

المعوقات الوظيفية في ظل التغيير التنظيمي داخل الوسط الجامعي

Functional obstacles in light of organizational change within the university community

زينب شامي، جامعة خميس مليانة (الجزائر)، Email: z.chami@univ-dbkm.dz

تاريخ قبول المقال: 06-04-2022

تاريخ إرسال المقال: 10-01-2022

الملخص:

يشهد العالم في العصر الحالي تغيرات مستمرة وسريعة وأصبحت تعتبر الصفة المميزة له في المجتمع الحديث وأساس تطوره وازدهاره أو العكس. ففي دراستنا هذه نسعى إلى إبراز أهم المعوقات الوظيفية التي تعرفها الجامعة والتي تخل بأداء الوظائف الإدارية المتعلقة بالتسيير وتقييم أداء الموظفين أو التنسيق بين الوظائف لتحقيق الأهداف في أحسن شكلها، فعملية التغيير المستمر والفجائي سواء في التعليم أو القرارات الوظيفية وحتى المناصب والأشخاص المسيرة للجامعة تعتبرها ارتجالية لا تخضع للتخطيط ولا ترضي أغلبية الموظفين بالجامعة، التي تلجأ هذه الأخيرة إلى المقاومة. هذا ما دفعنا إلى إظهار مختلف ردود أفعال الموظفين الإداريين وتأثير ذلك على الاستقرار بالجامعة.

الكلمات المفتاحية: المعوقات الوظيفية؛ التغيير التنظيمي؛ دافعية الانجاز؛ الوسط الجامعي.

Abstract:

the world is witnessing continuous and rapid changes, and it has become considered its distinguishing feature in modern society and the basis for its development and prosperity, or vice versa. Or coordination between jobs to achieve goals in its best form. The process of continuous and sudden change, whether in teachings or job decisions, and even positions and people running the university, considers it improvisation that is not subject to planning and does not satisfy the majority of university employees, which the latter resort to resistance. This is what prompted us to Show the various reactions of the administrative staff and their impact on the stability of the university

Key words : Organizational obstacles; organizational change; achievement motivation; the university environment.

مقدمة:

يعتبر التغيير التنظيمي ضرورة من ضروريات أي تنظيم يصاحبه تأثيرات على عدة مستويات في المنظمة، قد يكون على مستوى البرامج والخطط وربما على أفراد التنظيم كالقيادة والعمال، أيضا يكون له تأثير على متغيرات هامة في التنظيم تؤثر على فاعليته وفاعلية الموظف بشكل خاص خاصة دافعيته للعمل لأن التغيير يمس كل جوانب المجتمع وتنظيماته التي تعتبر عنصرا فاعلا في المجتمع حيث نجد أنها تتعرض للتغيير بمختلف أنواعه وطرائقه سواء كان حتميا بفعل عوامل خارجية أو داخلية، أو مخططا له من طرف التنظيم لضمان بقائه واستمراره حيث يكون في معظم الأحيان تغييرا تنظيميا باعتباره أحد أبرز سمات المنظمات حيث يمكن أن يكون على مستوى المناصب أي هيكل التنظيم أو على مستوى استراتيجيات العمل وطرق العمل المتبعة في التنظيم، لكن التنظيم الغير مخطط له مسبقا والذي يكون بدون مشاورة ومناقشة مسبقة مع جميع الأطراف تنجر عنه عدة معوقات وظيفية مادية وتنظيمية تحول دون تحقيق طموحات الموظف داخل المنظمة.

و تعد الجامعة كغيرها من المؤسسات التي عرفت عدة تغييرات على مستوى القرارات أو مناصب الموظفين وحتى مسؤولي الجامعة بما فيهم المدراء وهذا في فترات غير متفاوتة الذي خلق نوع من الفوضى والتذمر والاستياء من الوضع الذي تمخض عنه مناخا تنظيميا غير مستقر وغير مساعد على دفع عجلة البحث العلمي للأمام.

لذا سلطنا الضوء على الاهتمام بالتغيير الفجائي، وردود أفعال مستخدمي الجامعة اتجاهه وكيفية مقاومته. مع توضيح الصعوبات و المعوقات الوظيفية التي تنجر عنه وانعكاسات ذلك على أدائهم الوظيفي.

الإشكالية:

بما أن التغيير أصبح يشكل السمة البارزة في العالم في الوقت الحالي باعتبار العالم مجموعة تجمعات أحدها التجمع البشري الذي أصبح عرضة للتغيير سواء كان تدريجيا أو لحظيا فجائيا بغية وضع نظام يحكم علاقاتهم وتفاعلاتهم وتتنوع هذه الأنظمة والأنساق بتنوع مجالات التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد. لكن يرتكز نجاح أي تغيير على الامكانيات البشرية التي توفرها ومدى استعدادها لتنفيذه وقناعتها بنجاعته في خروج المؤسسة من وضعها الراهن إلى وضع أحسن منه مستقبلا وحسب ما أكده "Beurdoin, Pierre" في دراسته أن مقاومة التغيير أمر حتمي مثلما أن التغيير أمر حتمي.¹

ولقد بين "Frohman" أن نجاح المنظمات واستمراريتها يتوقف على قدرتها على التأقلم مع هذه التغيرات البيئية وإحداث التغيير التنظيمي الملائم سواء كان التغيير في التقنية المستخدمة أو الهياكل التنظيمية أو في سلوكيات الأفراد أو في الأهداف والسياسات.²

وفيما يتعلق بالتغيير التنظيمي في الوسط الجامعي فهو يسعى إلى تحسين أداء الأفراد العاملين بما فيهم مستخدمين وأساتذة بالاعتماد على طرق منهجية في ذلك وعلى النظريات والمفاهيم السلوكية لإيجاد حلول للمشكلات التنظيمية و التعاون مع مختلف هياكل ومستويات الجامعة والبحث في ثقافتها وسلوك الأفراد العاملين فيها قصد زيادة الجودة وتحسين فعالية قطاع التعليم العالي المرتبطة بفعالية أداء الموظفين لعملهم وهو ما يسمى بدافعية العمل التي قد تتأثر حسب طبيعة التغيير التنظيمي الذي يكون إما على مستوى البرامج والخطط وربما على أفراد التنظيم كالقيادة والعمال، ومستوى التجاوب معه الذي يكون حسب طبيعته المعلنة التي تحدث تغييرات على مستوى التنظيم ككل.

