع من ساعدنا من قريب أو من بعيد.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة واقع إدارة التغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، من خلال التعرف على تخطيط عملية التغيير التنظيمي وتنفيذ ما خطط له ودعمه والرقابة على عملية التغيير التنظيمي وتقييم مدى نجاحها وتحقيقها للأهداف المنشودة. وتم الاعتماد على أداة المقابلة وأداة الاستبيان لجمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة من عينة من العمال بالمؤسسة محل الدراسة والبالغ عددها 26، وبعد التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة بالاعتماد على spss تم التوصل إلى النتيجة التالية: أن المؤسسة تسعى لإحداث التغيير التنظيمي وقد قامت بإنشاء خطة استراتيجية للتنفيذ التغيير التنظيمي، وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر بإدارة التغيير التنظيمي كأسلوب لمواجهة التغيرات والتحديات داخل المؤسسة وخارجها.

الكلمات المفتاحية: تغيير، تغيير تنظيمي، إدارة التغيير التنظيمي، مؤسسة اقتصادية.

Résume:

This study aims to know reality of organizational change management at Algeria telecom in el-oued ,by identifying the planning of the organizational change process, implementing what was planned, supporting it, monitoring the organizational change process, and evaluating its success and achieving the desired goals. The interview tool and collect data on the subject of the study from a sample of 26 workers in the institution under study, and after statistical analysis of the results of the study based on spss, the following result was reached:"The institution seeks to bring about organizational change and has established a plan A strategy for implementing organizational change the study recommends that more attention should be paid to managing organizational change as a method for facing changes and challenges inside and outside the organization.

Keywords change , organizational change management economic enterprise.

**فهرس المحتويات والجداول
والأشكال والملاحق**

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
-	إهداءات
-	شكر وتقدير
I	ملخص
II	فهارس المحتويات ، الجداول ، الأشكال و الملاحق
ب-ج	المقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي	
02	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول: الإطار لمفاهيمي الإدارة تغير التنظيمي
03	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي
09	المطلب الثاني: أهداف إدارة التغيير
11	المطلب الثالث: خصائص إدارة التغيير التنظيمي
14	المطلب الرابع: طرق إدارة التغيير التنظيمي
17	المبحث الثاني: الاطار الاستراتيجي لإدارة التغيير التنظيمي
17	المطلب الأول : مراحل إدارة التغيير التنظيمي
23	المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي
29	المطلب الثالث: أسباب نجاح وفشل التغيير التنظيمي
الفصل الثاني : واقع ادارة التغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي	
33	تمهيد الفصل

34	المبحث الأول : تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
34	المطلب الأول: نبذة عن مجمع الاتصالات الجزائر
43	المطلب الثاني: نظرة على مديرية العملية الاتصالات الجزائر بالوادي
44	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي
46	المبحث الثاني : منهجية وأدوات الدراسة
46	المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة الميدانية
46	المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية والمنهج المعتمد
47	المطلب الثالث: عرض نتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة الميدانية
52	المبحث الثالث : نتائج الدراسة
52	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة الميدانية
55	المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة الميدانية
60	المطلب الثالث: استنتاجات الدراسة الميدانية
61	خلاصة الفصل
62	خاتمة
65	قائمة المراجع
68	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
46	مجتمع وعينة الدراسة	01
47	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	02
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	03
49	توزيع عينة الدراسة للمستوى التعليمي	04
50	توزيع عينة الدراسة للوظائف	05
52	قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الخماسي	06
53	المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين على العبارات المكونة للمحاور الثلاث	07

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
14	خصائص إدارة التغيير التنظيمي	01
38	هيكل مديرية العامة للاتصالات الجزائر	02
43	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر	03
49	تمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	04
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	05
51	توزيع عنة الدراسة للمستوى التعليمي	06
52	توزيع عينة الدراسة للوظائف	07

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
56	استمارة الاستبيان	01

مقدمة

تمهيد :

لقد شهد العالم في هذه الآونة الأخيرة العديد من التغيرات والتطورات التي مست المؤسسات الاقتصادية، ومن أجل مواكبة هذه التغيرات والتطورات لابد على المؤسسات الاقتصادية أن تتكيف معها من خلال إحداث التغيير التنظيمي الساعي على بقاء المؤسسة في السوق في ظل المنافسة ونموها.

إن التغيير التنظيمي أصبح ميزة من ميزات المؤسسات المعاصرة، لمواكبة التغيرات الموجودة في البيئة وفي السوق، ولابد على المؤسسة أن تكون مرنة لمواجهة هذه التغيرات و التطورات من خلال نظام إداري للتغيير التنظيمي يقوم على التخطيط الفعال والتوجيه والتنفيذ والدعم والرقابة من أجل الوصول إلى الهدف المنشود، أو ما يسمى "إدارة التغيير التنظيمي". ومن أجل إسقاط المفاهيم النظرية لإدارة التغيير التنظيمي، تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي والتي تعتبر من المؤسسات الرائدة في مجال الاتصالات للتعرف على واقع وفعالية إدارة التغيير التنظيمي وتبني أسلوب التغيير التنظيمي ومعرفة نقاط القوة والضعف في هذا المجال.

أولا الإشكالية:

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكال التالي:

ما هو واقع إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟

والتي تنقسم بدورها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة التغيير التنظيمي ؟
- هل هناك فعالية لإدارة التغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟

ثانيا: الفرضيات

للإجابة على الإشكالية يمكن طرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي بإدارة التغيير التنظيمي لمواجهة التحديات والتغيرات الداخلية والخارجية من خلال التخطيط لعملية التغيير التنظيمي وتنظيمها وتوجيهها وتنفيذها ودعمها نحو تحقيق الهدف والرقابة عليها وتقييمها.

الفرضيات الفرعية:

- إدارة التغيير التنظيمي هي تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنفيذ ودعم التغيير التنظيمي والرقابة عليه وتقييمه.
- هناك فعالية لإدارة التغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

ثالثا أهداف الدراسة:

وتتمثل في:

- معرفة كيفية توجيه الموارد المالية والبشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي نحو التغيير التنظيمي.
- معرفة كيفية التخطيط لإدارة التغيير تنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.
- معرفة كيفية مراقبة مدى نجاح أو فشل إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

رابعا: أهمية الدراسة

وتتمثل في:

- أن موضوع التغيير التنظيمي مهم وله علاقة وطيدة بالتكيف مع البيئة للمؤسسة، وهو ما يدعونا للتطرق للكثير من الجوانب النظرية والتطبيقية المتعلقة بالموضوع، وهو ما يعطي الدراسة أهمية مرجعية قيمة.
- تمثل الدراسة فرصة مناسبة لمسؤولي المؤسسة محل الدراسة للوقوف على النتائج التي توصلنا إليها والاطلاع عليها لمساعدتهم مستقبلا في تطوير وتحسين نظام المؤسسة وتحقيق مختلف الأهداف المسطرة.

خامسا: أسباب اختيار موضوع:

تم اختيار موضوع هذا البحث لأسباب التالية :

- الرغبة الشخصية في معالجة هذا الموضوع .
- معرفة كيف يتم التغيير التنظيمي.
- معرفة أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر .

سادسا: منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الفصل الاول من خلال دراسة ادارة التغيير التنظيمي والحيثيات المحيطة بها، ووصفها وتحليلها. ومنهج دراسة الحالة في الفصل الثاني من خلال تطبيق اداة الاستبيان لمعرفة واقع ادارة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

سابعا: حدود الدراسة

وتتمثل في:

1/ **الحدود المكانية:** لمعرفة أهمية ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، قمنا بدراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.

2/ **الحدود الزمانية:** تم تحديد فترة دراستنا ابتداء من 05/02/2023 الى 28/02/2022

ثامنا: تقسيم الدراسة

تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي من خلال مفاهيم ادارة التغيير التنظيمي والجوانب الاستراتيجية لإدارة التغيير التنظيمي.

وتم التطرق في الفصل الثاني إلى واقع التغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من خلال التقديم لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ومنهجية الدراسة الميدانية وعرض وتحليل نتائج الدراسة.

تاسعا: صعوبات الدراسة

وتمثلت في:

- صعوبة في توزيع الاستبيانات لمختلف فروع اتصالات الجزائر بالوادي.

- بطء ملء الاستبيان من قبل العاملين بالمؤسسة.
- عدم فهم بعض العمال لبعض المفاهيم.

الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة التغيير
التنظيمي

تمهيد:

تقوم منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وتفاوت أحجامها بإحداث التغيير بغية تحسين قدراتها ورفع أدائها وكفاءتها. وقد أصبح التغيير التنظيمي في نظر إي منظمة عملية ضرورية وجوهرية لضمان استمراريتها وبقاءها. ووجب عليها أن تتسم بالمرونة لكي يكون من السهل عليها التكيف مع التغيرات الحاصلة ومع متطلبات الزبائن. ومن أجل مواكبة هذه التغيرات الحاصلة في عصرنا الحالي وزيادة قوة التنافس والبقاء في السوق والسيطرة عليه لجأت مؤسسة اتصالات الجزائر (والتي هي محل دراستنا بفرعها بولاية الوادي) الجزائر إلى تبني فلسفه إدارة التغيير التنظيمي. ومن أجل دراسة الجوانب النظرية لإدارة التغيير التنظيمي وواقع هذه الإدارة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي.

المبحث الثاني: الإطار الاستراتيجي لإدارة التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى مفهوم إدارة التغيير التنظيمي كآلاتي :

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

أولاً: تعريف إدارة التغيير التنظيمي

يرى "توشمان" و "أندرسون": أن إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية.¹

وترى "ريم رمضان" أن إدارة التغيير على أنها " تلك العملية يتم فيها تحويل منظمة قائمة من الوضع إلى آخر من أجل فعاليتها، وهو المدى الذي تحقق فيه المنظمة أهدافها".²

ويعرفها "مطك الدوري" أيضا على أنها "فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير".³

كما عرفها "رعد الصرن" بأنها: " تحرك لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الايجابي، تجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبير عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة".⁴

ولن تتمكن المؤسسات التي تسعى إلى النمو والبقاء أن تبقى مكتوفة الأيدي في ظل التغيير المتسرع الذي تشهده البيئة، فضلا عن أنها لن الأمر للصدفة والظرف، وتسمح بأن يتم التحكم بمصيرها وأن يملئ عليها نوع التغيير أو المحافظة على الوضع الراهن، بل

¹ محمد بن يوسف، النمران العطياب، "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير"، ط1، الأردن، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص94.

