مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقييم تطبيق إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية في جامعة تشرين)
اسم الكاتب: د. علي ميا، طارق نظام
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5344
تاريخ الاسترداد: 2026/11/04 02:40 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

"Evaluation OF The Application Of The Change Management In Higher Education Institutions (A Field Study In Tishreen University)"

Dr. Ali Maea*
Tarek Nizam**

(Received 18 / 8 / 2019. Accepted 5 / 11 / 2019)

□ ABSTRACT □

The objective of this research project is to study the range of application of the dimensions of the change management (change management in human resources, change management in technology, change management in the organizational structure, change management in strategic) in Tishreen university, and to achieve the objectives of this research, the questionnaires were distributed to managers and administrative staff , volume of the sample studied were (345) individuals,(327) of them were valid for analysis to collect data and to examine the range of the applications of these dimensions, we used SPSS program, in addition we interviewed many employees from administrative staff and managers To make a general view about reality of the work.

One of the most important results was the reduction in change level for the four dimensions , therefore Tishreen University lacks the basic Requirement of a change in human resources , the absence of a change in the technology used, the lack of in strategic change management and lack of change management in organizational structure for the university studied and the lack of change in for members of the sample examined.

Key words: Change Management, Change Management in Human Resources, Change Management in Technology, Change Management in the Organizational Structure, Change Management in Strategic.

*Professor - Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

**Postgraduate Student (Master) - Department Of Business Administration, Faculty Of Economic, Tishreen University, Lattakia, Syria

تقييم تطبيق إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية في جامعة تشرين)

الدكتور علي ميَّا*

طارق نظام**

(تاريخ الإيداع 18 / 8 / 2019. قُبِل للنشر في 5 / 11 / 2019)

□ ملخّص □

هدف هذا البحث إلى دراسة مدى تطبيق أبعاد إدارة التغيير(إدارة التغيير في الموارد البشرية، إدارة التغيير في التكنولوجيا، إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي، إدارة التغيير في الاستراتيجية والأهداف) في جامعة تشرين، ولتحقيق أهداف الدِّراسة تمَّ توزيع استبانة على المديرين والعاملين الإداريين وقد بلغ حجم العينة المدروسة (345) وكان منها صالحاً للتحليل(327) استبانة لجمع البيانات ولدراسة مدى تطبيق هذه الأبعاد، وتمَّ الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss، بالإضافة إلى قيام الباحث بالعديد من المقابلات مع العاملين الإداريين والمديرين للتعرُّف على واقع العمل أكثر، وكان من أبرز النتائج التي تمَّ التوصل إليها أنَّ هناك انخفاض في مستوى التغيير بالنسبة للأبعاد الأربعة وبالتالي جامعة تشرين تفتقر لمقومات نشوء تغيير في مواردها البشرية وكذلك عدم وجود تغيير في وسائل التكنولوجيا المستخدمة وأيضاً عدم وجود تغيير في الهيكل التنظيمي بالنسبة للجامعة وعدم التغيير في الاستراتيجية والأهداف الموكلة بالنسبة لأفراد العينة المدروسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، إدارة التغيير في الموارد البشرية، إدارة التغيير في التكنولوجيا، إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي، إدارة التغيير في الاستراتيجية والأهداف.

* أستاذ – قسم إدارة الأعمال–كلية الاقتصاد–جامعة تشرين–اللاذقية–سورية.

** طالب دراسات عليا(ماجستير) – قسم إدارة الأعمال – اختصاص إدارة أعمال–كلية الاقتصاد–جامعة تشرين–اللاذقية – سورية

مقدمة:

يمثل التغيير الوسيلة الأولية والطريق للتخلص من النظم التقليدية والبيروقراطية في إدارة الجامعات والتوجه نحو النظم الحديثة والمعاصرة حتى تتمكن من الدخول في طور المنافسة والتفوق وتحقيق متطلبات المجتمع والتنمية وسوق العمل، ومنظمات التعليم العالي كغيرها من المنظمات تعمل في بيئة متغيرة باستمرار وتواجه العديد من التغييرات، وهناك العديد من الدوافع التي تفرض عليها إحداث التغيير فقد تكون الدوافع تكنولوجية فالتقدم التكنولوجي يفرض تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة في المنظمة، أو قد تكون الدوافع متعلقة بالهيكل التنظيمي ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل وتطوير أسس إعداد الهيكل التنظيمي مما ينتج عنه إلغاء بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها أو إحداث وحدات تنظيمية جديدة بما يحقق المرونة والملائمة للتغييرات، أو قد تكون متعلقة بالموارد البشرية فالتغيير ببيئة المنظمة يفرض التغيير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات جديدة أو الاستغناء عن بعض الأفراد الحاليين أو تطوير مهارات الأفراد الحاليين بما يناسب المهام الجديدة ويمكنها من أداء عملها بكفاءة وفعالية.

وبالتالي فإن مجالات تطبيق إدارة التغيير هي: (التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في الاستراتيجية والأهداف) والتي بدورها تسهم في تحسين فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي في جامعة تشرين لإحداث التغيير الإيجابي المطلوب وبالتالي تتمكن هذه المنظمة الخدمية من تلبية حاجات المجتمع ومتطلباته.

الدراسات السابقة:

وهنا يعرض الباحث عدداً من الأبحاث التي تناولت إدارة التغيير ومن أهمها:

•دراسة(العنزي،2013) وكانت بعنوان: "أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت."

هدفت الدِّراسة إلى التعرّف على أثر التغيير في الثقافة وفي الهيكل التنظيمي وفي التكنولوجيا في تعزيز فعالية الشركات المساهمة في دولة الكويت، ومعرفة آراء المديرين في الإدارات العليا في تلك الشركات حول أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات، وذلك لتحديد الجوانب الإيجابية المساعدة على تحسين هذه الفعالية وكذلك الوقوف على السلبيات التي تحد من فعالية الشركات في هذا المجال.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة استبانة موزعة،

وتوصل الباحث إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعادها(التغيير بالثقافة والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والمهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة في دولة الكويت تعزى للعوامل الشخصية للمديرين(الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

• دراسة (منصور،2014) وهي بعنوان: "واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها / دراسة ميدانية على جامعة دمشق "

هدفت إلى تحديد واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية، وتحديد أهمية وجود بيئة تنظيمية داعمة للتغيير ومتطلباته تشجع العاملين والأكاديميين على تبني التغيير

المطلوب. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة للحصول على النتائج والتي كان من أهمها بأنَّ هناك أهمية لوجود ثقافة تنظيمية ورؤيا مستقبلية داعمة لتطبيق إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي.

• (دراسة Samuel,2013) وهي بعنوان:

"The Effects Of Change Management In An Organization: A Case Study Of National University Of Rwanda".

" آثار إدارة التغيير في المنظمة: دراسة حالة جامعة رواندا الوطنية "

كانت تهدف إلى تحليل أثر التغيير في ثقافة المنظمة بجامعة رواندا الوطنية، وتحديد أثر تغير هيكل إدارة المنظمة في جامعة رواندا الوطنية، والتحقق في أثر تغير القيادة والإدارة في جامعة رواندا الوطنية. وقد استخدم الباحث الأسلوب الوصفيّ، واستخدم الاستبانات لجمع البيانات الرئيسة حول إدارة التغيير وأثره على الهيكل التنظيمي والثقافة والقيادة، بينما البيانات الثانوية تمَّ الحصول عليها من الكتب والمجلات في مكتبة الجامعة والتقارير السنوية.