وبناء على هذا نطرح التساؤلات التالية: كيف يؤثر التغيير التنظيمي على فاعلية الموظف بالأخص دافعية العمل؟ وكيف يؤثر تغيير القيادة على دافعية العمل لدى الموظفين؟ وللإجابة على هذه التساؤلات اعتمدت هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

1- تتأثر فعالية أداء العاملين بالتغيير الفجائي داخل المؤسسة.

2- يؤثر تغيير القيادة على دافعية العمل لدى الموظفين داخل التنظيم.

استهدفت هذه الدراسة الى البحث عن كيفية حدوث هذا التغيير سواء بشكل مفاجئ أو المخطط له و المعلم به فترة قبل احداثه، ومدى حدوث انعكاسات وتأثيرات على مستوى التنظيم ككل ومختلف عناصره الفاعلة فيه ومعرفة ردود أفعال الموظفين والعمال اتجاه عملية التغيير، وتوضيح ما مدى تأثير ذلك على دافعتهم.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي ذلك من خلال وصف ظاهرة التغيير التنظيمي والتعرف على المؤشرات التي تتعلق بها، والتحليلي من خلال دراسة البيانات الإحصائية والتعمق فيها واستنتاجها سوسيولوجيا من أجل معرفة دلالاتها ومؤثراتها في الواقع.

المبحث الأول: التعريف بمحتوى الدراسة

لكي يتحكم الباحث في مسار الموضوع المختار عليه أن يقوم بتفسير متغيراته وتحديد أهم مفاهيمه، مع الرجوع الى الدراسات السابقة التي تناولت جوانب مشابهة أو مغيرة من الموضوع والتطرق إلى المقاربة المنهجية والتي تعد خطوة ضرورية وأساسية في البحث السوسولوجي.

المطلب الأول: تحديد مفاهيم الدراسة:

تنوعت التعاريف والمصطلحات الخاصة بالتنظيم من معوقات وظيفية، وتغيير تنظيمي وما يتخلله من عدم استقرار في دافعية العمال الذي يحتاج الى توضيح دلالاته، وهذا ما سيتم التطرق إليه.

أولاً-المعوقات الوظيفية:

1-التعريف الاصطلاحي: هي العوامل التي تؤدي الى الانحراف على النموذج المثال للتنمية وتحول دون تحقيق الاهداف التي يسعى اليها التنظيم .كما أنها تعني اتجاها سلوكيا سلبيا فالمخطط الذي يرسم خطط التغيير قد يصطدم بأفراد المجتمع وسلوكياته التي قد تعوقه عن تحقيق أي أنماط السلوك الذي يريد المخطط الذي يسير وفقا له.³

كما يعرف على أنه اتجاه سلوكي سلبي يحول دون تحقيق أهداف التنظيم، ويصطدم بسلوكات أفراد المجتمع التي تعوقه عن تحقيق أي أنماط السلوك التي يريد المخطط أن يسير وفقا لها.

2-التعريف الاجرائي: هي مجموعة الوظائف العكسية للتنظيم البيروقراطي المتمثلة في سيادة المصالح الخاصة مع التحيز في تطبيق اللوائح التنظيمية والتسيير الغير عقلائي للمصالح الجامعية ويرجع ذلك في أغلب الأحيان إلى عدم وجود رقابة صارمة من قبل مدير الجامعة أو رؤساء المصالح على العمال في أداء مهامهم مع انعدام التخطيط الفعال الذي يهدف الى رفع مستوى التعليم العالمي، وكذا عدم التنسيق بين المصالح والتشبت بالإجراءات والقوانين والتعقيدات الادارية وممارسة الضبط والتي تحول دون أداء العمليات التنظيمية مما يؤثر على دافعية الانجاز لدى المستخدمين.

لذا نسعى من خلال متغير المعوقات الوظيفية البحث عن أهم الصعوبات و المشاكل التي تتخل مهام العمال الاداريين جراء عمليات التغيير التي يشهدها الوسط الجامعي والتي لا تتناسب مع طبيعة البيئة الداخلية و الخارجية للجامعة.

ثانيا - التغيير:

1-التعريف اللغوي: التغيير اسم مشتق من الفعل غير يغير بمعنى جعل الشيء على غير ما كان عليه أي حوله و بدله.⁴

2-التعريف الاصطلاحي:التغيير هو انتقال موجه وهاذف يسعى الى تحقيق التكيف البيئي الداخلي و الخارجي،بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل.

3-التعريف الإجرائي:هو فعل اجتماعي مقصود وهاذف يقوم به الفاعلون في المنظمة خاصة منهم القائمين على عملية التسيير والمشاركين في التنظيم سواء مسيرين إلا أن معدل الفائدة تختلف من فاعل لآخر.

ثالثا-التغيير التنظيمي:

1-التعريف الاصطلاحي:

هو مجموعة من الإجراءات والعمليات الممنهجة والتي تقوم على أسس وقواعد معلومة ينتج عنها عنصر جديد أو تطوير في عنصر وذلك بغية مواجهة ما يحدث من تغيير عملا على تحقيق التوازن بين البيئة والمنظمة.⁵

كما أنه العملية التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك مع الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب فيه بهدف فعالية المنظمة.