² نفس المرجع أعلاه والصفحة.

³ نفس المرجع أعلاه والصفحة.

⁴ بوطرفة صورية، "دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول إدارة الجودة الشاملة في الصناعة الجزائرية"، رسالة ماجستير في علوم اقتصادية، تخصص تجارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي برج بوعرييج 2010م، ص11.

يتوجب على المديرين السعي الجاد لإدارة عملية التغيير ورصد التغييرات المحتملة في البيئة والعمل ثم إحداث التغيير التنظيمي الهادف.¹

وسعى المتخصصون في مجال علم الإدارة إلى وضع تعريفات أخرى تخص إدارة التغيير التنظيمي، ونستعرض منها ما يأتي:²

يعرف "الزبيدي" (2000) إدارة التغيير التنظيمي بأنها: البرنامج الشامل الذي يهدف إلى تغيير في المنظمات بقصد التكيف مع البيئة المتغيرة بما يضمن الاستمرار والنمو. ومن وجهة نظر "الهاشمي" (2003) فإنها: إحداث تعديلات في أي عنصر من عناصر العملية بقصد تحقيق احد أمرين أساسيين هما: ملائمة الأوضاع التنظيمية الجديدة أو استحداث أوضاع وأساليب إدارية تمثل نشاطات تحقق للمنظمة سبقا على غيرها من المنظمات.³

أما "الصوفي" (2000) فقد عرف إدارة التغيير التنظيمي بأنها: فلسفة سلوكية أو اجتماعية منظمة تتولد لدى متخذي القرار في التنظيم نتيجة لضغوط معرفية وتقنية أنية ومستقبلية من البيئة المحيطة، تهدف إلى التكيف مع البيئة أولاً ومن ثم بناء نظام جديد أكثر حداثة.

ويرى "الذهبي" (2001) إدارة التغيير التنظيمي بأنها: نشاط أنساني يتسم بدرجة عالية من الوعي والإدراك موجهها لإحداث نقلة نوعية وكمية في المنظمة، إذ يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها الجديدة وتجديد نفسها من خلال مواكبتها للتقدم العلمي.

وترى "المولى" (2001) إن إدارة التغيير التنظيمي هي: العملية المخططة التي يراد منها التأثير في المنظمة ككل أو في أحد عناصرها أو أقسامها من خلال إجراء التغييرات المناسبة في الموارد المنظمة التي تتمثل (بكل ما تمتلكه المنظمة من هيكل، وثقافة، وموارد،

¹ بوطرفة سورية، مرجع سبق ذكره، ص 11.

² نوال الأشهب عبد كريم، "دور إدارة التغيير في تطوير المهارات الإدارية"، الأردن، دار امجد للنشر والتوزيع، 2015، ص 26.

³ المرجع السابق، ص 27.

ومنتجات سواء أكانت ملموسة أم غير ملموسة فضلا عن فلسفة الإدارة وغيرها..) بما ينسجم مع البيئة والاستراتيجية التنظيمية.

وعرفها "اللوزي" (2000) بأنها: التغيير الذي يكون عن قصد ويتبع خطة واضحة ويسعى إلى تحقيق أهداف ملموسة.

وعرفها "العامري" و "الغالبي" (2007) بأنه: تعديل أساسي في بعض أجزاء المنظمة أو جميعها، وأنه ظاهرة حتمية تخضع لها الأنظمة كافة سواء أكانت أنظمة تكنولوجية أم اجتماعية أم إدارية.

وإدارة التغيير التنظيمي مرتبطة بسلوك متخذ القرار في المنظمة أو المؤسسة وسلوك العاملين فيها. قد يحدث التغيير في المؤسسة أو المنظمة كلها أو في بعض أجزائها، فضلا عن انه قد يحدث للتكيف مع البيئة أو لإحداث نظام جديد أو تبني فكرة جديدة.¹

وعرف اللوزي (1997) إدارة التغيير التنظيمي بأنها عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في الأساليب وطرق العمل ووسائله، ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء المؤسسات وتحقيق كفاءتها.

ويرى "دره" (1986) بأن إدارة التغيير التنظيمي هي عملية إدخال وتحسين أو إدارة المنظمة مع هذا التغيير ومع القوى الدافعة له، وقد تكون الإدارة والاستجابة مخططة ومتعددة، أو قد تكون استجابات غير معتمدة وغير مخطط لها، إي إن إدارة التغيير تشمل ما تقوم به الإدارة للتعامل مع هذه التغييرات المخططة.²

وعرف كل من (PATON & Mc Calman) إدارة التغيير التنظيمي بأنها الاستخدام المنظم للمعرفة ، والأدوات، الموارد المتعلقة بالتغيير والتي تضمن للمنظمة القدرة على تحقيق استراتيجية الأعمال، وقد اعتبرها من الأنشطة التي تتمتع بانضباطية متعددة (Multi-

¹ نوال الأشهب عبد كريم، مرجع سبق ذكره، ص 28.

² المرجع السابق، ص 29.

(Disciplinary)، كما إن إدارة التغيير التنظيمي ليست خياراً بين مجموعة من الحلول التكنولوجية أو التنظيمية أو تلك المتعلقة بالأفراد. بل هي خليط متوافق من تلك الحلول جميعاً، أو بمثابة تصميم لاستراتيجيات متكاملة لصنع النتائج.¹

كما يرى (Brandenburg & Bindre) بأن إدارة التغيير التنظيمي عملية منظمة تأخذ بالحسبان الظروف العالمية التي تؤثر على المنظمة، وكذلك الأحوال التنظيم داخل التنظيم، كما أن منهجية إدارة التغيير تتفحص البيئة الحالية التنظيم والممثلة بالثقافة التنظيمية والاتصال والتصميم الوظيفي والأفراد والمعارف والمهارات وأنظمة الحفز وعلاقات والأفراد بالتكنولوجيا.²

ومن هنا نستنتج أن إدارة التغيير التنظيمي عملية معقدة ومتراصة تتطلب الكثير من مهارات الإدارية والقيادية والقدرات الشخصية، وهو عبارة عن عملية استجابة منظمة للفرصة في النمو والبقاء وتحقيق أهداف مسطرة تحتها.

ثانياً: أهمية التغيير في المنظمات

باتت مسألة مواكبة التغييرات ضرورة حتمية لبقاء المنظمات أو المؤسسات سواء كان ذلك من وجهة نظر المنظمة أو العاملين فيها، أو من وجهة نظر المتعاملين معها. تبرز هذه الأهمية بشكل واضح عندما يحقق التغيير التنظيمي الأهداف الآتية³:

- 1- إشباع الحاجات الاقتصادية.
- 2- زيادة إرباح المنظمة.
- 1- تطوير الإنسان لدى العاملين.
- 2- الإسهام في إشباع الحاجات الفردية وتحقيق الرفاهية الاجتماعية.

¹ نوال الأشهب عبد كريم، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² ناصر محمد سعود جرادات، إدارة التغيير والتطوير، ط 1 2013م، ص 32.

³ المرجع السابق، ص 28.

المطلب الثاني: أهداف إدارة التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية أو بطريقة ارتجالية، وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة، ومن أهداف التغيير التنظيمي ما يأتي:¹

1. زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز أهدافها.
2. زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
3. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
4. تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية ، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
5. الكشف على الصراع بهدف إدارته بشكل يخدم المنظمة.
6. زيادة مستويات الثقة والتعاون بين وحدات الأعمال، بين الأفراد العاملين والإدارة.
7. تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
8. زيادة مستوى الإبداع.
9. تخفيض التكاليف من خلال الكفاية وفعالية الأداء وأيضا حسن استخدام الموارد البشرية، الآلات المتاحة والموارد الطاقة، ورأس المال. صنف إلى ذلك:²
10. الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون ، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل.

¹ نور الهدى سحري، "إدارة التغيير ودورها في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، 2016م، ص 16.

² ناصر محمد سعود جرادات ، مرجع سبق ذكره، ص 16.

11. تكوين فريق إداري أكثر كفاءة ومرونة، وتنمية معارف الموظفين وتحسين أنماطهم السلوكية.

12. تحسين سمعة المنظمة.

المطلب الثالث: خصائص إدارة التغيير التنظيمي

يعد التغيير سنة من سنن الله في الكون وتختلف المجتمعات والدول والمؤسسات في التعامل مع التغيير إما بالاستعداد أو بالانتظار والتأمل وتحتاج المنافسة بين المنظمات والأفراد والدول إلى إعداد العدة لمواجهة التغيير بأسلوب علمي عقلاني حضاري حتى يستفاد منه بأقل أضرار ممكنة. وحتى يتم ذلك بشكل صحيح لا بد من التعرف على خصائص إدارة التغيير.