ومن أهم النتائج: أنَّ الجامعة طبقت عمليات التغيير الداخلي في الموارد البشرية والتكنولوجيا، واشترطت التعيين بالمناصب الإدارية أن يكون حاصلاً على درجة البكالوريوس مما ينعكس إيجاباً على ثقافة المنظمة، كما أنَّ المدراء في الإدارة الوسطى أكثر مشاركة في عملية التغيير، ويكمن التحدي الرئيس الذي يواجه الإدارة الافتقار للموارد والعاملين أصحاب المهارات والخبرات بسبب ضعف الدافع لانخفاض الرواتب والأجور.

•دراسة (Thomas, 2014) وهي بعنوان:

"Change management and its Effects on Organizational performance of Nigerian Telecoms Industries: Empirical insight from Airtel Nigeria"

" إدارة التغيير وآثارها على الأداء التنظيمي في قطاع صناعة الاتصالات النيجيرية: دراسة تجريبية من شركة Airtel للاتصالات، نيجيريا "

هدفت إلى التعرّف على أثر إدارة التغيير في الأداء التنظيمي في صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية، وتقييم تأثير التغيرات التكنولوجية على الأداء التنظيمي. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي وقام بتوزيع استبانات على عينة مؤلفة من 300 من المديرين والمشرفين والعاملين في تلك الشركة. وتوصل الباحث إلى أنَّ التغيير في إدارة الأداء يؤثر على العاملين في نيجيريا، وهناك علاقة إيجابية طردية بين إدارة التغيير وأداء صناعة الاتصالات النيجيرية وتؤدي للنمو وتحقيق الأرباح، ويتوجب على المديرين الاهتمام بالجانب الإنساني عند تطبيق إدارة التغيير لتجنب المقاومة من العاملين.

• دراسة (Maderazo , 2016) وهي بعنوان:

change management in an academic institution: An organizational perspective""

" إدارة التغيير في المؤسسات الأكاديمية: المنظور التنظيمي "

تمثل هدف الدِّراسة بتقييم إدارة التغيير في معهد مملكة البحرين للتدريب. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفيِّ، واستخدم الباحث الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات. وقد توصل الباحث إلى أنَّ إدارة التغيير في معهد التدريب في البحرين غير فعالة وتوجد العديد من المشاكل بسبب طبيعة المنظمة البيروقراطية ومقاومة العاملين لإدارة التغيير.

• دراسة (Vrontis , 2018) وهي بعنوان:

"Impact of Innovation and Change Management on Employees Performance "

" تأثير الابتكار وإدارة التغيير على أداء الموظفين"

تمثل هدف الدِّراسة بدراسة العلاقة بين الابتكار وإدارة التغيير في المنظمات الصحية في لبنان، وتأثيرها على أداء الموظفين، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة الاعتماد على الاستبانة للحصول على البيانات

وتحليلها ، وهناك علاقة إيجابية طردية بين إدارة التغيير والابتكار وأداء الموظفين المنظمات الصحية، ويتوجب على المديرين الاهتمام بالتدريب عند تطبيق إدارة التغيير ودعم الابتكار وأصحاب المواهب لتأثيره الإيجابي على الأداء.

ويأتي الاختلاف الرئيس للدِّراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها ركزت على بعض أبعاد إدارة التغيير حيث تناولت في معظمها البعد التكنولوجي، أمَّا الدِّراسة الحالية فقد ركزت على الأبعاد الأربعة لإدارة التغيير كالآتي: (التغيير في التكنولوجيا المستخدمة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في الاستراتيجية والأهداف).

مشكلة البحث:

من خلال المراجعة الأدبية التي قام بها الباحث عن موضوع البحث، ومن خلال دراسته في جامعة تشرين والدِّراسة الاستطلاعيّة(المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية) التي قام بها للكليات والإدارة المركزية في جامعة تشرين، والتي وجد من خلالها غياب وضوح مفهوم إدارة التغيير لدى العديد من العاملين الذين تم مقابلتهم، إضافةً لسيطرة الروتين وضعف الاستجابة بأداء العمل وانتشار الصراع التنظيمي السلبي في الوحدات التنظيمية، وعدم توفر تكنولوجيا متطورة وندرة استخدام الانترنت في إنجاز العمل، وبطء في اتخاذ القرارات وسيطرة المركزية وانخفاض في الرضا الوظيفي وضعف في مستوى الاستجابة في إنجاز العمل، وبالتالي تتمثل مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس الآتي:

- ما مدى ممارسة إدارة التغيير في جامعة تشرين؟ والذي يتفرع عنه أربعة أسئلة فرعية كالآتي:
- ما مستوى التغيير في الموارد البشرية في جامعة تشرين؟
- ما مستوى التغيير في التكنولوجيا المستخدمة في جامعة تشرين؟
- ما مستوى التغيير في الهيكل التنظيمي في جامعة تشرين؟
- ما مستوى التغيير في الاستراتيجية والأهداف في جامعة تشرين؟

أهمية البحث و أهدافه::

1-أهداف البحث(Research Objectives):

تمثل الهدف الرئيس بمعرفة مستوى تطبيق إدارة التغيير في جامعة تشرين وتفرَّع عنه الأهداف الفرعية الآتية:

- تحديد مستوى التغيير في الموارد البشرية في جامعة تشرين.
- تحديد مستوى التغيير في التكنولوجيا المستخدمة في جامعة تشرين.
- تحديد مستوى التغيير في الهيكل التنظيمي في جامعة تشرين.
- تحديد مستوى التغيير في الاستراتيجية والأهداف في جامعة تشرين.

2-أهمية البحث(Research Importance):

الأهميّة النظريّة: تناول هذا البحث أبعاد إدارة التغيير والتي تسهم في تطبيق إدارة التغيير، والذي ينعكس إيجاباً على أداء العامل والمنظمة ككل، حيث هناك قلة في الدِّراسات التي تناولت إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي في سورية.

الأهميّة العمليّة: ركَّز البحث على التعرُّف عن قُرب على مدى تطبيق أبعاد إدارة التغيير في جامعة تشرين وتحديد الثغرات، والقيام ببحث يصف ذلك بناءً على البيانات التي تمَّ الحصول عليها، والقيام بتقديم المقترحات التي يمكن أن تسهم بعض الشيء في إمكانية استفادة مؤسسات التعليم العالي من نتائج البحث في تحسين واقع العمل فيها، وتعزيز

جوانب القوة ومعالجة جوانب القصور لتحقيق الفعالية والكفاءة في أدائها بما يخدم حاجات المجتمع ومواكبة التطورات والتغييرات البيئية.

فرضيات البحث(Research Hypothesis):

-الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين على بُعد إدارة التغيير في الموارد البشرية ومتوسط الحياد(3).

-الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين على بُعد إدارة التغيير في التكنولوجيا المستخدمة ومتوسط الحياد(3).

-الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين على بُعد إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي ومتوسط الحياد(3).