وقد أصبح التغيير التنظيمي يشكل محورا أساسيا في سير المجتمعات و الأنظمة.⁶

2-التعريف الإجرائي: التغيير التنظيمي هو عملية إدارية يشهدها قطاع التعليم العالي من فترة الى أخرى على جميع المستويات، تقوم بها الوزارة أو الجامعة وحتى القائمين عليها ويكون مخططا لها من أجل مسابرة التطورات البحثية و التسييرية أو إحداث تعديلات في الخطط و البرامج التي تحسن من الوضع الجامعي و السلبيات التي يعرفها . قبل مسيري المنظمة تسعى لتحقيق أهداف معينة وتكون على عدة مستويات في المنظمة كالقيادة والموظفين والهياكل التنظيمية.

وقد ركزنا في دراستنا على متغير التغيير التنظيمي لمعرفة أهم أشكاله التي معظمها لا تلقى قبولا من قبل مستخدمي الجامعة مع الاجابة على التساؤلات المطروحة و التحقق من فرضيات الدراسة هذا من جانب، و الجانب الثاني هو التعرف على أساليب مقاومة المستخدمين أثناء رفضهم للتغيير.

رابعاً - الدافعية للعمل:

1-التعريف اللغوي:دوافع وهي تحمل معنى التحريك أو الدفع أو بالمعنى كل ما يحمل شيء على الحركة فيجعله يتحرك.

2-التعريف الاصطلاحي:يعرفها ماكلياند على أنها كل ما يحرك الفرد للقيام بالمهام الموكلة إليه بشكل أفضل مما أنجز في السابق بكفاءة وسرعة وبأقل جهد ليحقق أفضل نتيجة.⁷

3-التعريف الاجرائي : هي العملية التي تهتم بسلوك العمال بالجامعة ودفعهم وتوجيههم وهي عبارة عن جملة مثيرات لسلوك الأفراد المتواجدين بالجامعة بما فيهم العمال الاداريين الذين يقدمون خدمة لكن نوعيتها تتأثر بمدى المؤشرات التي تعرف تغيرا تنظيميا إما فجائيا أو بشكل مستمر التي تضم عدة اعتبارات تتحكم في ذلك التغيير و تأثيره يكون بالسلب على الخدمات المقدمة بالجامعة سواء للموظف أو الأستاذ أو الطالب و هذا ما نسعى للإجابة عليه.

خامساً - القيادة:

1-التعريف اللغوي: القود من الفعل قاد ،يقود ،يقول قاد الدابة أي من أمامها ويكون القائد يكون من الأمام ،فالقائد هو الدليل والمرشد ،والقيادة هي الدليل والإرشاد.

2-التعريف الاصطلاحي: فالقيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم على القيام بأفعال معينة في إطار التفاعل الاجتماعي العام لتحقيق أهداف للجماعة أو المجتمع وهي صبغة يتميز بها القائد أو الرئيس .وهي تتمثل في الطرق المتبعة لتنظيم المجتمع أو المنظمة.⁸

3- التعريف الاجرائي: بما أن مدير الجامعة هو الذي يؤثر على عمالها إما إيجابا أو سلبا بفعل الدور الذي يقوم اتجاه جميع أفرادها .إلا أننا في هذه الدراسة نريد فهم تأثير التغيير المستمر للقيادة على طريقة العمل والتجاوب مع أساليبه وكيفية مقاومته مع الحفاظ في نفس الوقت على المنصب.

سابعاً-الانجاز:

1-التعريف اللغوي :تأتي من الفعل نجز أي عمل وقضى حاجته و يعرف الانجاز على لسان العرب على معنى الإتمام فيقال أنجزت الحاجة أي قضيت وانجاز رعاياها أي قضاؤها وإتمامها.⁹

2-التعريف الاصطلاحي:هو الأداء الجيد وتأدية المهام الموكلة للفاعل الاجتماعي وتظهر من خلال درجة تحقيق هدف أو أهداف المنظمة ويقصد بها المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها ويعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.

يشير هذا المصطلح إلى تأدية الفرد أو الفاعل الاجتماعي للمهام الموكلة إليه داخل المنظمة لتحقيق أهداف التنظيم الفاعل فيه.

3-التعريف الإجرائي: يهدف من خلال استخدام هذا المتغير في الدراسة هو معرفة العلاقة بين دافعية الانجاز والتغيير التنظيمي، وما مدى تأثير هذا الأخير على مستوى الانجاز داخل الجامعة ودرجة طموح المستخدمين من تقديم الأفضل حالياً و مستقبلاً.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة

تعد الدراسات من أهم الركائز العلمية التي يعتمد عليها الباحث بعد تحديد واختيار موضوع البحث بحيث توجهه وتساعده على حصر موضوعه وحيث تمكنه من بلورة مشكلة بحثه بصفة دقيقة وتبعده عن التكرار للمواضيع المستهلكة والوقوع في أخطائها ولذلك اعتمدنا في بحثنا هذا على مجموعة من الدراسات السابقة.

أولاً-الدراسات العربية:

1- مناهل أحمد يوسف أحمد، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمائية، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015 .

تمحورت إشكالية الدراسة في أن أهم المؤسسات العاملة في قطاع الكهرباء بصفة عامة ليس لها منهج إداري واضح و أن ثقافة التغيير التنظيمي لديها غير مفعلة ، مما أدى إلى الفشل في تحقيق معدلات عالمية وأيضاً هذا الواقع أدى إلى الفشل في معالجة كثير من المشاكل الإدارية والإنتاجية التي تعاني منها هذه المؤسسات ولذلك سعت الباحثة إلى تشخيص ومعرفة أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري.