تتصف إدارة التغيير التنظيمي بعدة خصائص بتعين بها ومعرفتها كان من أهمها:¹

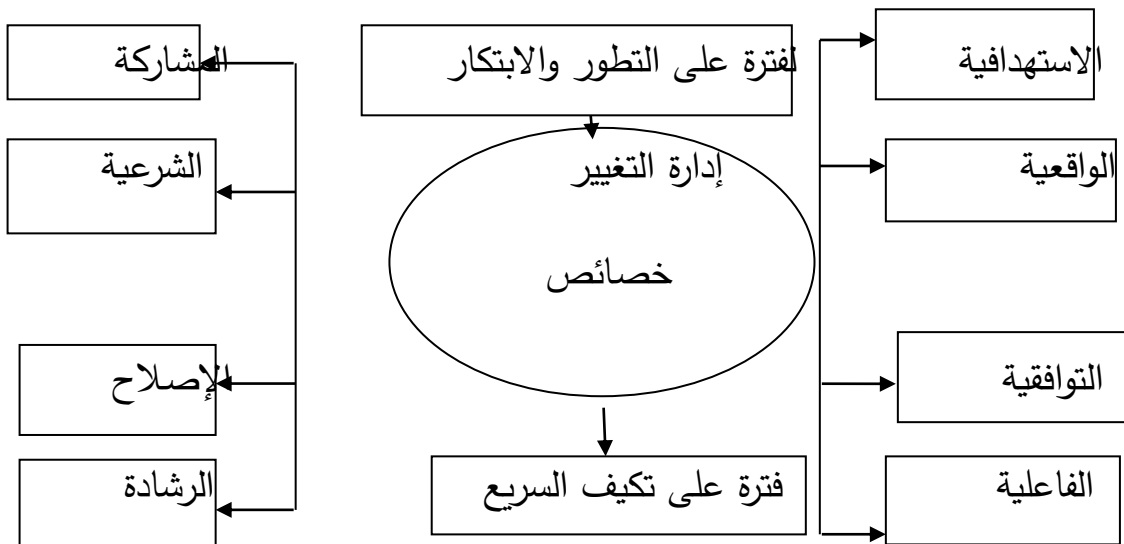
- **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة نتيجة إلى غاية مرجوة وأهداف محددة. ومن هنا إدارة التغيير تتجه إلى تحقق هدف، وتسعى إلى غاية معلومة ومقبولة من قوى التغيير.
- **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها وواردها وظروفها التي تمر بها.
- **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية لتغيير.²
- **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

¹ عبد الناصر أحمد محمد خليل، "مقترحات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت"، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالفرقة، جامعة جنوب الوادي، مصر، ص 61.

² المرجع السابق، ص 62.

- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الايجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
 - الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض من اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون القائم في المنظمة قد يتعارض من اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.
 - الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب إن تتصف بالإصلاح بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
 - الرشد صفة لازمة لكل عمل إداري وخاصة إدارة التغيير: إذ يخضع كل قرار، وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.
- والشكل التالي يبرز خصائص إدارة التغيير¹.

الشكل رقم (1): خصائص إدارة التغيير



المصدر: فهد مشيب الميطري، مجلة العلوم التربوية، سنة 2020، ص 16.

¹ عبد الناصر أحمد محمد خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص 62.

المطلب الرابع: أساليب إدارة التغيير التنظيمي

من خلال هذا مطلب سوف نتطرق إلى أساليب إدارة التغيير التنظيمي كآلاتي:

أولاً: طرق إدارة التغيير التنظيمي وكيفية القيام بها

إن الوضع التغيير التنظيمي موضع التنفيذ يتطلب جملة من الطرق التي تسمح بإدارة التغيير في الاتجاه المناسب، كذلك يجب التعرف على الكيفية إلى تتم بها هذه العملية ومن يقوم بها كالتالي¹:

تلقى عملية التغيير التنظيمي صعوبات كبيرة وذلك راجع إلى احتمال مقاومة الأفراد المتأثرين به، ولذلك يجب على القائمين بهذه العملية أن يجدوا عمليات تخطيط وتنظيم ووصف للطريقة والأسلوب المستعمل في التغيير، وتشمل هذه الطرق ما يلي:

- الاتصال: تتضمن إقناع العاملين بضرورة التغيير لكسب التزامهم ودعمهم.
- التعاون: تتضمن المشاركة الواسعة من العاملين فيما يخص محتوى التغيير والكيفية التي يتم فيها.
- المشاركة والتدخل: حيث يتاح المجال للعاملين بالتدخل المحدود في بعض مجالات التغيير، ما يترك لقادة التغيير التحكم بمخرجات تلك العملية برمتها.²
- التوجيه: حيث قادة التغيير يقوم التغيير باتخاذ معظم القرارات المتعلقة بعملية التغيير، فيما يقوم العاملون بتنفيذ تلك القرارات.
- الإكراه: في هذه الحالة يتم فرض التغيير على العاملين لغاية الإسراع في تحقيقه، وهذا مثال على المركزية الزائدة في اتخاذ القرارات.

وتكتسب القيادة هامة في عالم المنظمات نظراً لتأثيراتها وانعكاساتها، حيث تؤدي دوراً حيوياً خاصة فيما يتعلق باتخاذ فيما يتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية، وقد صنفت الأدوار

¹ سباعي يمينة، مدكن ربيعة، "دور القابليات والمقدرات الجوهرية في إدارة التغيير التنظيمي"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، 2021م، ص 18.

² سباعي يمينة، مدكن ربيعة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

التي يمكن أن يلعبها قائد التغيير الى خمسة أدوار، وهي بمثابة طرق لإدارة التغيير، وتشمل على:

- **دور المثبت أو المتوازن:** لا يهدف هذا الدور إلى تحقيق الفاعلة أو رضا العاملين، إنما يركز على استمرارية العمل بتوجيهات من الإدارة العليا في التنظيم.
- **دور المشجع:** يركز على إرضاء العاملين ورفع معنوياتهم، والمحافظة على الانسجام والتآلف داخل التنظيم.
- **دور المحلل:** يركز على الفعالية التنظيمية من خلال المدخل العقلاني لحل المشكلات.
- **دور المقنع:** يهتم ببعدي المعنوية والفعالية التنظيمية، ويلجأ لأساليب لحل المشكلات.
- **دور المرشد:** يسعى لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية والرضا الوظيفي من خلال الاهتمام بالعمل الجماعي.¹

¹ سباعي يمينة ، مدكن ربيعة، مرجع سبق ذكره ، ص 19.

المبحث الثاني: الإطار الاستراتيجي لإدارة التغيير التنظيمي

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى الإطار الاستراتيجي لإدارة التغيير التنظيمي

كالآتي :

المطلب الأول: مراحل إدارة التغيير التنظيمي

أولاً: مرحلة الإذابة:

هي مراحل التغيير لأنها تتعلق بمجال النظام (المنظمة)، وبمدى استعاده لممارسة التغيير، ولاشك في أن نجاح عملية تغيير النظام يتأثر إلى حد كبير باستعداد النظام الاجتماعي/النفسي للتغيير.¹

تهدف هذه المرحلة إلى إعداد العاملين نفسياً ومعنوياً لاستقبال التغييرات المزمع إحداثها وذلك بإشعارهم بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث في بيئة المنظمة، وبأنها لا تمس مصالحهم بسوء، وهذا بإبراز العوائد والفوائد التي قد تترتب على التغيير، والتخفيف من قيمة أي سلبيات محتملة، وكذا البدء في التغيير القوى البيئة الأخرى التي تؤثر في العاملين كنمط القيادة، نظم الحوافز، وغيرها، بما يشجع العاملين على تقبل التغييرات المتعلقة بهم مباشرة.

ولهذا يتم في هذه المرحلة العمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل المنظمة في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية، والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد ولا يمكن للمنطقة أن يتم لها ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين، ويطلق على عملية التهيئة بـ: "الإذابة"، حيث يتم تحرير الموقف الذي يتعرض له الأفراد والأقسام

¹ الطاهر براهيم، شيماء مبارك، التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، العدد 13، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة ورقلة الجزائر، ص 87.

والمنظمة من أي متغيرات تؤدي إلى ثبات هذا الموقف، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:¹

- منع أي مدعّمات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها وذلك أن أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه.
- انتقاد التصرفات التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والبخس من القدر أو الحط من القيمة.
- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً.
- نقل الفرد من بيئة العمل التي تشجع على التصرفات السيئة، قد يكون النقل إلى أحد الأقسام أو إلى دورة تدريبية حول المشكلة المعينة.
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة فإذا كانت هي مثلاً: التأخير والغياب، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثلاً تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.
- إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للقائمين على التغيير من التبصير والوعي بوجود مشاكل تحتاج إلى تغيير، ولزيادة هذا التبصير والوعي بوجود مشاكل يمكن إجراء مقارنة أداء أجراء المنظمة بعضها ببعض ودراسة تقارير الأداء، وتقارير الرقابة بشكل جاد، وأيضاً إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، ومشاكل العاملين، وإجراءات العمل والإنتاج، والأساليب الفنية وغيرها من الدراسات.²

ثانياً: مرحلة التغيير:

تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التغيير على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية، وعلى السلوك الفردي والجماعي في المنظمة، وينظر بعضهم

¹ الطاهر براهيم، أستاذة شيماء مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 87.

² المرجع السابق، ص 88.

إلى مرحلة التغيير ليس فقط أنها مرحلة تدخل، بل أنها والمنظمة أنماط جديدة من التصرف والسلوك والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن.¹

ولهذا، فإنه يجب في هذه المرحلة التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكارا وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم.

وفي هذه المرحلة أيضا يحذر لعين من عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى الأرباك والتشويش، وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق المطلوب، ويتراوح مدى التغيير من تغيير محدود إلى تغيير رئيسي وجوهري، فبرنامج تدريب بسيط لتنمية المهارات، أو تغيير إجراءات التعيين، يعد تغييرا محدودا، طالما يتضمن مجموعة محدودة من الأفراد، وعلى العكس من هذا فإن التغييرات الجوهرية التي تتضمن عدد كبير من الأفراد قد تتمثل في إثراء مكثف للعمل، أو إعادة الهيكلة، أو المحاولات الجادة لزيادة صلاحية الأفراد لاتخاذ القرارات.

ومن الضروري بأن نفهم أن هذه المرحلة تتطلب فترة زمنية طويلة نسبيا قد تستغرق عدة شهور أو أحيانا عدة سنوات لوضع التغييرات موضع التنفيذ.²

ثالثا: مرحلة التجميد:

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف، ثم انتقل الأمر إلى التدخل بتغييرات مطلوبة، يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج، والسلوك بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وبمعنى آخر هي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير، فإذا كانت هناك تغييرات في أساليب العمل السياسات والإجراءات، واكتساب الأفراد والجماعات والمنظمة أنماط جديدة، وجيدة من السلوك، فيجب إذن حماية

¹ الطاهر براهيم، أستاذة شيماء مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 88.

² نفس الصفحة.

ذلك والإبقاء عليه (أو ما يطلق عليه بتجميد الوضع) أطول فترة ممكنة، بل وضمان استمراريته وثباته.

إذ انه لا يكفي إحداث التغييرات، بل من المهم جدا حماية ما تم انجازه، والحفاظ عليه وعلى المكاسب الناتجة عنه، من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية حوافزهم، كما أنه من المهم جدا إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتغيير، ومما يساعد في تثبيت التغييرات التأكيد على التغييرات في القيم والاتجاهات وتوضيح العلاقة بين أنماط السلوك الجديدة والقيم السائدة.