-الفرضية الرئيسة الرابعة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين على بُعد إدارة التغيير في الاستراتيجية والأهداف ومتوسط الحياد(3).

مجتمع البحث وعينة الدّراسة:

مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من المديرين والعاملين الإداريين في الإدارة المركزية والكليات في جامعة تشرين، حيث سيقوم الباحث باختيار عينة عشوائية من المديرين والعاملين الإداريين في جامعة تشرين.

عينة الدراسة: تمَّ الحصول على عدد العينة بالاعتماد على القانون الاحتمالي الآتي(Atkinson, Nevill, 1998):

$$n = \frac{p.q}{\frac{p.q}{N} + \frac{E^2}{Z^2}}$$

وقد تمَّ توزيع الاستبانة على الشكل الآتي:

تم توزيع (345) استبانة، استردّ منها (335) استبانة، كان صالحاً منها للاستخدام (327) استبانة .

منهجية البحث:

الجانب النظري: تمَّ استعراض مفهوم التغيير وإدارة التغيير، وكذلك مجالات إدارة التغيير من تغيير في الموارد البشرية والتكنولوجيا المستخدمة والهيكل التنظيمي والتغيير في الاستراتيجية والأهداف، إضافة إلى استعراض أنواع التغيير وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

الجانب العملي: وقد شمل الدِّراسة الميدانيّة من أجل تجميع البيانات من واقع مجتمع البحث، حيث تمَّ الاعتماد على أسلوب الاستقصاء من خلال تصميم استبانة مناسبة لهذا الغرض تتألف من أربعة أقسام كل منها خاص بكل بعد من أبعاد إدارة التغيير، ويتضمن كل منها مجموعة من الأسئلة الخاصة باختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية المناسبة. حيث تمَّ توزيع استبانة على عيِّنة عشوائية من المديرين والعاملين الإداريين في الكليات محل الدِّراسة في جامعة تشرين، وبالاعتماد على نتائج تلك الاستبانة والمقابلات التي قام بها الباحث سيتم جمع البيانات الأوليّة.

حدود البحث(Research Limits):

الحدود الزمانية: عام 2019.

الحدود المكانية: جامعة تشرين.

الإطار النظري للبحث:

تعريف إدارة التغيير (Definition change management):

التغيير قديم قدم المنظمات والادعاء بأنّ التغيير في العمل يمكن إدارته ليس جديداً، فتاريخ إدارة الأعمال يوفر أمثلة لاتعد للمنظمات التي تطورت في مختلف القطاعات والتي طبقت تكنولوجيات جديدة وأساليب إدارية جديدة على الموارد البشرية لتحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية. ففي أوائل القرن العشرين شهد عالم الأعمال تنظيم عمل رائد من قبل هنري فورد الذي استخدم تايلور لتحليل ممارسات العمل المثلى بين العمال، وتايلور ارتبط عمله بالوظائف الهيكلية وركز على الإنتاجية وما يتعلق بها من زيادة الكمية والنوعية وخفض التكاليف والوقت.

وفي القرن الماضي ظهرت تجارب (هاوثرون) وروادها (التون مايو) الذي ناقش التغييرات التي أجريت على البيئة والتي تؤثر على العمال وقدرة المديرين على تحسين بيئة العمل الخارجية وتقديم الحوافز لزيادة الإنتاج ووجد العوامل الأكثر تأثيراً على إنتاجية الموظفين الحوافز، الراحة...، وفي عام 1950ظهرت دراسات معهد(تافيستوك) بإشراك العمال بالقرارات التي تؤثر على ظروف بيئة عملهم (Randall, 2004).

وحسب(kurt lewin, 1947) فإنّ مفهوم إدارة التغيير هو: إلغاء تجميد مواقف العمال قبل نقلهم لتصور جديد تسعى المنظمة إليه وقبوله في ممارسات العمل (Randall, 2004).

وكان التغيير وإدارته موضع اهتمام العلماء على مدى عقود، حيث وُضِعت العديد من النظريات لوصف عملية تنفيذ التغيير والعوامل المساهمة بالتغيير الناجح مثل(kotter1995,Greiner1967) حيث عرفا إدارة التغيير التنظيمي بأنَّها: نهج منظم لنقل كيان تنظيمي معين من حالة حالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة(luoma, 2014).

وحسب عالم الإدارة "ستيف سميث" فإنَّ إدارة التغيير هي: "عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج علمي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه" (خلالفة وعلوان، 2016).

وحسب (Moran, 2000) إنَّ إدارة التغيير هي عملية مستمرة لتجديد المنظمة باتجاهاتها وهيكلها وقدرتها على تلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء الداخليين والخارجيين، ويجب أن يكون التغيير من الأعلى للأسفل لتوفير الرؤيا ومن الأسفل للأعلى لتوفير المشاركة، وتعتمد على معرفتنا بالموارد البشرية وجماعات العمل والقيادة والدوافع القوية المحركة لسلوك العمل.

وتعرف إدارة التغيير بأنّها: طريقة لتنفيذ التغييرات بطريقة منهجية للتنفيذ الفعال للطرق الجديدة في المنظمة، وأوجز مكتب المسائلة الحكومية في الولايات المتحدة الأنشطة الرئيسة الآتية في إدارة التغيير كالآتي: تحديد وغرس القيم والسلوكيات الجديدة داخل منظمة التي تدعم طرق جديدة للقيام بالعمل، بناء توافق بالآراء بين العمال وأصحاب المصلحة حول التغييرات المحددة والمصممة لتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل، تخطيط واختبار وتنفيذ جميع جوانب التحول بالهيكل التنظيمي أو العملية الإدارية (shun, 2011).

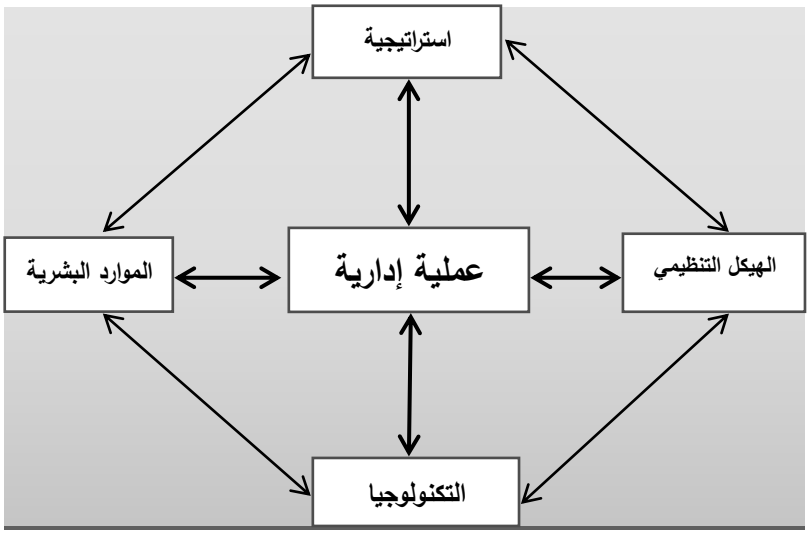
وشبّه الباحث "عامر الكبيسي" الفرق بين التغير والتغيير بذلك الفارق بين مصطلحي النمو والتنمية، لكون النمو تغيّر فطري وبيولوجي وتراكمي بخلاف التنمية التي لا تحدث إلا بتدخل الإنسان ووضعه للخطط والرامج الموجهة نحو حالةٍ مقصودةٍ يتم استحضارها وتحديد معالمها مسبقاً للوصول إلى ما هو أفضل (مسعودة، 2016).