وطرحت الباحثة في هذه الدراسة جملة من التساؤلات وهي كالاتي:

-ما مدى تأثير التغيير على تحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء.

كما اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقامت بالدراسة في هذه الشركة و تمحورت عينتها في جملة من العمال بالشركة.

و توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج نذكر منها:

-مشاركة العمال في التخطيط من أجل التغيير التنظيمي يؤدي إلى نجاحه ويقلل من مقاومتهم له.

-التزام القيادة العليا بالتغيير وإدخاله على مراحل يؤثر على أداء العاملين نحو الأفضل

-الحوافز المادية هي الأكثر الأبعاد التنظيمية تأثيرا على قرارات العاملين.

-التغيير التنظيمي يمثل خطوة ايجابية لتحسين الأداء الإداري لتقييم الدراسة.

2. **تقييم الدراسة:** تمركزت هذه الدراسة بالتركيز على العديد من المتغيرات الهامة التي تمكن من معرفة تأثير بعض العوامل كالتغيير ، الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء الإداري (المراد ودية) بالشركة ومتغير (التغير التنظيمي) هو جوهر دراستنا ،هذا ما استفدنا منه عند التطرق إليه لكن لم تولي الباحثة اهتماما للموظف باعتباره فاعلا اجتماعيا أساسيا في عملية التغيير كالرضا الوظيفي والعلاقات مع المشرفين ، واهتمت فقط بالحوافز المادية وأهملت الحوافز المعنوية و ما لها من دفع العامل لزيادة المردودية و هذا ما نقوم بالتطرق إليه من خلال دراستنا.

ثانيا - الدراسات المحلية:

1- **سماتي حاتم**، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD في الجامعة، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الخاصة بالسلوك التنظيمي داخل المؤسسات ،حيث هدفت إلى التأكد من وجود مقاومة للتغيير التنظيمي من الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام الجديد LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين حيث طبقت الدراسة على عينة 433 أستاذ وأستاذة جامعية بكل من جامعة محمد خيضر بسكرة وجامعة ابن خلدون بتيارت . كما تم طرح التساؤل العام التالي :ما هو واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة؟ أما الفرض العام التالي يظهر الأساتذة الجامعيين مقاومة كبيرة للتغيير التنظيمي في ظل تطبيق النظام الجديد LMD في الجامعة الجزائرية ،كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ،أما فيما يخص أداة جمع البيانات فإنه قد تم الإستعانة بالإستبيان كأداة أساسية وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

بأنه توجد فروق دالة بين كل من الأساتذة في كلتا الجامعتين لمقاومتهم للتغيير التنظيمي في ظل النظام الجديد LMD وكان هذا حسب ممارستهم للمهام الادارية أو الاكتفاء بالتدريس، حسب رتبة الأستاذ، حسب الكليات التي يدرسون بها.¹⁰

2. **تقييم الدراسة:** من الجوانب الايجابية لهذه الدراسة أن الباحث ركز على الاستراتيجيات المنتهجة من قبل الأساتذة الدائمين بكلتا الجامعتين لمقاومة التغيير، وجعله يخدم مصالح الجامعة ومصالحهم ،وهي نفس النقطة التي ركزنا عليها في دراستنا باعتباره نفس الميدان للدراسة ومعظم أفراد العينة غير راضيين على

التغيير باعتباره فجائي لا يناسب ظروف العمل لكن المقاومة تختلف هنا من ناحية الأساليب المنتهجة في المقاومة ، ويبقى مؤشر الخبرة كنقطة مشتركة في الدراسة.

المطلب الثالث: المقاربة السوسولوجية

تعتبر المقاربة النظرية أحد أهم الركائز لكل دراسة سوسولوجية حيث يقترب الإطار النظري للدراسة مع نظرية معينة تجعل الباحث يتحكم ويضبط موضوعه .

أولاً-اعتمدنا في دراستنا هذه على نظرية الخطوات الثلاث عند "كيرت لوين" حيث تقوم هذه النظرية على أن التغيير التنظيمي الناجح حسب كيرت لوين يجب أن يتضمن ثلاث خطوات رئيسية هي:

1-إزالة الجمود بهدف التغيير التنظيمي.

2-الانتقال إلى المستوى الجديد المطلوب.

3-إعادة تثبيت الوضع الجديد.

ثانياً -ويرى هذا النموذج أنه قبل تبني سلوك جديد بنجاح علينا القضاء على السلوك القديم حتى يصبح السلوك الجديد مقبولاً يركز هذا الاتجاه على ضرورة الشعور بالحاجة للتغيير وبحاجة إلى إجراءات.

1- إزالة الجمود: تخفيف أثر الجماعات التي تحاول البقاء بالمنظمة على وضعها الراهن من خلال إجراء اجتماعات وبناء فريق لتطوير المؤسسة بأشكال مختلفة كجلسات التدريب ذلك لتكوين قناعة تامة لدى أفراد المؤسسة بضرورة التغيير والحاجة إليه.

2-الانتقال إلى المستوى المطلوب: من خلال التخلي على الأساليب القديمة في العمل وتبني سلوكيات جديدة بعد تحليل الوضع الراهن وتحديد البدائل يتم باختيار الطريقة المثلى للتنفيذ وهذا للانتقال الى الحالة المرغوب فيها من خلال تطوير مستوى سلوكيات الأفراد وتغيير الميول والاتجاهات.