كما ويتم التأكيد في هذه المرحلة على أن ما تم إكسابه للأفراد العاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير، يتم دمجها في الممارسات الفعلية عن طريق مساعدة الأفراد في العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة مما يؤدي إلى سهولة الطرق والأساليب الجديدة، وعلى الإدارة هنا أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الايجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.¹

رابعا: مرحلة تنفيذ التغيير:

عند تنفيذ مخطط التغيير، يجب أن يتم الاتصال المستمر بين مختلف الأفراد في المؤسسة، وذلك لقيام المسيرين بإعلام الذين يمسك التغيير بما يجب فعله وتقديم الإرشادات والنصائح، وكذلك تذكيرهم بأهمية ما يقومون به وإقناعهم بأن دعمهم ومساندتهم هي شرط أساسي لنجاح أهداف التغيير إضافة إلى ذلك يجب الاستماع لشكاوى وانتقادات العمال المنفذين، وكذلك توزيع المسؤوليات على كل المعنيين بالتغيير مديرين أو مسيرين، مراقبين. وأخيرا العمال المنفذين، كما يدخل ضمن تنفيذ عملية التغيير ثقافة المؤسسة التي تركز على تغيير سلوكيات الأفراد، وكذا بيئة العمل للعامل داخل المؤسسة، وزيادة على ذلك يجب

¹ الطاهر براهيمى ، أستاذة شيما مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 90.

القيام بتغيير نظام المكافآت والحوافز داخل المؤسسة بشكل يسمح بتحسين أداء العاملين وتخفيض شدة المقاومة والنظرة السلبية اتجاه التغيير...¹ الخ.

خامسا: مرحلة تقييم التغيير:

لكي تتجح خطط التغيير تحتاج إلى متابعة ورقابة، ويتضمن التقييم المقارنة بين نتائج وأهداف برنامج التغيير، ويتم ذلك من خلال استخدام المعايير التالية:

- **معايير داخلية:** تتعلق بأساس برنامج التغيير.
- **معايير خارجية:** تتعلق بكفاءة وفعالية العاملين قبل وبعد تنفيذ برنامج التغيير.
- **معايير متعلقة برد فعل المشاركين:** حيث يتم قياس ما يشعر به الأفراد نحو برنامج التغيير التي خضعوا له وتأثروا به.

المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي

أولا: استراتيجيات التغيير التنظيمي:

حاول العديد من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي تطوير استراتيجيات متنوعة لتحقيق التغيير المخطط الواعي في المنظمات، وأصبح هناك العديد من الاستراتيجيات المتاحة أمام الإدارة لتنفيذ التغيير التنظيمي، وإتباع أي من هذه الاستراتيجيات تحكمه عوامل منها ما يأتي:²

- فلسفة الإدارة التي تحكم سياسية المنظمة ، وبالتالي طبيعة استراتيجياتها في تنفيذ التغيير.
- طبيعة التغيير المقترح من حيث أهمية التنفيذ وسرعته، ومدى حساسية المجالات التي يشملها بالنسبة للمنظمة أو العاملين، ومتطلباته وأثاره المحتملة.
- طبيعة العاملين من حيث مدى قابليتهم في إحداث التغيير أو التغيير أو التجديد وطبيعة استجابتهم للإحداث.

¹ الطاهر براهيمى ، أستاذة شيماء مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 91.

² نوال الأشهب عبد كريم ، مرجع سبق ذكره، ص 29.

- عوامل أخرى تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، أهمها: التشريعات الحكومية، وتأثير المنظمات غير الحكومية، والظروف المحيط (سياسية، اقتصادية، اجتماعية) وغيرها من العوامل.

ويرى عبوي (2007) أنه يمكن إحداث التغيير من خلال الاستراتيجيات الآتية:

1. استراتيجية إثارة عدم الرضا عن الوضع الحالي.
2. استراتيجية تفعيل الإدارة العليا للتغيير وعمها.
3. استراتيجية مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها.
4. استراتيجية ربط المكافآت بالتغيير المطلوب إحداثه .
5. استراتيجية التحليل الميداني للتعرف على أسباب مقاومة التغيير.

ومن ملاحظة الاستراتيجيات السابقة نرى أن هناك ترابطاً بين تلك الاستراتيجيات، وأن بإمكان قائد التغيير أن يستخدم هذه الاستراتيجيات جميعها عندما يعمل على إحداث التغيير في المنظمة وإدارته، لأن ذلك يعزز عملية التغيير ويساعد على إنجازها.¹

ثانياً: تصنيفات استراتيجيات التغيير:

لقد ذكر اللوزي (2003) أن من أهم تصنيفات استراتيجيات التغيير ما قدمه كل من (chin & benne) حيث يقترحان التصنيف الآتي لاستراتيجيات التغيير التنظيمي.

أ. استراتيجية الرشد والتطبيق العملي:

تقوم هذه الاستراتيجية على افتراض أن الإنسان يتصف بالرشد والعقلانية وهو يسعى لتحقيق مصالحه الذاتية، فضلاً عن أن الفرد يتبنى التغيير المقترح إذا ما تم إقناعه بالفوائد والمزايا التي تترتب على الأخذ به. وأنه يستفيد من التغيير ذاته، مما يعني أنه إذا اكتشف الفرد مصلحته في التغيير بأسلوب عقلائي ومبرر فإنه سيتبناه، وتستخدم هذه الاستراتيجية في التعليم وتدريب العاملين وتحليل النظم والبحوث التطبيقية والاستشارات الفنية واختيار العاملين.

¹ نوال الأشهب ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 30 ، 31.

ب. استراتيجية القيم وإعادة التعلم:

تستند هذه الاستراتيجية إلى افتراضات عدة منها إن سلوكيات الفرد وأفعاله تتأثر بالقيم والعادات والمعايير التي يلتزم بها، وبالتالي فإن تعارض أهداف التغيير الحاصل في ممارسة أسلوب معين لن يتم إلا عندما يغير الفرد قيمه ومعاييره تجاه الممارسات والأساليب القديمة، أي أن التغيير القيم هو السبيل نحو تحقيق التغيير التنظيمي وفقا لهذه الاستراتيجية، وتركز هذه الاستراتيجية على التعلم خلال الخبرة والتجربة وإعادة تعلم الفرد والعمل على إيجاد الثقة بين الأفراد.¹

ج. استراتيجية القوة والإكراه:

وهذه الاستراتيجية تركز على تعديل السلوك باستخدام الإدارة حقها في إلزام العاملين بالتغيير ويستحسن عدم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية إلا في الحالات الاستثنائية والطارئة التي تضطر الإدارة لاستخدامها. وترى الكاتبة أن على القادة الإداريين أن يركزوا في المقام الأول على الاستراتيجيتين الأوليتين، حتى لا يطول أمد المقاومة ويتحول الجهد الأكبر نحوها مما يؤثر على نجاح عملية التغيير.

وفي تصنيف آخر يذكر مصطفى (2003) أن أهم الاستراتيجيات المتاحة أمام الإدارة في تنفيذها التغيير التنظيمي ما يأتي²:

أ. استراتيجية الإلزام القانوني:

تعتمد هذه الاستراتيجية على استخدام الإدارة حقها في إلزام العاملين للاستجابة للتغيير وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون مقاومة العاملين للتغيير قوية ، وفي الوقت نفسه هناك ضرورة للإسراع بتنفيذ التغيير، على أن تكون الإدارة قادرة على استخدام هذه الاستراتيجية دون مضاعفات أو تكاليف مرتفعة. وهذه الاستراتيجية تعطي نتائج محدودة، ويرجع ذلك إلى أن استجابة العاملين قد تكون بهدف تلاقي العقوبة بسبب تلافي العقوبة

¹ نوال الأشهب ، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² المرجع السابق، ص 32.

بسبب مخالفتهم أو مقاومتهم للتغيير، فضلا عن أن هذه الاستجابة قد تكون مرحلية وليست دائمة، ففي كثير من الحالات يضعف الالتزام بزوال الصرامة أو فتور الحزم أو العزم على تنفيذ الإدارة للعقوبة.

ب. استراتيجية المشاركة :

تعتمد هذه الاستراتيجية على قدرة القيادة الإدارية في العاملين وقدرتها على بث قيم وسلوكات جديدة وحفز العاملين على الالتزام بمضامينها، لتكون جزء من الثقافة التنظيمية التي ستكون جديدة وحفز العاملين على الالتزام بمضامينها، لتكون جزء من الثقافة التنظيمية التي ستكون مهدا للتغيير المقترح. أي أن هذه الاستراتيجية تركز على تكوين قوى فاعلة وداعمة للتغيير، متبنية للتوجهات الجديدة للتغيير. وكل ذلك يتم من خلال إشراك العاملين في إعداد الخطط وتنفيذها والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم وإطلاعهم على ما تم انجازه وما سيتم انجازه مستقبلا. وهذه الاستراتيجية تحفز العاملين على العمل مع الإدارة بروح الفريق وتجعلهم أكثر استعدادا لتقبل التغيير وتبنيه.¹

ومن خلال ملاحظة الاستراتيجيات السابقة يتضح أنه يتضح أنه لا توجد استراتيجية واحدة لتنفيذ التغيير تكون الاستراتيجية الأفضل من غيرها من الاستراتيجيات المشار إليها، وان على القادة يدركوا إن الأفراد هم جوهر عملية التغيير، وان القضية الأساسية في عملية تتمثل في قدرة القائد على إقناع العاملين، بأهمية التغيير وضمان قبولهم للتغيير وعدم مقاومتهم له.²

المطلب الثالث: أسباب الفشل ونجاح التغيير التنظيمي

يرجع عدم نجاح التغيير التنظيمي بدرجة أساسية للأسباب التالية³:

❖ التماشي مع التكنولوجيا والتعلم من استخدامها.

¹ نوال الأشهب ، مرجع سبق ذكره، ص33.

² المرجع السابق، ص 34.

³ عباد سيدي محمد، "محاضرات في مقياس إدارة التغيير التنظيمي"، تخصص علوم تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و التسيير، جامعة تلمسان، 2019م ، ص 37.