ويتفق الباحث مع تعريف Moran ويعرفها بأنها عملية تجديد وتطوير المنظمة بشكل مستمر ونقلها من الحالة الراهنة إلى حالة أفضل لتلبية المتطلبات المتجددة لعملائها، ويجب أن يكون التغيير من الأعلى للأسفل لتوفير الرؤيا ومن الأسفل للأعلى لتوفير المشاركة مما يسهم في خفض مقاومة التغيير.

مجالات إدارة التغيير:

مجالات التغيير الرئيسة حسب (leavitt,1965) هي الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الاستراتيجية، الموارد البشرية (Goksoy, 2012).

ماسة **H.Leavitt**



المصدر: (Yavoz , p 61,2013)

والأسهم على شكل الماسة تؤكد على الاعتماد المتبادل بين المجالات الأربع ويوفر Leavitt طريقة تفكير واحدة بأن المجالات الأربع مترابطة ما يعني إذا تم تنفيذ عملية التغيير في مجال معين يجب مراعاة أثره في المجالات الأخرى ويوضح الشكل أعلاه التوازن بين المكونات الأربع.

أولاً: الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية ركناً أساسياً في منظمات الاعمال باعتبارها المحرك الرئيس للعمل في أي منظمة، ويأخذ التغيير فيها عدة أشكال إمّا بزيادة الملاك العددي للمنظمة عن طريق استقطاب المزيد من الموارد البشرية ممن يتمتعون بمهارات مطلوبة للمنظمة، أو بخفض الملاك العددي بالاستغناء عن البعض(ساحة، 2013).

أو يأخذ التغيير منحى آخر كتعديل اتجاهاتهم وأنماط سلوكهم من خلال تدريب وتنمية مهارات الموارد البشرية وقدراتهم الإبداعية بما يتناسب مع الوظائف والمهام الجديدة في المنظمة، وحثّهم على العمل الجماعي وتكوين فرق عمل للتغلب على المشكلات التي تواجه المنظمة(لياس وشرقي، 2016).

أي التغيير هنا يتمثل بتفهم سلوك الموارد البشرية والقيام بتغييرها بما يتناسب مع متطلبات المنظمة وتطلعاتها مع مراعاة دوافعهم وقدراتهم ومشاركتهم باتخاذ القرار ليكون فعالاً وصولاً للحد الأدنى من المقاومة.

ثانياً: الهيكل التنظيمي: التغيير يشمل هنا إعادة تنظيم وترتيب الوحدات الإدارية من خلال تنظيم العلاقات بين الوحدات التنظيمية وخطوط السلطة والاتصال فيما بينها، أي في نطاق الإشراف المتبع في المنظمة واستحداث وحدات تنظيمية جديدة أو إلغاء بعضها أو دمج بعضها بما يخدم المنظمة (طويهر وآخرون، 2017).

ويمثل الهيكل التنظيمي أنظمة الاتصالات ومراقبة المسؤولية واجراءات العمل وتؤكد التغييرات على الهيكل التنظيمي بأهمية الرقابة الداخلية والتركيز على نظام السلطة والتسلسل الهرمي في المنظمة (wang, 2012).

ومن أهم العوامل التي توجب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وتغييره هي:

زيادة عدد المستويات الإدارية الغير مبرر وتجاهل مبدأ تخصص العمل، اكتشاف أساليب جديدة للعمل، التغيير في التشريعات والالتزامات القانونية مما يتطلب تغيير في الهيكل، التغيير في أهداف المنظمة.

وليتفاعل الهيكل التنظيمي مع التغيير في البيئة الداخلية والخارجية عليه التمتع بالمرونة، وقد يأتي نتيجة لتغير رسالة المنظمة وأهدافها أو التغيير في التكنولوجيا أو خصائص الموارد البشرية المطلوبة في المنظمة أو لخفض التكاليف ومواجهة التغيير في السوق والمنافسة(عبيد، 2009).

ثالثاً: التكنولوجيا: يتمثل التغيير بالتكنولوجيا بتغيير الأدوات والمعدات المساعدة في العمل بالمنظمة كأنظمة قياس الانتاج والعمل و الحواسيب وتقنيات المعلومات (lee, 2012).

أي التغيير هنا متمثل بتطبيق أساليب متطورة بالإنتاج ونظم المعلومات والتي تؤدي للحصول على أفضل أداء ومخرجات للعمل وخفض التكاليف والهدر وتحسين الجودة(بلحسين، 2016). واقتناء وسائل اتصال حديثة في المنظمة مما يسهم في تحسين الاتصالات التنظيمية وتطوير أنشطتها بالتالي أدائها ومثالها الدفع الإلكتروني وإنجاز المعاملات بواسطة الحواسيب والانترنت(مخلوفي وشريفي، 2011).

رابعاً: تغيير استراتيجية المنظمة وفلسفتها: تغيير رسالة المنظمة بالغ الأهمية استجابةً للتغيير في الرسالة وأهداف المنظمة واستراتيجيتها، وهو استخدام موارد المنظمة لتحقيق أهداف وغايات جديدة، والرسالة هي الغرض الرئيس للمنظمة ومجال نشاطها إذ أنَّ تغيير الرسالة تكون استجابةً لتغييرات تهيء فرصاً يمكن استغلالها بإضافة أنشطة جديدة أو إلغاء نشاط آخر بالتالي تغيير الرسالة يؤدي لتغيير الأهداف والاستراتيجيات(رحيم وعلاوي، 2010).

أنواع التغيير:

يمكن تعريف نوع التغيير بالخصائص الأساسية التي تتضمن شكلاً من أشكال التغيير ويمكن تقسيم التغيير:

1- حسب النطاق: تغيير كلي وتغيير جزئي:

- **التغيير الكلي:** هو تغيير واسع النطاق يشمل كل العمليات والسلوكيات في المنظمة، ويتطلب اشتراك جميع أصحاب المصلحة بعملية التغيير بالإضافة لوجود ائتلاف قوي وقيادة إدارية داعمة لتحقيق النجاح، مع التركيز على استراتيجية واضحة للمنظمة وتوضيح أدوار القائمين على التغيير مع عدم إغفال تحقيق توازن بين عمليات التغيير والموارد المتاحة للوصول لتغيير كبير في المنظمة(AL-Hadad, 2014).

- **التغيير الجزئي:** يعتمد على إجراء التغيير على جانبٍ وحيدٍ أو قسمٍ واحدٍ كتغيير المعدات والأجهزة، وقد تشمل إضافة أو إزالة منتج أو خدمة أو إعادة تنظيم قسم معين. وللتغيير الجزئي خطورة كونه قد يؤدي لعدم التوازن بحيث يكون بعض جوانبها متطوراً وآخر غير متطور مما يؤدي لانخفاض فعاليته(Tahilramani,2010) (الرميزان، 2013).