المبحث الثاني: الجانب الميداني للدراسة

عند القيام ببحث في مجال علم الاجتماع يتوجب على الباحث إضافة إلى الجانب النظري دراسة ميدانية تثبت أو تنفي صحة ما جاءت به من فرضيات وتوقعات في الموضوع وذلك عن طريق مقارنتها مع الواقع من خلال تفكيكها إلى مؤشرات ومتغيرات يمكن دراستها لكي يتضح مدى مصداقيتها من عدمها ولهذا الجانب الميداني يعتبر ذو أهمية كبيرة لأنه يعطي للبحث صفة جدية والمصداقية لأنه يستند على بيانات ومعلومات ملموسة.

المطلب الأول : الخطوات المتبعة ميدانيا للدراسة

من أجل جمع المعطيات الميدانية التي نزيد من مصداقية الدراسة مع الاجابة على التساؤلات والفرضيات المقترحة يتبع الباحث الخطوات التالية:

أولاً-الإطار المكاني للدراسة : لقد تمت الدراسة في جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة التي تحتوي على عدة مصالح واقتصرت دراستنا على مصلحة المستخدمين التي تحتوي على أكثر من 600موظف من بينهم 430 موظف دائم وآخرون متعاقدون، وعلى أزيد من 600 أستاذ فارتكز مجتمع بحثنا على الموظفين الدائمين.

ثانيا-عينة الدراسة: قمنا بأخذ عينة حصصية ،حيث أخذنا نسبة الصبر سدس الموظفين الدائمين الذين يتراوح عددهم ب430 موظف دائم، فُدر العدد ب70موظف لكن من الصعوبات التي واجهتنا بسبب انتشار جائحة كورونا مع إلزامية التقيد بإجراءات البروتوكول الصحي اقتضت العينة على 30 موظف.

المطلب الثاني :التقنية المستخدمة

لجمع معطيات الدراسة نحتاج إلى أداة أو أكثر تتلاءم مع طبيعة الموضوع وعدد أفراد العينة .وحسب موضوعنا قمنا باستخدام الاستمارة والتي تعتبر أداة من أدوات البحث السوسيلوجي فساعدتنا على تحديد وحصر موضوع الدراسة ، ووصفه على شكل مؤشرات ومتغيرات تمكنا من الدراسة على أرض الواقع حيث أنجزنا استمارة تتكون من ثلاثة محاور :

المحور الأول : البيانات العامة ،احتوى على أربعة أسئلة حول عدة متغيرات.

المحور الثاني:شمل الفرضية الأولى ،التغير التنظيمي المفاجئ يؤثر على دافعية الموظف احتوى على 11سؤالا.

المحور الثالث:شمل الفرضية الثانية التغير المستمر للقيادة يؤثر على دافعية العمل للموظف احتوى على (07) أسئلة.

المبحث الثالث :عرض جداول الفرضيات و تحليلها

تعد مرحلة عرض البيانات الاحصائية و تحليلها مع قراءتها الاحصائية والسوسيلوجية من أهم المراحل التي تمكن الباحث من الاجابة على تساؤلاته وتؤكد من مصداقية فرضياته .

المطلب الأول: عرض جداول الفرضيات

سيتم في هذا المطلب عرض جداول الفرضية الأولى (التغير الفجائي يؤثر على دافعية العمل).

المعوقات الوظيفية في ظل التغيير التنظيمي داخل الوسط الجامعي

جدول رقم 1: يوضح مدى رضا العمال على التغيير و علاقته بأسباب المقاومة.

المجموع		أحيانا		غير راض		راض		مدى الرضا سبب المقاومة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
57,14	12	60	03	50	07	100	02	تغيير فجائي
33,33	07	40	02	35,71	05	/	/	التعود على بيئة العمل
9,52	02	/	/	14,28	02	/	/	الخوف من المهام الموكلة
100	21	100	05	100	14	100	02	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم 01 الذي يمثل مدى رضى العمال على التغيير وعلاقته بأسباب المقاومة أن أكبر نسبة قدرت ب %57,14 بالنسبة لعملية التغيير الفجائية تليها نسبة 33,33 بالنسبة للتعود على بيئة العمل وفي الأخير نسبة 9,52% بالنسبة للخوف من المهام الجديدة أما بالنسبة لمدى الرضا فقدرت أكبر نسبة ب66,66% للموظفين غير راضين بعملية التغيير تليها نسبة 23,80% للموظفين التي كانت إجاباتهم أحيانا توزعت على نسبة بالمسبة لعملية التغيير الفجائية تليها نسبة بالنسبة للتعود على البيئة الجديدة في حين لم تسجل نسبة للخوف من المهام الموكلة الجديدة أما أقل نسبة قدرت ب %9,52 للموظفين غير الراضين على عملية التغيير، وسبب عدم رضا الموظفين على عملية التغيير فنجد أكبر نسبة سجلت %50 لسبب عملية التغيير الفجائية تليها نسبة 35,71% التي تمثل الموظفين غير راضين عن بيئة العمل في حين لم تسجل أي نسبة للموظفين المتخوفين من المهام الجديدة . من المعطيات السابقة نستنتج أن أغلب الموظفين غير راضين عن عملية التغيير التنظيمي وذلك راجع بنسبة كبيرة لفجائية التغيير ذلك أن الموظف يشعر بالإهمال وعدم التقدير داخل المنظمة، أما الثاني يرجع سببه لعدم تعود العمال على بيئة العمل الجديدة.

الجدول رقم 2: يوضح كيفية مقاومة التغيير حسب الأقدمية في المؤسسة.