- ❖ عند القيام بعملية التغيير تكون عادة عادلة بحيث يتم من خلالها نقل الرجل المناسب في المكان المناسب. أي يكون نقل الموظفين عادلا.
- ❖ التركيز على عمل الجماعي وتكوين فريق عمل موحدة.
- ❖ حرص إدارة المنظمة لتحقيق التغيير وضمان استمراريته.
- ❖ وضوح الهدف المرجو من التغيير وعدم وجود تعقيدات.
- ❖ تحديد أسباب التغيير والنتائج السلبية في حالة ما لم تقم إدارة المنظمة بعملية التغيير.
- ❖ القيام الجهات المختصة بعملية التغيير لها مهارات وكفاءات تمكنها من إنجاز التغيير.
- ❖ ضمان التدريب والتكوين للعمال لتمكينهم من تحسين مستواهم إلى الأفضل.
- ❖ الشعور بأن التغيير سوف يعود على الجميع بالفائدة.
- ويرجع عدم نجاح التغيير التنظيم بدرجة أساسية للأسباب التالية:¹
- ❖ عشوائية التغيير وعدم تحديد أهداف واضحة مبني على المنطق للقيام بالتغيير التنظيمي.
- ❖ عدم وجود خطط واضحة لعملية التغيير التنظيمي.
- ❖ عدم إتباع سياسية التحفز والمكافئات لجلب العمال وكسبهم بغرض القيام بالتغيير المطلوب. بحيث يجب على إدارة التأثير على العمال بكل الأساليب التي تنمي لديهم دافع التغيير.
- ❖ انخفاض الرغبة العمال للقيام بالتغيير المطلوب.
- ❖ عدم الثبات من طرف إدارة المنظمة على التغيير واستعماله لمواجهة المشكلات والسلبيات.
- ❖ تلاشي الثقة بين العمال وإدارة المنظمة القائمة على تحقيق التنظيم.

¹ عباد سيدي محمد، مرجع سبق ذكره ، ص 38.

- ❖ الخوف من المجهول وخصوصا تطورات التكنولوجيا هذا يجعلها تشكل خطر على مناصب العمال.
- ❖ عدم الإيمان بأن التغيير سوف ينقل المنظمة إلى الأحسن وأنه حبر على ورق لا يمكن تحقيقه.¹

¹ عباد سيدي محمد، مرجع سبق ذكره ، ص 38.

خلاصة الفصل الأول :

ومن خلال ما تعرضنا له في هذا الفصل تبين لنا مكانته وأهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمنظمات ونطوي التغيير التنظيمي على إعادة ترتيب النظم التنظيمي للمؤسسة ومنه تعتبر إدارة التغيير التنظيمي خيارا استراتيجيا مناسب وفعال لتغييرات بيئة المؤسسة ولا سيما في قطاع اتصالات الجزائر.

الفصل الثاني:

واقع ادارة التغيير التنظيمي

بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

تمهيد:

- الجزائر بالوادي حيث سوف نتطرق لثلاث مباحث كالتالي :
- المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.
- المبحث الثاني : منهجية وأدوات الدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

المطلب الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر

أولاً: نشأة مجمع اتصالات الجزائر

سيتم التطرق الى المعلومات الخاصة بنشأة مجمع اتصالات الجزائر كالتالي¹:
وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و
الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و
المواصلات.

وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.
جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات وكرس الفصل
بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات.
وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما
يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و
ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة
و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع
أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق
الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق
الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك
في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في
برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر
المتراكم.

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة محل دراسة بتاريخ 05/02/2023.

الشكل رقم 02: فروع اتصالات الجزائر



المصدر : الموقع الرسمي للشركة www.at.dz

1) قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر:

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر:

كان على اتصالات الجزائر و إدارتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

ثانيا: أهداف مجمع اتصالات الجزائر

سيتم التطرق الى المعلومات الخاصة بأهداف مجمع اتصالات الجزائر كالتالي¹:
 سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية
 تقوم عليها الشركة وهما الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات.
 وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة
 وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

ثالثا: نشاطات مجمع اتصالات الجزائر

و تتمحور نشاطات المجمع حول²:
 تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات
 الرقمية.
 تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
 إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

رابعا : فروع مجمع اتصالات الجزائر

سيتم التطرق الى المعلومات الخاصة بفروع مجمع اتصالات الجزائر كالتالي³:
 تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات
 الحاصلة في مجال الاتصالات . فقد تم إنشاء [فرع اتصالات الجزائر "موبيليس"](#) :مختص في
 الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي
 تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10ملايين مشترك.
 كما يضم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت
 "جواب" مختص في تكنولوجيا الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو
 السرعة الفائقة.

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة محل دراسة بتاريخ 05/02/2023.

² معلومات مقدمة من طرف المؤسسة محل دراسة بتاريخ 05/02/2023.

³ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة محل دراسة بتاريخ 05/02/2023.

وللاشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...الخ) مربوطة حاليا شبكات الأنترانات *Intranet* بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة "جواب".

اتصالات الجزائر الفضائية: المختصة بتكنولوجيات السائل والأقمار الصناعية.

خامسا: الإطار القانوني

سيتم التطرق الى المعلومات الخاصة بالاطار القانوني لمجمع اتصالات الجزائر كالتالي¹:

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم " إتصالات الجزائر".

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم براسمال اجتماعي المقدر بـ **50.000.000.000** دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم **02B .0018083**

وفي إطار تعزيز و تنويع نشاطاتها قامت إتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من اجل خلق فروع لها مختصة، تساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحولها إلى مجمع تسيير فروعها وهم على التوالي:

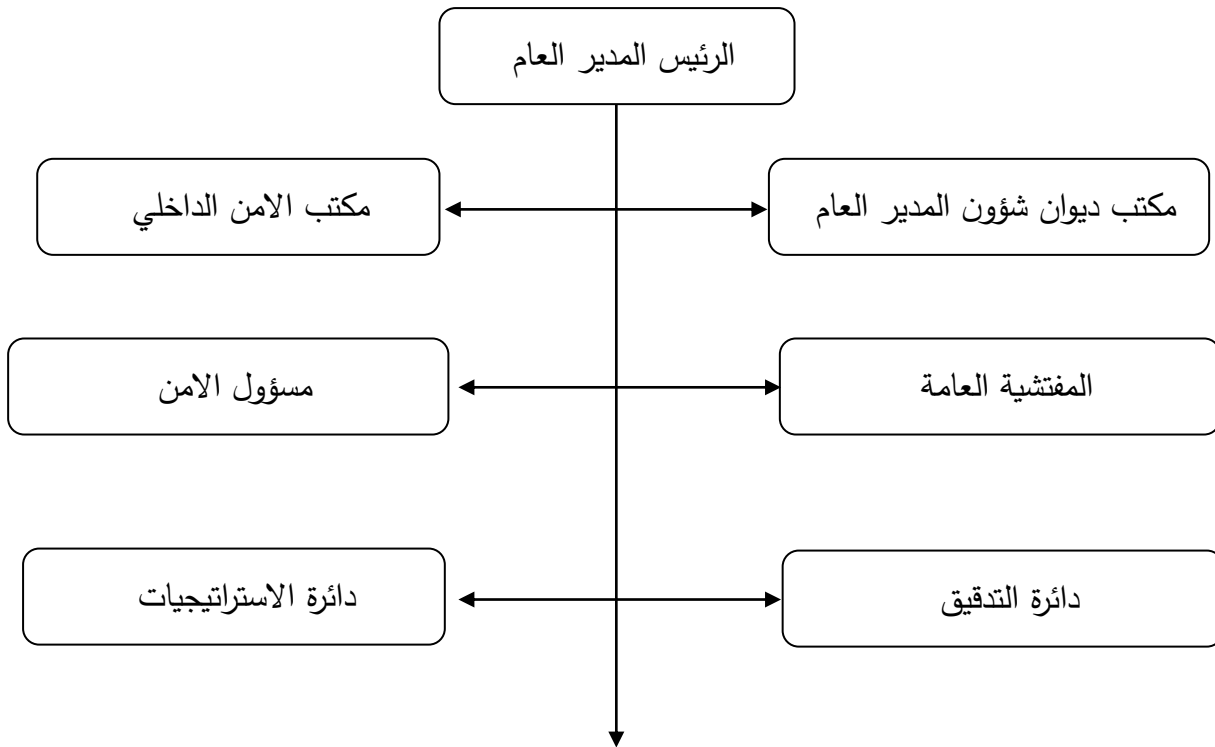
¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة محل دراسة بتاريخ 05/02/2023.

* اتصالات الجزائر الهاتف النقال "موبيليس" : مؤسسة ذات أسهم براس مال اجتماعي 100.000.000 دينار جزائري مختصة في الهاتف النقال.

* إتصالات الجزائر الفضائية *ATS RevSat* « : مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي ب : 1000.000.000 دينار مختصة في شبكة الساتل.

التنظيم الهيكلي للجديد للمديرية العامة لاتصالات الجزائر كالتالي :

الشكل رقم 03: التنظيم الهيكلي للجديد للمديرية العامة لاتصالات الجزائر



هيكل مديرية العامة للاتصالات الجزائر.

الهيكل المرتبطة بالرئيس المدير العام هي¹:

- ديوان الرئيس المدير العام.
- المفتشية العامة .
- دائرة التدقيق الداخلي.
- دائرة الاستراتيجيات .

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة محل دراسة بتاريخ 05/02/2023.

- دائرة الأمن الداخلي للمؤسسة.
- المكلف بأمن نظم المعلومات.

قطب المهام والدعم : يتكون من ثلاث أقسام و خمس مديريات

- دائرة الموارد البشرية .
- دائرة المحاسبة و المالية .
- دائرة نظم المعلومات .
- مديرية المشتريات و الإمداد .
- مديرية الوسائل والممتلكات.
- مديرية الشؤون القانونية .
- مديرية تامين المداخل.
- مديرية التحصيل .

قطب البنى التحتية والشبكات يتكون من قسمين و ثلاث مديريات و مؤسسة وطنية كالتالي:

- دائرة شبكات النقل.
- دائرة شبكات النفاذ.
- مديرية الشبكة الأساسية .
- مديرية استغلال المنصات.
- مديرية الطاقة.
- المؤسسة الوطنية لصيانة ومراقبة الشبكات.