وبالتالي يستخلص الباحث مما سبق أنَّ التغيير الجزئي يتولد عنه خطورة عدم وجود توازن بين قسم ناله التغيير وآخر لم ينله التغيير وبالتالي ستكون هناك فجوة في التنسيق أو ربما في فعالية وأداء كل قسم على حدة، ولكن هل التغيير الكلي هو الأنسب؟

إنَّ ذلك يعتمد على مدى قدرة المنظمة على النهوض بإحداث التغيير الكلي ومدى دعمها لذلك التغيير ومدى تقبل الإداريين ككل لذلك التغيير ومدى قدرة المنظمة على تحقيق الهدف المنشود من ذلك التغيير الكلي.

2- حسب السرعة: تغيير سريع وتغيير تدريجي(Trami, 2012):

- **التغيير السريع:** يتم اللجوء إليه بشكل مفاجئ عندما تمر المنظمة بأزمات تهددها ويتم فرض التغيير بالأزمات من قبل الإدارة العليا من أعلى لأسفل، وتكون مسؤولية الإدارة الوسطى تنسيق عمليات التغيير.
- **التغيير التدريجي:** تغيير بطيء ونتائجه مضمونة أكثر من التغيير السريع.

ويؤكّد الباحث على أنَّ التغيير التدريجي ليس الأفضل دوماً ففي الأزمات التغيير السريع هو الأنسب، ولكن في حال عدم وجود أزمات فلا نستطيع إغفال التأثير الفعال للتغيير التدريجي، ولكن يجب ألا نسيء فهم تطبيق هذا النوع الذي لا يعني مطلقاً المماطلة في عملية التغيير بل على العكس تماماً وبحيث تضمن الإدارة مقاومة أقل من قبل المستويات الإدارية الأخرى لأنَّه أسلوب تدريجي غير مفاجئ.

3-حسب موضوع التغيير: التغير المادي والتغيير المعنوي (توايتية، 2016):

- **التغيير المادي:** يشمل التكنولوجيا والأدوات المادية التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.
- **التغيير المعنوي:** تغيير سلوكي وثقافي للعاملين ليتماشى مع الثقافة التنظيمية السائدة.

ويرى الباحث أنَّ عملية التغيير تتطلب النوعين السابقين كليهما، فلا نستطيع إغفال دور التغيير المعنوي الذي يؤثر في سلوكيات وأنماط تفكير العاملين في المنظمة لتخفيف مقاومتهم للتغير وكذلك ضمان فهمهم لعملية التغيير وما هو الهدف المنشود من تلك العملية، وبالتالي التغيير المعنوي هو رديف هام للتغيير المادي في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة.

النتائج والمناقشة:

تمَّ عرض الاستبانة على عدد من المحكّمين بعد الإعداد المبدئي لها وتشمل(25) عبارة، وبالتالي تمَّ إعادة تصميم الاستبانة بالاعتماد على آراء هؤلاء المحكّمين، أما بالنسبة للمقياس المستخدم هو مقياس ليكرت الخماسي حيث رافق كل عبارة خمس درجات من الموافقة وهي: غير موافق بشدة ويقابلها الدرجة رقم(1)، غير موافق ويقابلها الدرجة رقم(2)، حيادي ويقابلها الدرجة رقم(3)، موافق ويقابلها الدرجة رقم(4)، موافق بشدة ويقابلها الدرجة رقم(5). وبالتالي الدرجة المتوسطة للمقياس هي(3).

قسَّم الباحث الدراسة العملية إلى قسمين رئيسين:

القسم الأول: دراسة ثبات وصدق المقاييس:

1-حساب معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس:

تمَّ استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس(غدير، 2012، ص234-244)، حيث تمَّ حساب معامل ألفا كرونباخ للاستبانة الموزّعة على المديرين والعاملين الإداريين في جامعة تشرين.

الجدول رقم(1):Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.869	25

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

ومن الجدول السابق نجد أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبانة الموزّعة على المديرين والعاملين الإداريين في جامعة تشرين هي(0.869) وهي أكبر من (0.6)، وهذا يدلُّ على ثبات البيانات وصلاحيتها للدِّراسة وبالتالي لا داعي لحذف أيّ من العبارات.

- **حساب مقياس الصدق:**

لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للفقرات نوجد معاملات الارتباط (مصفوفة الارتباط) بين متوسط العبارات التي تمثل كل محور على حدة، والمتوسط الكلي للمحاور مجتمعة كما يظهر في الجدول الآتي:

الجدول رقم(2) :Correlations

		z1	z2	z3	z4	MZ
z1	Pearson Correlation	1	.375**	.304**	.349**	.729**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	327	327	327	327	327
z2	Pearson Correlation	.375**	1	.270**	.288**	.647**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	327	327	327	327	327
z3	Pearson Correlation	.304**	.270**	1	.562**	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	327	327	327	327	327
z4	Pearson Correlation	.349**	.288**	.562**	1	.778**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	327	327	327	327	327
MZ	Pearson Correlation	.729**	.647**	.722**	.778**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	327	327	327	327	327

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

حيث Z1 متوسط اجابات أفراد العينة على بعد إدارة التغيير في الموارد البشرية، Z2 متوسط اجابات أفراد العينة على بُعد إدارة التغيير في التكنولوجيا المستخدمة، Z3 متوسط اجابات أفراد العينة على بعد إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي، Z4 متوسط اجابات أفراد العينة على بعد إدارة التغيير في الاستراتيجية والأهداف، MZ المتوسط الكلي للأبعاد مجتمعة.

إن جميع معاملات الارتباط للعلاقة بين متوسط قيم الإجابات الكلي للاستبيان وبقية متوسط قيم إجابات المتغيرات الأخرى هي معاملات مقبولة وذات دلالة إحصائية حيث $Sig = p < \alpha = 0.01$ مما يؤكد صدق فقرات الاستبانة.

القسم الثاني: اختبار الفرضيات:

1-1 متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بُعد (إدارة الموارد البشرية):

الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لأفراد العينة حول إدارة التغيير في الموارد البشرية.

العبارات الخاصة بإدارة التغيير في الموارد البشريّة:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	Test Value = 3 مؤشر الاختبار t	درجة الحرية	احتمال الدلالة	القرار
1- تحرص إدارة المنظمة الجامعة التي أعمل بها على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين باستمرار خلال عملية التغيير.	2.883	1.189	57.66	-1.766	326	.000	دال
2- تتوافق الدورات التدريبية مع متطلبات العمل الجديدة، وخضعتُ لبرامج تدريبية أسهمت في تغيير سلوكي في الجامعة التي أعمل بها.	2.709	1.240	54.18	-4.236	326	.000	دال
3- تقدِّم إدارة المنظمة الجامعة التي أعمل بها حوافز مادية ومعنوية لتحقيق التغيير في سلوك العامل وتحسين أداءه.	2.324	1.153	46.48	-10.597	326	.000	دال
4- تتم عملية الترقية وإعادة توزيع المهام في الجامعة التي أعمل بها على أساس تحسُّن أداء العامل وتبعاً للمؤهلات التي يمتلكها.	2.3245	1.070	46.49	-11.106	326	.000	دال
5- تشجع إدارة الجامعة على العمل بروح الفريق والعمل الجماعي وهناك جو من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.	2.666	1.236	53.32	-4.874	326	.000	دال
6- يهيئ مديري المباشر العاملين لتقبل التغيير ويقنعهم بالحاجة إليه.	2.688	1.159	53.76	-4.865	326	.000	دال
7- أجد أن جامعتي تقدر الجهد المبذول في سبيل نجاح التغيير.	2.535	1.116	50.7	-7.208	326	.000	دال
8- تسعى الجامعة التي أعمل بها إلى تشجيع العاملين الجدد على التكيف مع بيئة العمل الجديدة.	2.902	1.170	58.04	-1.511	326	.000	دال
9- تقوم الجامعة التي أعمل بها بتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار وعلى إيجاد الحلول بأنفسهم للمشكلات التي يتعرضون لها أثناء عملهم.	2.385	1.106	47.7	-10.042	326	.000	دال
المتوسط العام	2.604	.803	52.08	-8.911	326	.000	دال