الأقدمية	أقل من 5	من 6 الى 10	من 11 إلى 16	المجموع

المعوقات الوظيفية في ظل التغيير التنظيمي داخل الوسط الجامعي

طريقة المقاومة	سنوات		سنوات		سنوات		سنوات		طريقة المقاومة	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
الاتصال بالمسؤول	55,55	05	100	04	20	01	/	/	50	10
التقاعس وإهمال العمل	22,22	02	/	/	20	01	50	01	20	04
التغيير لمؤسسة أخرى	22,22	02	/	/	60	03	50	01	30	06
المجموع	100	09	100	04	100	05	100	02	100	20

من الجدول رقم 02 الذي يمثل كيفية مقاومه التغيير حسب الأقدمية في المؤسسة نجد أن أكبر نسبة كانت مقدرة ب 50 % لطريقة الاتصال بالمسؤول وأقل نسبة قدرت ب 20% لطريقة التقاعس وإهمال العمل ،حيث توزعت 50 %منها للمبحوثين أقل أقدميه من 5 سنوات تليها نسبة 40 %لذوي الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات ،تليها نسبة 30 %لذوي الأقدمية من 11 إلى 15 سنة ،بينما تتوزع النسب الأقل مقدرة ب 20 %لطريقة التقاعس عن العمل وإهماله على 50 %لذوي الأقدمية أقل من 5 سنوات تليها 20 %لذوي الأقدمية من 16 إلى 20 سنة.

من المعطيات السابقة نستنتج أن الموظفين ذوي الأقدمية أقل من 5 سنوات هم الأكثر مقاومة للتغيير مستعملين جميع طرق المقاومة ، وهذا راجع إلى تعلقهم ببيئة عماهن ومنصبهم وحماستهن لإثبات قدراتهم أكثر فأكثر في المنصب المشغول حاليا وعدم تقبلهم للتغيير الفجائي ذلك أن هذا بالنسبة لهم الرجوع إلى درجة الصفر وذلك لجهلهم لأهداف التغيير وعدم تعودهم عليه ،أما الموظفين ذوي الأقدمية الطويلة فنجدهم لا يلجؤون إلى مقاومة التغيير بل يرضخون للقرارات ويستسلمون للأمر لأنهم تعودوا عليه ولهذا نجد نقص في عدد الإجابات في الأسئلة المخصصة لمقاومة التغيير.

الجدول رقم 3: يمثل وضعية العامل بعد فترة من التغيير حسب ردة فعل المسئول من المقاومة

ردة فعل المسئول	استجاب لرغبتك	أهمل طلبك	تمسك بقراره	المجموع
-----------------	---------------	-----------	-------------	---------

المعوقات الوظيفية في ظل التغيير التنظيمي داخل الوسط الجامعي

ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
05	41,66	04	66,66	02	40	11	47,82
03	25	01	16,66	03	60	07	30,43
04	33,33	01	11,66	/	/	05	21,73
12	100	06	100	05	100	23	100

ملاحظة: العدد أقل من العينة لامتناع بعض الباحثين عن الإجابة.

نلاحظ من الجدول 03 الذي يمثل وضعية العامل بعد فترة من التغيير حسب ردة فعل المسئول من مقاومة التغيير، حيث نجد أكبر نسبة قدرت بـ 41,82% للذين أجابوا بالشعور بعدم الاستقرار في العمل مع الوضع بعد التغيير، تليها نسبة 30,43% للذين اكتسبوا خبرة جديدة وفي الأخير نسبة 21,73% للذين تكيفوا مع الوضع الجديد بعد عملية التغيير.

أما من ناحية رد فعل المسئول حول مقاومة العامل للتغيير فكانت أكبر نسبة بـ 66,66% للذين أهمل طلبهم وتكيفوا مع الوضع الجديد تليها نسبة 16,66% للذين أهمل طلبهم واكتسبوا خبرة بالتساوي مع نسبة 16,66% للذين أهمل طلبهم وشعروا بعدم الاستقرار في العمل، أما بالنسبة للذين استجاب القائد لرغبتهم فكانت أكبر نسبة قدرت بـ 41,66% للذين تكيفوا مع الوضع تليها نسبة 33,33% للذين أصابهم الشعور بعدم الاستقرار في العمل، وفي الأخير تليها نسبة 25% للذين استجاب المسئول لرغبتهم واكتسبوا خبرة جديدة.

من المعطيات السابقة نستنتج أن طبيعة ردة فعل المسئول على المقاومة الصادرة من الموظف تؤثر على وضعية العامل بعد فترة من التغيير حيث يشعر أغلبية الموظفين بعدم الاستقرار في العمل حتى وأن اكتسبوا خبرة.

المطلب الثاني: عرض جداول الفرضية الثانية

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى بناء وتحليل الجداول المتعلقة بالتغيير المستمر للقيادة وتأثيره على دافعية العمل.

المعوقات الوظيفية في ظل التغيير التنظيمي داخل الوسط الجامعي

جدول رقم 4: تغيير المسئول و الانجازات المحدثة من خلال ذلك في المنظمة.

المجموع		لا		نعم		تغيير المسئول إحداث إنجازات
%	ك	%	ك	%	ك	
3,70	1	/	/	4,16	1	دائما
74,07	20	66,66	2	75	18	أحيانا
22,23	6	33,34	1	20,84	5	أبدا
100	27	100	3	100	24	المجموع

ملاحظة: العدد أقل من أفراد العينة لامتناع بعض المبحوثين عن الإجابة.

من خلال الجدول رقم 4 الذي يمثل تغيير المسئول وإحداث الانجازات في المؤسسة، نلاحظ أن أكبر نسبة قدرت ب 74,07% للمبحوثين الذين أجابوا بأن هناك إنجازات نتيجة تغيير القيادة أحيانا حيث تتوزع على 75% الذين أجابوا بأن هناك إنجازات أحيان لما يتم تغيير المدير و 66,66% أنه تكون هناك إنجازات أحيانا لما لا يتم تغيير المدير تليها نسبة 22,23% والتي تتوزع على 33,34 بأنه لا تكون هناك إنجازات لما لا يتم تغيير المدير عكس نسبة 20,84% والتي تمثل عدم وجود إنجازات لما يتم تغيير المدير وفي الأخير لدينا نسبة 3,70% بأن هناك إنجازات محدثة دائما .