القطب التجاري و التسويق والابتكار و تتكون من قسم و خمس مديريات و وحدة البحث والتطوير

- دائرة التسويق والاتصال.
- المديرية التجارية العامة .
- المديرية التجارية للشركات.

- مديرية الدعم التجاري.
- مديرية الربط و التنظيم.
- مديرية الخدمات .
- وحدة البحث والتطوير.

المطلب الثاني : نبذة عن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي يتعامل معها، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة محل الدراسة، ودراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإلى مهام ونشاطاتها، وكذلك سنتطرق إلى أهمية وأهداف المؤسسة.¹

وتمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

المطلب الثالث : دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي

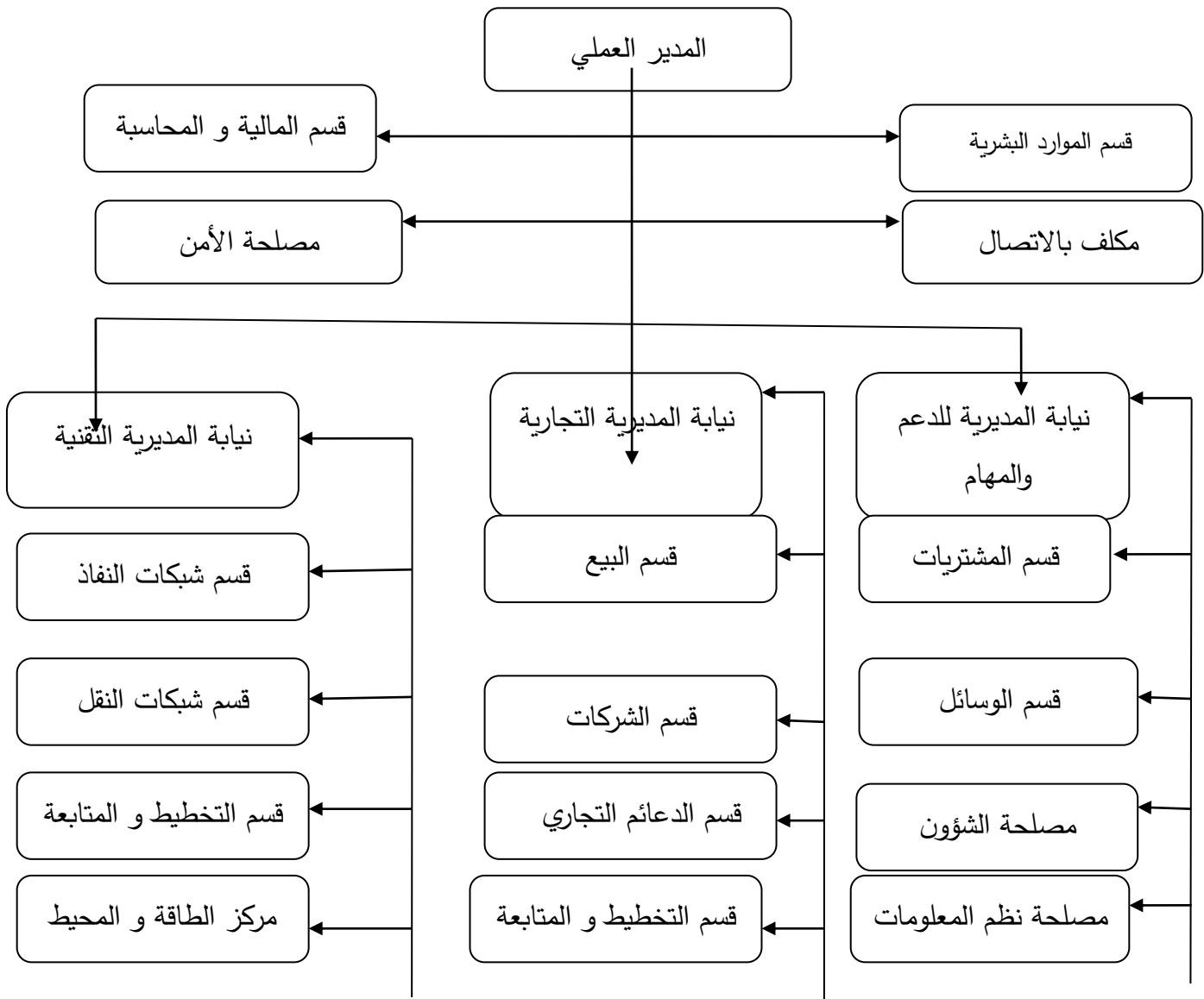
المدير العملي: ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات ثم إمضائها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها.

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة محل دراسة بتاريخ 05/02/2023.

تتألف المديرية العملية من ثلاث نواب للمدير ، رئيس مصلحة الأمن و مكلف بالاتصال و العلاقات العامة¹:

- نيابة المديرية التقنية.
- نيابة المديرية التجارية.
- نيابة المديرية للمهام و الدعم.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر



¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة محل دراسة بتاريخ 05/02/2023.

² معلومات مقدمة من طرف المؤسسة محل دراسة بتاريخ 05/02/2023.

المبحث الأول: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

يشمل مجتمع الدراسة عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي في مختلف المهام والوظائف في المؤسسة، وتتمثل عينة الدراسة في 30 عامل، حيث تم توزيع 30 استمارة استبيان عليهم، وتم استرجاع 26 استبيان صالح للدراسة. وفيما يلي جدول يبين استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة والصالحة للدراسة:

الجدول رقم 01: استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة والصالحة للدراسة

العدد	البيان
30	عدد الاستبيانات الموزعة
28	عدد الاستبيانات المسترجعة
2	عدد الاستبيانات الملغاة بسبب عدم إكمال المستجوبين الإجابة
26	عدد الاستبيانات الصالحة

المصدر: من اعداد الطلبة

المطلب الثاني: أدوات جمع بيانات الدراسة الميدانية والمنهج المعتمد

أولاً: أدوات جمع بيانات دراسة الميدانية

تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على أداتين وتتمثلان في :

(1) **المقابلة** : حيث تم اعتماد المقابلة الشخصية وطرح الأسئلة على مدير الموارد

البشرية وتم التوصل إلى عدم وجود اختلافات بين المعلومات المقدمة من قبله والمعلومات المقدمة من قبل العاملين بخصوص موضوع الدراسة .

(2) **الاستبيان**: لقد تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات حول ادارة التغيير

التنظيمي ومعرفة إجابات العاملين والمسؤولين حول مدى تطبيق ادارة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، حيث تضمن الاستبيان

جزأين كالتالي:

❖ **الجزء الأول:** أسئلة شخصية لعينة العمال متضمنة الجنس والعمر والمستوى

التعليمي وكذلك الوظيفة.

❖ **الجزء الثاني:** تم التطرق لمجموعة أسئلة حول إدارة التغيير التنظيمي في

مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

ثانيا: المنهج المعتمد

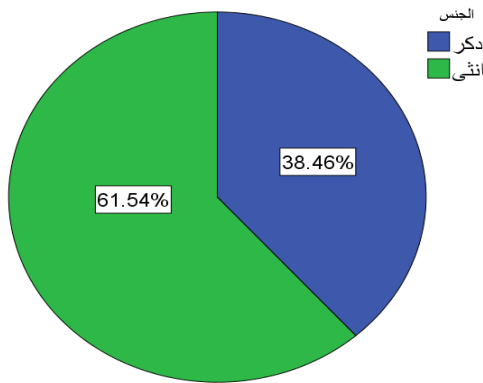
تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليل في الجانب النظري ومنهج دراسة حالة من خلال معرفة واقع إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي من خلال استخدام أداة الاستبيان والمقابلة.

المطلب الثالث: عرض نتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة الميدانية

نحاول من خلال هذا الجزء التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية كما هو مبين في الجداول والأشكال المولوية :

أولا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الشكل رقم 05: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



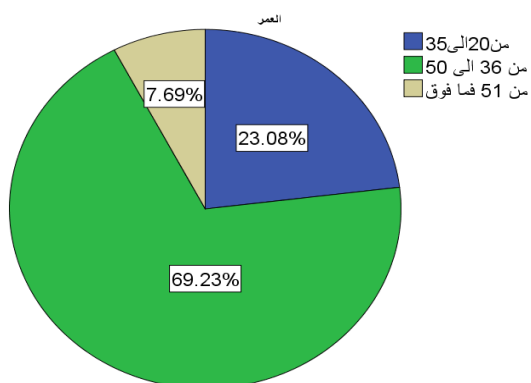
الجدول رقم 02: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس		
الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	10	38.50%
أنثى	16	61.50%
المجموع	26	100%

المصدر: من إعداد الطلبة من مخرجات spss.

تشير معطيات الجدول والشكل أعلاه الى توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن الأغلبية إناث بعدد 16 وبنسبة 61.50% بالمقابل عدد الذكور 10 وبنسبة 38.50% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل أعلاه.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الشكل رقم 06: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



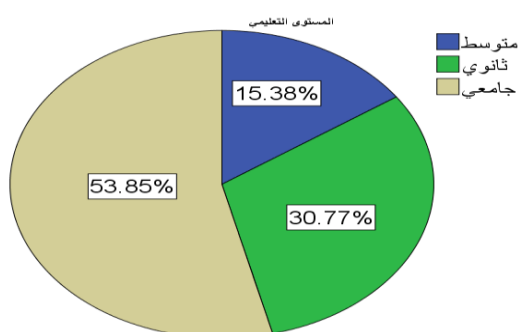
العمر	التكرار	النسبة %
من 20 إلى 35 سنة	6	23.10%
من 36 إلى 50 سنة	18	69.20%
من 51 فما فوق	2	7.70%
المجموع	26	100%

المصدر: من إعداد الطلبة من مخرجات spss.