يبين الجدول رقم (3) أن رقم (8) والمتضمن تسعى الجامعة التي أعمل بها إلى تشجيع العاملين الجدد على التكيف مع بيئة العمل الجديدة حصل على أعلى نسبة (58.04%)، بينما حصل البند (3) والمتضمن تقدِّم إدارة الجامعة التي أعمل بها حوافز مادية ومعنوية لتحقيق التغيير في سلوك العامل وتحسين أداءه على أقل نسبة (46.48%).

وقام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مستوى التغيير في الموارد البشرية في العينة المدروسة، وقد تمَّ إعطاءه الرمز(Z1)، فكان المتوسط المحسوب يساوي (2.6041) كما هوَ وارد في الجدول رقم(4).
وللحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو(3)، وذلك لمعرفة إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تمَّ الاعتماد على اختبار T ستيودينت لعينة واحدة، وكانت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (5).
حيث أنَّ احتمال الدلالة (p(sig)=0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (α =0.05) الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يُعطي الإمكانية في اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

نتيجة اختبار الفرضية القائلة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين على بُعد إدارة التغيير في الموارد البشرية ومتوسط الحياد(3):

باعتبار قيمة المتوسط المحسوب هي(2.6041) وهي أصغر من متوسط المقياس(3)، فبالتالي أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى التغيير في الموارد البشرية في العمل، ونتيجة الاختبار تُظهر انخفاضاً في مستوى التغيير في الموارد البشرية بالنسبة للمديرين والعاملين الإداريين في جامعة تشرين.

الجدول رقم(4):One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Z1	327	2.6041	.80332	.04442

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

الجدول رقم (5):One-Sample Test Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Z1	-8.911-	326	.000	-.39585-	-.4832-	-.3085-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

1-2 إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بُعد (إدارة التغيير التكنولوجي):

الجدول رقم(6) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لأفراد العينة حول إدارة التغيير التكنولوجي.

العبارات الخاصة إدارة التغيير التكنولوجي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	Test Value = 3 مؤشر الاختبار t	درجة الحرية	احتمال الدلالة	القرار
10-تسعى الجامعة التي أعمل بها إلى تطوير الأجهزة والأدوات التكنولوجية المستخدمة في	3.171	1.091	63.425	2.837	326	.000	دال

العمل ولإدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عملية الاتصال.							
11-تستخدم الجامعة التي أعمل بها التي أعمل بها التكنولوجيا لتغيير أساليب تقديم الخدمات للعملاء.	3.036	1.212	60.733	1.547	326	.000	دال
12-تستخدم الجامعة التي أعمل بها الإنترنت في تقديم الخدمات للعملاء.	2.782	1.192	55.657	-3.293	326	.000	دال
13-تستخدم الجامعة التي أعمل بها شبكة معلومات داخلية تربط بين مختلف الأقسام الإدارية في المنظمة.	2.507	1.245	50.152	-7.148	326	.000	دال
14-تستخدم الجامعة التي أعمل بها الحواسيب وقواعد البيانات لتسهيل أداء العمليات.	2.605	1.182	52.110	-6.031	326	.000	دال
15- أجد أن التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة التي أعمل بها تؤدي لتخفيض الجهد المبذول من قبل العاملين وتوفير الوقت وتحد من البيروقراطية والروتين في العمل.	2.587	1.128	51.743	-6.615	326	.000	دال
16-تتوفر بالجامعة التي أعمل بها خدمة الإنترنت بسرعة عالية.	2.104	1.221	42.079	-13.264	326	.000	دال
المتوسط العام	2.6850	.6406	53.7	-8.891-	326	.000	دال

يبين الجدول رقم (6) أن رقم (10) والمتضمن تسعى الجامعة التي أعمل بها إلى تطوير الأجهزة والأدوات التكنولوجية المستخدمة في العمل ولإدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عملية الاتصال حصل على أعلى نسبة (63.425%)، بينما حصل البند (16) والمتضمن تتوفر بالجامعة التي أعمل بها خدمة الإنترنت بسرعة عالية على أقل نسبة (42.079%).

وقام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مستوى التغيير في التكنولوجيا المستخدمة في العينة المدروسة، وقد تمَّ إعطاءه الرمز(Z2)، فكان المتوسط المحسوب يساوي (2.6850) كما هوَ وارد في الجدول رقم(7).

وللحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو(3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تمَّ الاعتماد على اختبار Tستيودينت لعينة واحدة، فكانت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(8).

ونلاحظ أنَّ احتمال الدلالة (p(sig)=0.000) أصغر من (α = 0.05)، الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، ويُعطي الإمكانية في اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

نتيجة اختبار الفرضية القائلة: لا توجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات العاملين على بُعد إدارة التغيير التكنولوجي ومتوسط الحياد(3):

ويتم اختبار الفرضية من خلال الآتي: حساب متوسط إجابات أفراد العينة على بُعد إدارة التغيير التكنولوجي، واختبار الفرق بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد باستخدام اختبار T-Test:

الجدول رقم(7) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
z2	327	2.6850	.64060	.03543

إصدار SPSS 20 المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج

باعتبار قيمة المتوسط المحسوب هي(2.6850) وهي أصغر من متوسط المقياس(3)، يعدُّ حساب المتوسط ومعرفة قيمته باتجاه الموافقة من عدمها شرطاً لازماً لكنه غير كاف، يحتاج معه لاختبار وجود فرق بين قيمته وقيمة متوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت المستخدم، يظهر ذلك من خلال جدول الاختبار الآتي:

الجدول رقم(8) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
z2	-8.891-	326	.000	-.31498-	-.3847-	-.2453-

إصدار SPSS 20 المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج

ومن خلال نتيجة الاختبار يتضح أن قيمة الاختبار بين متوسط إجابات العاملين على بُعد إدارة التغيير التكنولوجي ومتوسط الحياد(3) تُظهر انخفاضاً في مستوى التغيير التكنولوجي بالنسبة للمديرين والعاملين الإداريين في جامعة تشرين بالتالي أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تُظهر مستوى التغيير التكنولوجي في العمل.