من المعطيات السابقة يتضح لنا أن هناك تغيير مستمر للقيادة بنسبة كبيرة في المنظمة يؤدي إلى إحداث انجازات جديدة في المنظمة أحيانا وذلك يرجع إلى حماس القائد الجديد ورغبته في إبراز قدراته وترك بصمته وفرض طريقته في العمل ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل عند المسئول وشخصيته ووضعية مناخ العمل الذي وجده في المنظمة قبل التحاقه بالمنصب، وذلك لخلق طريقة ونوعية في تفاعل أعضاء فريقه حسب برنامج العمل المسطر له.

جدول رقم 5: يوضح تأثير التغيير المستمر للقيادة على استقرار العمل

المجموع		لا		نعم		امكانية التأثير طبيعة التأثير
%	ك	%	ك	%	ك	

المعوقات الوظيفية في ظل التغيير التنظيمي داخل الوسط الجامعي

35,29	12	/	/	37,50	12	التعبير في الخطط و القرارات
41,18	14	/	/	43,75	14	توتر العلاقات بين القائد و الموظفين
23,53	08	100	02	18,75	06	توتر العلاقات بين الموظفين
100	34	100	02	100	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 5 الذي يمثل تأثير القيادة المستمر على استقرار العمل أن أكبر نسبة قدرت ب 41,18% للتغيير في الخطط و القرارات والتي مثلت نسبة 43,75% أن تغيير القائد أدى إلى توتر العلاقات بين الموظفين والمسئول تليها نسبة 35,29 والتي تمثل أن تغيير القيادة أدى إلى تغيير الخطط والقرارات وهذا بنسبة 37,50% وفي الأخير نسبة 23,53% والتي تمثل توتر العلاقات بين الموظفين نتيجة تأثير تغيير القادة بشكل مستمر وهذا بنسبة 18,75%.

من المعطيات السابقة يتضح لنا أن التغيير المستمر للقيادة يؤثر على استقرار العمل كما يؤثر على العلاقات بين القائد والموظفين وهذا يرجع إلى شخصية القائد وطريقة عمله، أيضا التغيير المستمر للقيادة يجعلهم يشعرون بعدم الاستقرار في العمل بالرجوع الدائم إلى مرحلة الصفر في مسار البرنامج المتعودين العمل من خلاله، فيضطرون من خلال كل تغيير في القيادة إعادة البرنامج وطريقة العمل التي تعودوا عليها فينتج عن ذلك خلط وتوتر العلاقات بين الموظفين أيضا وذلك لاختلاف وجهات نظرهم واتجاهاتهم نحو القيادة الجديدة.

الجدول رقم 6: يمثل مستوى انجازات القيادة و تأثيرها على الموظف

المجموع		الامكانيات البيداغوجية		البحث العلمي		ترقية الموظف		مستوى الانجاز تأثيرها على الموظف
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	

المعوقات الوظيفية في ظل التغيير التنظيمي داخل الوسط الجامعي

42,85	9	33,33	2	66,64	2	41,66	5	لا تؤثر على العمل
4,76	1	/	/	/	/	8,34	1	زيادة الدافعية
52,39	11	66,67	4	33,33	1	50	6	توتر سيرورة العمل
100	21	100	6	100	3	100	12	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم 6 الذي يمثل مستوى انجازات القيادة وتأثيرها على الموظف أن أكبر نسبة قدر ب 52,39% الذين كانت إجاباتهم بأن مستوى الانجازات يؤدي إلى توتر سيرورة العمل حيث توزعت على 50 الذين كانت إجاباتهم بأن الانجازات كانت على مستوى ترقية الموظفين تليها نسبة 66.66% الذين كانت إجاباتهم بأن الانجازات كانت على مستوى الإمكانيات البيداغوجية تليها نسبة 33,33% الذين كانت إجاباتهم على مستوى البحث العلمي أما ثاني نسبة قدرت ب 42,85% الذين أجابوا بأن الانجازات لا تؤثر على العمل حيث توزعت على 41,66% الذين أجابوا بأن الانجازات كانت على مستوى ترقية الموظف والتي توزعت على 66,64% الذين أجابوا بأن الانجازات كانت على مستوى البحث العلمي تليها نسبة 41,66% الذين اعتبروا أن الانجازات مست سلم الترقية للموظف ، أما الانجازات على مستوى الوسائل البيداغوجية تمثلت في نسبة 33,33% وآخر نسبة كانت 4,76% والتي تعتبر بأن الانجازات تزيد من تحفيز الموظف على الأداء الجيد وقد اقتصرت على نسبة 8,34% من المبحوثين الذين صرحوا بأن الانجازات على مستوى ترقية الموظفين تزيد من دافعيتهم وحماسهم نحو العمل الجيد.

من المعطيات السابقة نستنتج أن الانجازات التي تأتي بها القيادة الجديدة توتر سيرورة العمل ذلك يرجع إلى التغيير المستمر للقيادة وبالتالي التغيير المستمر في برنامج العمل ما ينهك الموظف فيصبح يشعر بالملل وعدم الاهتمام بأي إنجازات تأتي بها القيادة الجديدة وفي الأخير لأنها آلية للتغيير.