من خلال الجدول والشكل أعلاه، وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 26 فردا نلاحظ أنها توزعت حسب متغير العمر، حيث بلغت الفئة من 20 إلى 35 سنة عدد 6 ونسبة 23.10%، تليها كل من 36 إلى 50 سنة البالغ عددها 18 ونسبة 69.20%، تليها كل من 51 سنة فما فوق البالغ عددهم فريدين ونسبتهم 7.70%.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الشكل رقم 07: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



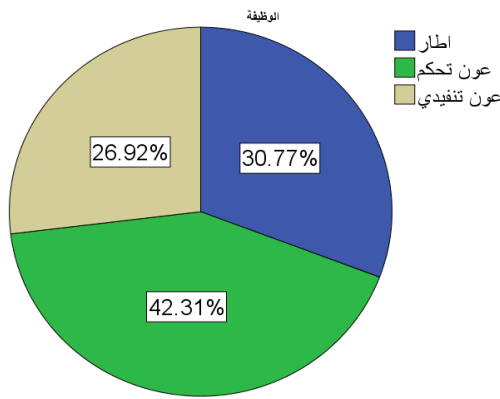
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
متوسط	4	15.40%
ثانوي	8	30.80%
جامعي	14	53.80%
المجموع	26	100%

المصدر: من إعداد الطلبة من مخرجات spss.

نلاحظ من خلال توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي في الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة جامعي بعدد 14 ونسبة 53.80% تليها المستوى الثانوي بعدد 8 ونسبة 30.80% ، و أما مستوى متوسط بلغ عدد أفرادها 4 ونسبة 15.40% من المجموع الإجمالي للنسب .

رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الصنف الوظيفي

الشكل رقم 08: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الصنف الوظيفي



الجدول رقم 05: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الصنف الوظيفي		
الوظيفة	التكرار	النسبة %
إطار	8	30.80%
عون تحكم	11	42.30%
عون تنفيذي	7	26.90%
المجموع	26	100%

المصدر: من إعداد الطلبة من مخرجات spss.

من خلال النتائج المبينة في الجدول والشكل أعلاه، توزيع عينة الدراسة حسب صنف الوظيفة في العمل تبين لنا أن أغلبية عينة الدراسة المستجوبة عون تحكم بعدد 11 بنسبة 42.30% ، ويليه وظيفة إطار بعدد 8 وبنسبة 30.80%، في حين أن عون تنفيذي بعدد 7 ونسبة 26.90% من المجموع الإجمالي للنسب.

المبحث الثاني: عرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية

الجدول التالي يمثل قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الخماسي:

الجدول رقم 06: قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الخماسي

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
من 1.81 إلى 2.60	غير موافق
من 2.61 إلى 3.40	محايد
من 3.41 إلى 4.30	موافق
من 4.31 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطلبة بناءا تركيبة سلم ليكرت وأوزانه

والجدول التالي يمثل المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة

الدراسة على العبارات المكونة للمحاور الثلاث وهي:

- ❖ عبارة المحور الأول: تخطيط التغيير التنظيمي.
- ❖ عبارة المحور الثاني: تنفيذ التغيير التنظيمي.
- ❖ عبارة المحور الثالث: متابعة ودعم والرقابة على التغيير التنظيمي.

الجدول رقم 07 : المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على

عبارات الاستبيان

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	0.949	3.50	تقوم المؤسسة بإدارة التغيير التنظيمي لمجابهة التحديات المتسارعة في البيئة الخارجية
موافق	0.859	3.46	تقوم المؤسسة بالتخطيط لعملية التغيير التنظيمي
موافق	1.158	3.59	تضع المؤسسة أهداف وبرامج للتغيير التنظيمي
موافق	0.643	3.58	يؤدي التغيير التنظيمي إلى حل المشاكل التنظيمية
موافق	0.765	3.77	تسعى المؤسسة لفهم البيئة الخارجية والتغيرات الحاصلة فيها لوضع استراتيجيات تتأقلم معها
موافق	0.849	3.81	تسعى المؤسسة لإحداث تغييرات في أهداف وسياسات الإدارة
موافق	0.57353	3.6346	المحور الأول تخطيط التغيير التنظيمي
محايد	1.041	3.31	تضع المؤسسة هيكله تنظيمية توازن بين الإمكانيات المالية والبشرية للمؤسسة والأهداف من التغيير
محايد	1.041	3.27	تعمل المؤسسة على منع مقاومة التغيير من قبل العاملين
محايد	1.192	3.31	تقوم المؤسسة بإقناع العاملين بعملية التغيير
محايد	1.357	3.19	تستشير الإدارة العاملين قبل تنفيذ عملية التغيير
موافق	0.86	3.50	أقاوم التغيير أن كان يعارض مصالحه وأهدافه الخاصة
موافق	1.018	3.65	أقوم برفض التغييرات إذا لم افهم مقصودها
محايد	0.80458	3.3718	المحور الثاني تنفيذ التغيير التنظيمي
محايد	1.079	3.27	يمكن قياس عملية التغيير التنظيمي
موافق	0.989	3.54	تقوم المؤسسة بتوضيح عملية التغيير التنظيمي للعاملين
موافق	0.987	3.42	تعالج المؤسسة إي خلل يحدث بعد عملية التغيير التنظيمي
موافق	0.948	3.54	تحاول المؤسسة الموافقة بين الهيكل التنظيمي ومهام ونتائج عملية التغيير
موافق	0.945	3.58	تهتم المؤسسة بشكل مستمر واستباقي لتهيئة العاملين لتقبل وإنجاح عملية التغيير
موافق	0.85966	3.4962	المحور الثالث: متابعة ودعم والرقابة على التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الجدول السابق نجد المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على أبعاد المحور الأول والمتعلق بأبعاد التغيير التنظيمي في مؤسسة اقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي بلغ 3.63 والانحراف المعياري قدر ب0.57 وهو اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول هو ضمن مجال الموافقة (3.46 إلى 3.81 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن التغيير التنظيمي بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين.

وبالنسبة لعبارات هذا المحور كانت كالتالي:

- العبارة رقم 01 والمتمثلة في (تقوم المؤسسة بإدارة التغيير التنظيمي لمجابهة التحديات المتسرة في البيئة الخارجية) كان المتوسط الحسابي لاتجاهات عينة الدراسة 3.50، بانحراف معياري 0.949 وبالتالي تقوم المؤسسة بإدارة التغيير التنظيمي لمجابهة التحديات المتسرة في البيئة الخارجية.
- العبارة رقم 02 والمتمثلة في تقوم المؤسسة بتخطيط لعملية التغيير التنظيمي، كان المتوسط الحسابي لاتجاهات عينة الدراسة 3.46، بانحراف معياري 0.859 وبالتالي تقوم المؤسسة بتخطيط لعملية التغيير التنظيمي .
- العبارة رقم 03 والمتمثلة في تضع المؤسسة اهداف وبرامج لعملية التغيير التنظيمي، كان المتوسط الحسابي لاتجاهات عينة الدراسة 3.59، بانحراف معياري 0,158 وبالتالي تقوم المؤسسة بوضع اهداف وبرامج لعملية التغيير التنظيمي .
- العبارة رقم 04 والمتمثلة في يؤدي التغيير التنظيمي الى حل مشاكل تنظيمية، كان المتوسط الحسابي لاتجاهات عينة الدراسة 3.58، بانحراف معياري 0.643 وبالتالي تقوم المؤسسة بإدارة التغيير التنظيمي لحل مشاكل التنظيمية.

- العبارة رقم 05 والمتمثلة في تسعى المؤسسة لفهم البيئة الخارجية والتغيرات الحاصلة فيها لوضع استراتيجيات تتأقلم معها، كان المتوسط الحسابي لاتجاهات عينة الدراسة 3.77، بانحراف معياري 0.765 وبالتالي تقوم المؤسسة بفهم البيئة الخارجية والتغيرات الحاصلة فيها لوضع استراتيجيات تتأقلم معها.
- العبارة رقم 06 والمتمثلة في تسعى مؤسسة لاحداث تغييرات في اهداف وسياسات الادارة كان المتوسط الحسابي لاتجاهات عينة الدراسة 3.81، بانحراف معياري 0.849 وبالتالي تقوم المؤسسة بإحداث تغييرات في اهداف وسياسات الادارة .
- وكذلك بالنسبة لأبعاد المحور الثاني نلاحظ المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة بلغ 3.37 والانحراف المعياري قدر ب0.80 وهو اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني وهو ضمن مجال المحايد. وبالنسبة لعبارات هذا المحور كانت كالتالي:
- العبارة رقم 01 والمتمثلة في تضع المؤسسة هيكله تنظيمية توازن بين الإمكانيات المالية والبشرية للمؤسسة والأهداف من التغيير كان المتوسط الحسابي لاتجاهات عينة الدراسة 3.31، بانحراف معياري 1.041 وبالتالي تقوم المؤسسة بوضع هيكله تنظيمية توازن بين الامكانيات المالية والبشرية للمؤسسة والاهداف من التغيير.
- العبارة رقم 02 والمتمثلة في تعمل المؤسسة على منع مقاومة التغيير من قبل العاملين ، كان المتوسط الحسابي لاتجاهات عينة الدراسة 3.27، بانحراف معياري 1.041 وبالتالي تقوم المؤسسة بعمل على منع مقاومة التغيير من قبل العاملين.
- العبارة رقم 03 والمتمثلة في تقوم المؤسسة بإقناع العاملين بعملية التغيير ، كان المتوسط الحسابي لاتجاهات عينة الدراسة 3.31، بانحراف معياري 1.192 وبالتالي تقوم المؤسسة بإقناع العاملين بعملية التغيير .

- العبارة رقم 04 والمتمثلة في تستشير الإدارة العاملين قبل تنفيذ عملية التغيير، كان المتوسط الحسابي لاتجاهات عينة الدراسة 3.19، بانحراف معياري 1.357 وبالتالي تقوم المؤسسة باستشارة العاملين قبل تنفيذ عملية التغيير.
 - العبارة رقم 05 والمتمثلة في أقاوم التغيير أن كان يعارض مصالحه وأهدافه الخاصة، كان المتوسط الحسابي لاتجاهات عينة الدراسة 3.50، بانحراف معياري 0.86 وبالتالي أقاوم التغيير أن كان يعارض مصالحه وأهدافه الخاصة.
 - العبارة رقم 06 والمتمثلة في أقوم برفض التغييرات إذا لم افهم مقصودها، كان المتوسط الحسابي لاتجاهات عينة الدراسة 3.65، بانحراف معياري 1.018 وبالتالي أقوم برفض التغييرات إذا لم افهم مقصودها.
- وأما بالنسبة لأبعاد المحور الثالث نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة بلغ 3.46 والانحراف المعياري قدر ب0.86 وهو اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزهم حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثالث وهو ضمن مجال الموافقة.