3-1 متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بُعد (إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي):

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لأفراد العينة حول إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي

الجدول رقم(9)				Test Value = 3			
العبارات الخاصة بإدارة التغيير في الهيكل التنظيمي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مؤشر الاختبار t	درجة الحرية	احتمال الدلالة	القرار
17-تعمل الجامعة على تطوير الهيكل التنظيمي وفق متطلبات العمل.	3.045	.997	60.9	.832	326	.000	دال
18- أجد أن هيكل الجامعة التي أعمل بها يتميز بالمرونة وتقوم إدارة المنظمة بدمج الإدارات عند الحاجة.	3.321	1.186	66.42	4.892	326	.000	دال

19- تقوم المنظمة الجامعة التي أعمل بها باستحداث وظائف جديدة لمواكبة التغييرات المختلفة.	3.394	1.243	67.88	5.737	326	.000	دال
20-يوجد خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية في الجامعة التي أعمل بها.	2.480	1.107	49.6	-8.491	326	.000	دال
21-أجد أن الهيكل التنظيمي في الجامعة التي أعمل بها يعمل على زيادة تفويض الصلاحيات للعاملين.	2.278	1.134	45.56	-11.502	326	.000	دال
المتوسط العام:	2.904	.636	58.080	-2.730	326	.000	دال

يبين الجدول رقم (9) أن رقم (19) والمتضمن تقوم الجامعة التي أعمل بها باستحداث وظائف جديدة لمواكبة التغييرات المختلفة حصل على أعلى نسبة (67.88%)، بينما حصل البند (21) والمتضمن أجد أن الهيكل التنظيمي في الجامعة التي أعمل بها يعمل على زيادة تفويض الصلاحيات للعاملين حصل على أقل نسبة (45.56%).

قام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مستوى التغيير في الهيكل التنظيمي في العينة المدروسة، وقد تمَّ إعطاءه الرمز(Z3)، فكان المتوسط المحسوب يساوي(2.904) كما هوَ وارد في الجدول رقم(10).

وللحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو(3)، وذلك لمعرفة إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تمَّ الاعتماد على اختبار Tستيودينت لعينة واحدة، وكانت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (11).

حيث أنَّ احتمال الدلالة (p(sig)=0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (α=0.05) الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يُعطي الإمكانية في اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

نتيجة اختبار الفرضية القائلة: لا توجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات العاملين على بُعد إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي ومتوسط الحياد(3):

باعتبار قيمة المتوسط المحسوب هي(2.904) وهي أصغر من متوسط المقياس(3)، فبالتالي أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى التغيير في الهيكل التنظيمي في العمل، ونتيجة الاختبار تُظهر انخفاضاً في مستوى التغيير في الهيكل التنظيمي بالنسبة للمديرين والعاملين الإداريين في جامعة تشرين.

الجدول رقم (10) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Z3	327	2.9040	.63609	.03518

إصدار SPSS 20 المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج

الجدول رقم (11) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Z3	-2.730-	326	.007	-.09602-	-.1652-	-.0268-

إصدار SPSS 20 المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج

4-1 متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بُعد(إدارة التغيير في الاستراتيجية والأهداف):

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لأفراد العينة حول إدارة التغيير في الاستراتيجية والأهداف:

العبارات الخاصة بإدارة التغيير في الاستراتيجية والأهداف:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	Test Value = 3			
				مؤشر الاختبار t	درجة الحرية	احتمال الدلالة	القرار
22_تقوم المنظمة (الجامعة) التي أعمل بها بصياغة رؤيا مشتركة للجامعة بالاشتراك مع العاملين.	2.535	1.070	50.703	-7.855	326	.000	دال
23_أجد أن المنظمة (الجامعة) التي أعمل بها تقوم بمراجعة استراتيجياتها باستمرار بما ينسجم مع المتغيرات البيئية المحيطة.	2.682	1.086	53.639	-5.293	326	.000	دال
24_ تساعد آليات التخطيط المتبعة في المنظمة (الجامعة) التي أعمل بها على تسهيل عملية التغيير.	3.048	1.176	60.978	.752	326	.000	دال
25_ تسعى المنظمة (الجامعة) التي أعمل بها باستمرار على تحقيق التكامل بين أهدافها وأهداف العاملين.	2.752	.986	55.045	-4.543	326	.000	دال
المتوسط العام:	2.754	.791	55.091	-5.608	326	.000	دال

يبين الجدول رقم (12) أن البند رقم (24) والمتضمن تساعد آليات التخطيط المتبعة في المنظمة (الجامعة) التي أعمل بها على تسهيل عملية التغيير حصل على أعلى نسبة (60.978%)، بينما حصل البند (22) والمتضمن تقوم المنظمة (الجامعة) التي أعمل بها بصياغة رؤيا مشتركة للجامعة بالاشتراك مع العاملين حصل على أقل نسبة (50.703%).

قام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مدى توفّر التغيير في الاستراتيجية والأهداف في العينة المدروسة، وقد تمَّ إعطاءه الرمز(Z4)، فكان المتوسط المحسوب يساوي(2.754) كما هوَ وارد في الجدول رقم(13).

وللحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو(3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تمَّ الاعتماد على اختبار Tستيودينت لعينة واحدة، فكانت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(13).

ونلاحظ أنَّ احتمال الدلالة (p(sig)=0.001) وهي أصغر من مستوى الدلالة (α=0.05)، الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، ويُعطي الإمكانية في اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

نتيجة اختبار الفرضية القائلة: لا توجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات العاملين على متغير إدارة التغيير في الاستراتيجية والأهداف ومتوسط الحياد(3):

باعتبار قيمة المتوسط المحسوب هي(2.7546) وهي أصغر من متوسط المقياس(3)، فبالتالي أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تُظهر مستوى التغيير في الاستراتيجية والأهداف، ونتيجة الاختبار تُظهر انخفاضاً في مستوى التغيير في الاستراتيجية والأهداف بالنسبة للمديرين والعاملين الإداريين في جامعة تشرين.

الجدول رقم (13) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
z4	327	2.7546	.79128	.04376

إصدار SPSS 20 المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج

الجدول رقم (14) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
z4	-5.608-	326	.000	-.24541-	-.3315-	-.1593-

إصدار SPSS 20 المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

ومن خلال العديد من المقابلات التي تمت مع المدراء والعاملين الإداريين في كافة المستويات الإدارية لاحظ الباحث هناك حالة من عدم الرضا والتخوّف المبالغ فيه من الاجابة على أسئلة الاستبيان لأنّها تحدّد مستوى التغيير وهذا ما أكدته نتائج هذا البحث كالآتي:

• هناك ضعف وانخفاض في مستوى العدالة والحيادية من قبل الإدارة في الجامعة ، حيث بلغ المتوسط المحسوب (2.6041) للتغيير في الموارد البشرية وانخفاض في توافق الدوارات التدريبية مع متطلبات العمل الجديدة حيث بلغت أهميتها النسبية 54.18 % وانخفاض في مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة حيث بلغت أهميتها النسبية (46.48%) والأهمية النسبية لنظم الترقية 46.48% مما يدل على الشعور بالظلم بما أن الترقية لا تتم على أساس تحسن أداء العامل والمؤهلات التي يمتلكها العاملين.