وبالنسبة لعبارات هذا المحور كانت كالتالي:

- العبارة رقم 01 والمتمثلة في يمكن قياس عملية التغيير التنظيمي، كان المتوسط الحسابي لاتجاهات عينة الدراسة 3.27، بانحراف معياري 1.079 وبالتالي تقوم المؤسسة بعملية قياس التغيير التنظيمي.
- العبارة رقم 02 والمتمثلة في تقوم المؤسسة بتوضيح عملية التغيير التنظيمي للعاملين كان المتوسط الحسابي لاتجاهات عينة الدراسة 3.54، بانحراف معياري 0.989 وبالتالي تقوم المؤسسة بتوضيح عملية التغيير التنظيمي للعاملين.
- العبارة رقم 03 والمتمثلة في تعالج المؤسسة إي خلل يحدث بعد عملية التغيير التنظيمي كان المتوسط الحسابي لاتجاهات عينة الدراسة 3.42، بانحراف معياري 0.987 وبالتالي تقوم المؤسسة بمعالجة أي خلل يحدث بعد عملية التغيير التنظيمي.

- العبارة رقم 04 والمتمثلة في تحاول المؤسسة الموافقة بين الهيكل التنظيمي ومهام ونتائج عملية التغيير كان المتوسط الحسابي لاتجاهات عينة الدراسة 3.54، بانحراف معياري 0.948 وبالتالي تقوم المؤسسة بالموافقة بين الهيكل التنظيمي ومهام ونتائج عملية التغيير.

- العبارة رقم 05 والمتمثلة في تهتم المؤسسة بشكل مستمر واستباقي لتهيئة العاملين لتقبل وإنجاح عملية التغيير كان المتوسط الحسابي لاتجاهات عينة الدراسة 3.58، بانحراف معياري 0.945 وبالتالي تقوم المؤسسة بالاهتمام بشكل مستمر واستباقي لتهيئة العاملين لتقبل وإنجاح عملية التغيير.

المطلب الثالث: استنتاجات الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة وما سبق ذكره نستنتج ما يلي :

- تم التوصل الى أن هناك موافقة بشكل عام من قبل عينة الدراسة على وجود ادارة للتغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي تقوم على تخطيط هذا التغيير وتنفيذه ومتابعته ودعمه والرقابة عليه. وهذا ما يثبت صحة فرضيات الدراسة.
- أن عملية التغيير التنظيمي عملية حساسة كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر المنظمة التي هي عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
- أن عملية التغيير التنظيمي هي مفتاح نجاح المنظمات كونها تلعب دورا هاما وفعالا في المؤسسة.
- تحسين توعية جميع الموظفين حتى يواكبوا عملية التغيير التنظيمي.
- عملية التغيير التنظيمي تجعل الموظفين أكثر كفاءة بالإضافة إلى تطوير مهارات جديدة لديهم.
- يتطلب تنفيذ التغيير التنظيمي إدارة مرنة.
- لحدوث التغيير يجب دعم وتكوين العاملين واطلاعهم بجميع المستجدات الحاصلة .

خلاصة الفصل الثاني:

في ختام هذا الفصل الذي اعتمدنا فيه على اداتي المقابلة والاستبيان، تم فيه تحليل البيانات الخاصة بواقع ادارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة ومناقشة نتائجها بناء على المتغيرات التي تم اعتمادها، ومن ثم تفسير وتحليل نتائج هذه الدراسة، وقد تم التوصل الى أن هناك موافقة بشكل عام من قبل عينة الدراسة على وجود ادارة للتغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي تقوم على تخطيط هذا التغيير وتنفيذه ومتابعته ودعمه والرقابة عليه.

خاتمة

من خلال دراسة موضوع ادارة التغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وتوضيح الأهمية التي تلعبها هذه الإدارة في المؤسسات والتكيف مع البيئة، وتحليل الجانب التطبيقي والذي تضمن واقع ادارة التغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، ومعرفة مدى اهتمامها بإدارة التغيير التنظيمي، وتحليل المعلومات المقدمة من عينة الدراسة من عمال ومديرين عبر الاستبيان، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات وأفاق كالاتي:

أولاً: النتائج النظرية

وتمثلت في:

- يحتاج التغيير التنظيمي الى عملية التخطيط والادارة.
- لا يحدث التغيير التنظيمي بمعزل عن الادارة وايضا الدور الكبير للمديرين.
- يتمتع التغيير بأنه عملية مستمرة و هو مسؤولية ادارية.

ثانياً: النتائج الميدانية

وتمثلت في:

- تم التوصل الى أن هناك موافقة بشكل عام من قبل عينة الدراسة على وجود ادارة للتغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي تقوم على تخطيط هذا التغيير وتنفيذه ومتابعته ودعمه والرقابة عليه. وهذا ما يثبت صحة فرضيات الدراسة.
- عملية التغيير التنظيمي تدعم وتطور مهارات العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- تحتاج عملية التغيير التنظيمي الى هيكل مرن.
- لإنجاح عملية التغيير التنظيمي يجب دعم وتكوين العاملين والرفع من مهارتهم في المؤسسة محل الدراسة.
- تمس عملية التغيير التنظيمي اهم عنصر من عناصر المؤسسة وهو العنصر البشري في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: توصيات الدراسة:

وتمثلت في:

1- ضرورة الاهتمام أكثر من قبل المؤسسة محل الدراسة بتهيئة العاملين لتقبل التغيير ومشاركة قرارات معهم.

2- ضرورة الاهتمام أكثر من قبل المؤسسة محل الدراسة بمواكبة البيئة الخارجية اكثر.

3- التركيز على الهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة.

4- السعي لتطوير مهارات و جذب كفاءات اكبر لمواكبة عملية التغيير التنظيمي.

رابعاً: آفاق الدراسة:

يمكن ذكر بعض الدراسات المستقبلية التي تكمل دراستنا كالتالي:

1- العوامل المؤثرة على ادارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية.

2- أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

1. محمد بن يوسف، النمران المعطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1، الأردن، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع: 2006.
2. نوال الأشهب عبد كريم، دور إدارة التغيير في تطوير المهارات الإدارية، الأردن، دار امجد للنشر والتوزيع، 2015.
3. ناصر محمد سعود جرادات، إدارة التغيير والتطوير، ط2، 2013.

ثانياً: المذكرات

4. بوطرفة صورية، دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول إدارة الجودة الشاملة في الصناعة الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي برج بوعرييج، 2010.
5. نور الهدى سحيري، إدارة التغيير ودورها في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في تسيير المؤسسة، 2016.
6. سباعي يمينة، مدكن ربيعة، دور القابليات التنظيمية والمقدرات الجوهرية في إدارة التغيير التنظيمي، مذكرة ماستر، 2021.

ثالثاً: المجلات

7. الطاهر براهيم، شيماء مبارك، مجلة علوم الإنسان والمجتمع .
8. عبد الناصر أحمد محمد خليل، مقترحات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالگردقة، جامعة جنوب الوادي، 2020م.

رابعاً: محاضرات

9. عباد سيدي محمد، محاضرات في مقياس إدارة التغيير التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2019م.

خامسا: وثائق

10. معلومات مقدمة من طرف مؤسسة محل دراسة بتاريخ 05/02/20023.

الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

جامعة الشهيد حمزة لخضر-الوادي-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

قسم علوم التسيير

أخي الكريم وأختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

في إطار التحضير لمذكرة تخرج (3) ليسانس تخصص إدارة أعمال بعنوان "إدارة

التغيير التنظيمي في مؤسسة اقتصادية" تتقدم بإجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم وقمنا بتصميم

هذا الاستبيان بهدف التعرف على واقع إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة .

نرجو منكم التعاون والإسهام في نجاح هذا العمل من خلال الإجابة على هذه الأسئلة

والعبارات لاستبيان ونحيطكم علما أن إجاباتكم سيتم التعامل معها بسرية تامة وسيتم

استخدامها فقط في أغراض البحث العلمي... وشكرا .

الطلبة :

✓ مقدم أمينة .

✓ مولاي جيهان .

✓ بوعافية الزهراء .

✓ خنفر زكرياء .

ملاحظة (الإجابة تكون بوضع علامة (x) في الحالة الصحيحة).

أولا: المعلومات الشخصية:

51 فوق

_36

• العمر: 20_35

- الجنس: ذكر أنثى
- المستوى التعليمي: متوسط عالي جالبي
- الوظيفة: إطار على حكم من تنفيذي
- ثانيا : عبارات الاستبيان الخاصة بإدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة:

العبارات:	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تقوم المؤسسة بإدارة التعبير التنظيمي لمجابهة التحديات المتسارعة في البيئة الخارجية .					
تقوم المؤسسة بالتخطيط لعملية التغيير التنظيمي .					
تضع المؤسسة أهداف وبرامج للتغيير التنظيمي .					
يؤدي التغيير التنظيمي إلى حل مشاكل تنظيمية .					
تسعى المؤسسة لفهم البيئة الخارجية والتغيرات الحاصلة فيها لوضع إستراتيجيات تتأقلم معها .					
تسعى المؤسسة لإحداث تغيرات في أهداف وسياسات إدارة .					
تضع المؤسسة هيكله تنظيمية توازن بين الإمكانيات المالية والبشرية للمؤسسة والأهداف من التغيير .					
تعمل المؤسسة على منع مقاومة التغيير من قبل العاملين .					

					تقوم المؤسسة بإقناع العاملين بعملية التغيير .	
					تستشير الإدارة العاملين قبل تنفيذ عملية التغيير .	
					أقاوم التغيير إن كان يعارض مصالحهم وأهدافهم الخاصة.	
					أقوم برفض التغييرات إذا لم أفهم مقصوده.	
					يمكن قياس نتائج عملية التغيير التنظيمي.	متابعة ودعم والرقابة على التغيير التنظيمي
					تقوم المؤسسة بتوضيح عملية التغيير التنظيمي للعاملين.	
					تعالج المؤسسة أي خلل يحدث بعد عملية التغيير التنظيمي.	
					تحاول المؤسسة الموافقة بين الهيكل التنظيمي ومهام ونتائج عملية التغيير	
					تهتم المؤسسة بشكل مستمر بتهيئة العاملين لتقبل وإنجاح عملية التغيير .	