وبلغ المتوسط المحسوب (2.685) للتغيير التكنولوجي أي لا يوجد هناك سعي بالمستوى المطلوب لتطوير الأجهزة والأدوات التكنولوجية المستخدمة في العمل، حيث الأهمية النسبية لاستخدام الجامعة لشبكة معلومات داخلية تربط بين مختلف الأقسام الإدارية 50.15 % وعدم توفر خدمات الانترنت بسرعات عالية حيث بلغت أهميتها النسبية 42.079 % وانخفاض في مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة بما يؤدي لتخفيض الجهد المبذول من قبل العاملين وتوفير الوقت والحد من البيروقراطية والروتين في العمل حيث بلغت أهميتها النسبية 51.74%.

وبلغ المتوسط المحسوب (2.904) للتغيير في الهيكل التنظيمي ، حيث بلغت الأهمية النسبية لوجود خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية في الجامعة 49.6 % والأهمية النسبية لزيادة تفويض الصلاحيات للعاملين 45.56 %

وبلغ المتوسط المحسوب (2.754) للتغيير في الاستراتيجية، حيث الأهمية النسبية لصياغة رؤيا مشتركة للجامعة بالاشتراك مع العاملين بلغت 50.703 % مما يدل على انخفاضها والأهمية النسبية لتحقيق التكامل بين أهداف الإدارة والعاملين بلغت 55.045% مما يشكل عائقاً بعملية التغيير.

التوصيات:

ومما سبق من نتائج يجد الباحث أنَّ الجامعة تفتقر لتطبيق إدارة التغيير، ولكن يجب التركيز على نقطة هامة وهي أنَّ المتوسطات المحسوبة لإجابات أفراد العينة تتأرجح في معظمها نحو الحياد وبالتالي لابدَّ من التركيز على النقاط الآتية كتوصيات لواقع الجامعة:

- ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وصياغة الرؤيا والأهداف المشتركة بين الإدارة والعاملين ما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم.
- قيام مديري مؤسسات التعليم العالي بممارسة عمليات إدارة التغيير بمجالاتها المختلفة بما يسهم في إحداث التغيير اللازم لتحقيق متطلبات المجتمع.
- تفعيل منح الحوافز المادية والمعنوية وربط نظم الترقية بمستوى الأداء والمؤهلات التي تمتلكها الموارد البشرية.
- زيادة الصلاحيات الممنوحة للمدراء بما يسهم بالتخلص من المركزية.
- إخضاع العاملين لدورات تدريبية باستمرار تتناسب مع متطلبات العمل المتغيرة.
- تطوير الأدوات التكنولوجية المستخدمة وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا في تقديم الخدمات للعملاء بما يؤدي لتخفيض الجهد المبذول من قبل العاملين وتوفير الوقت والحد من البيروقراطية والروتين في العمل.

Arabic References:

- Al Rumaizan, Abdul Rahman. Change management and its relationship to the organizational citizenship behavior of the border guards in the Eastern Province. A project submitted in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Master in Administrative Sciences, Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia, 2013, 1- 144.
- Belhussein, Dalanda. The role of change management in improving the competitive advantage of the practical directorate of Algeria Telecom in Messila. A project submitted in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Master, University of M'Sila, Algeria, 2013, 1- 147.
- Ghadeer, Bassem. The basic approach to data analysis using IBM SPSS Statistics 20. Part II. Syria: Ministry of Information, 2012.
-Lias, Sarah; Sharky, Marym. Organizational change as an entry point for the creation of total quality management in institutions. Journal of Generation of Humanities and Social Sciences, (20), 2016, 11-311.
- Makhloufi, Abdul Salam; Sharifi, Masouda. Change in business organizations is an imperative to face global changes. International Forum on Creativity and Organizational Change in Modern Organizations, Saad Dahlab University, Blida, Algeria, 2011, 1- 18.
-Masouda, Sharifi. Managing Organizational Change and its Role in Establishing the Principles and Foundations of the Learned Organization - A Case Study of GE, the Global Technology Giant. Thesis submitted for a PhD in Management Sciences, Hassiba Ben Bouali University-Chlef, Algeria, 2016, 1- 308.
- Obaid, Awni Fathi Khalil. The reality of change management and its impact on the performance of the employees in the Palestinian Ministry of Health - a case study of Shifa

Medical Complex . A project submitted in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Master in MBA, Islamic University of Gaza, Palestine, 2009, 1- 164.
- Rahim, Hussein; Allawi, Abdel Fattah. Organizational Change in Business Organizations: Motives, Objectives and Interventions. Blida University International Forum on Innovation and Organizational Change in Modern Organizations, Algeria, 2010.
-Saha,Afaf. The Effect of Organizational Change Management on Innovation in Small and Medium Enterprises - Case Study of Some Industrial Enterprises - Ghardaia. A project submitted in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Master Academic , Kasidi Merbah University- Ouargla, Algeria, 2013, 1-48.
- Twaite, Abdul Samad. The Effect of Organizational Change on the Performance of University Librarians Dr. Ahmed Orwa Library, Prince Abdulkader University of Islamic Sciences, Constantine. A project submitted in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Master, Arab Tebsi University - Tebessa, Algeria, 2016, 1- 118.
-The succession, Zahra; Alwan , Shaimaa. The impact of change management on the quality of services in the health institution- Case study of Alia Saleh Hospital –Tebessa. A project submitted in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Master Academic , Tebessa Arab University, Algeria, 2016, 1- 149.
- Toaher, Taha Madani; Manasriya, Rashid; Shatiba, Zeinab. Organizational Change and its Impact on Employee Satisfaction - A Field Study at Algerie Telecom in Laghouat. Journal of Quantitative Economic Studies, (3), 2017, 227- 243.

English References:

-Al-Haddad, Serina. *Successful Organizational Change: Alignin Change Type With Methods.* University of Central Florida, 2014,1- 210
-Goksoy, Asli; Ozsoy, Beliz; Vayvay, Ozalp. *Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company*. International Journal of Business and Management, 7(2), 2012, 89- 112.
--Lee, Yu-Je. *A study on the influence of organizational change on organizational effectiveness of schools: Using investment for cloud computing technologies as a moderator.* African Journal of Business Management, 6(17), 2012, 5710- 5719.
- Luoma, Jenni J. M. *Understanding change management through the psychological ownership framework.* University of Jyväskylä, 2014. *– Examination of antecedents of successful change*
-Moran, John W; Brightman, Baird K. *Leading organizational change*. Journal of Workplace Learning, 2(12). 2000, 66- 74.
-Randall, Julian. *Managing Change \Changing Managers*. USA: Taylor & Francis e-Library, 2004.
--shun, Choy-Man. *The importance of change management in hospital accreditation*. A project submitted in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Master of Public Health, The University of Hong Kong, 2011, 1- 44.
-Tahilramani, Rachna. *Enhancing creativity for organizational change*. Asian Journal Of Management Research, 2010, 153- 162.
- Vrontis, Demetris, Impact of Innovation and Change Management on Employees Performance, University of Nicosia ,2018,1-148.
-Wang, Gao-Liang. *A study of the influence of organizational change on organizational performances of listed tourist hotels in Taiwan: Using organizational commitment as the mediating variable.* African Journal of Business Management, 6 (18), 2012, 5818-5828.
- Yavuz, Kadir, Guidelines For Information Technologies
Change management in Turkey, Kadi rHas University ,Graduate School of Science and Engineering,2013,1-90.