المبحث الرابع: نتائج فرضيات الدراسة

نسعى من خلال هذا المبحث الأبعاد التي يتم من خلالها التغيير التنظيمي داخل الوسط الجامعات ومدى تأثيره على معنويات الموظفين سواء من ناحية طريقة التغيير أو طبيعته وحتى مستوياته يظهر ذلك في النقاط التالية:

المطلب الأول: نتائج الفرضية الأولى (التغيير الفجائي يؤثر على دافعية العمل).

من خلال تحليلنا للمعطيات السابقة نستنتج:

1- إن نسبة الموظفين في تزايد مستمر وهذا لحاجة المؤسسة لذلك كونها في تطور وتوسع مستمر وهذا ما يجعلها عرضة للتغيير التنظيمي المستمر بشتى أنواعه بما فيه من تغيير في القيادات والموظفين سواء كان تغيير على مستوى بيئة المؤسسة أو الرتبة أو المهام وبكل طرق التغيير ، فجائية أو إعلامية أو بطلب من الموظف. وحسب دراسة "صالحى نادية" فإن التغيير التنظيمي يكون فعالا كلما ولد ذلك الشعور بحب العمل والتعاون وزيادة الأداء لدى العاملين وعدم التفكير في الصراع ويكون هذا إذا لقي الدعم والمساندة.¹¹

2- ان الطريقة الغالبة في تطبيق عملية التغيير التنظيمي هو التغيير الفجائي

3- إن التغيير التنظيمي يولد شعور بعدم الاستقرار في العمل لدى الموظف

4- يكتسب الموظف من خلال التغيير التنظيمي الفجائي والمستمر الخبرة والاستعداد لأي تغييرات أخرى.

5- يؤدي التغيير الفجائي والمستمر للموظفين إلى فقدان الرغبة والحماس في العمل لذا يجب التركيز

على التغيير الايجابي الذي يخدم أهداف المؤسسة مع استخدام أسلوب الحوافز الايجابية لدفع العاملين

نحو التميز في أداء أعمالهم وهذا ما ركز عليه الباحث "نور عمر عوض" في دراسته

من خلال ما سبق يتضح لنا أن الفرضية الأولى القائلة بأن التغيير الفجائي يؤثر على دافعية العمل

صحيحة.¹²

المطلب الثاني: نتائج الفرضية الثانية (التغيير المستمر للقيادة يؤثر على دافعية العمل لدى الموظف).

1- التغيير المستمر للقيادة يؤثر على استقرار العمل من خلال تأثيره على العلاقات بين الفاعلين في التنظيم لا سيما بين القائد والموظفين .

2- طبيعة شخصية القائد وطريقة تعامله مع الموظفين تؤثر على علاقاته معهم.

3- يؤثر تغيير القادة على العلاقات بين الموظفين حيث يحدث نوع من الانقسام بينهم بين مؤيد

ومعارض لطريقة عمل القائد الجديد.

- 4- يؤثر تغيير القيادة على طريقة العمل نظرا لما ينجر عنه من تغييرات في الخطط والقرارات الجديدة.
 - 5- يحدث التغيير في القيادة إنجازات جديدة على مستوى المنظمة والتي تمثل الانجازات على مستوى ترقية الموظف وهو ما يؤثر على رغبتهم في العمل.
 - 6- الترقية تحفز الموظف وتزيد رغبته في العمل لما تعود به عليه من فوائد.
 - 7- الانجازات التي تحدثها القيادة الجديدة توتر سيرورة العمل ، حيث أن التغييرات يمكن أن لا تلائم العمال ولا تناسبهم كالتغييرات على مستوى الإمكانيات البيداغوجية.
 - 8- طبيعة الانجازات التي تحدثها القيادة الجديدة تؤثر على رغبة الموظف في العمل.
- من خلال ما سبق يتضح لنا صحة الفرضية القائلة بأن التغيير المستمر للقيادة يؤثر على دافعية العمل لدى الموظف.

المطلب الثالث: النتائج العامة

- التغيير التنظيمي هو ظاهرة اجتماعية تطغى على المجتمع بمختلف عناصره لا سيما المنظمات ،يؤثر على عدة متغيرات تختص بهذه المنظمة وعناصرها كرغبة الموظفين في العمل ودافعيتهم نحوه. ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها ومن خلال العناصر والفرضيات التي اعتمدنا ها في بحثنا والتي تتمثل في التغيير الفجائي وتأثيره على دافعية الموظف وقد توصلنا إلى جملة من النتائج هي كالآتي:
- 1- إن طريقة التغيير التنظيمي وكيفية تطبيقه في المنظمة تلعب دورا هاما في تحديد ردة فعل الموظفين منه.
 - 2- إن التغييرات الفجائية والتي تتم دون إعلام الموظف ينجر عنها ردود أفعال وتأثيرات سلبية ، كنقص الدافعية للعمل ومقاومة التغيير
 - 3- إن طريقة المقاومة لدى الموظفين تختلف باختلاف مناصبهم وأقدميتهم في المؤسسة (المكانة المكتسبة داخل المؤسسة).
 - 4- إن التغيير التنظيمي الفجائي يفقد الموظفين الرغبة والحماس في العمل وهو ما يؤثر على فاعليتهم ودافعيتهم للعمل رغم اكتسابهم خبرات جديدة بفضله.
 - 5- إن التغيير المستمر للقيادة يؤثر على الموظفين التابعين لها ،خاصة على مستوى العلاقات بين القائد الجديد والموظفين بينهم.
 - 6- إن الانجازات والتغييرات الناتجة عن التغيير تؤثر على استقرار العمل والموظف ما يولد أحيانا عدم التجاوب مع القيادة الجديدة نظرا للتغيير المتكرر لها.

7- إن التغيير الفجائي والتغيير المستمر للقيادة يؤثران على فاعلية الموظف ودفاعيته للعمل. وهذا ما ينطبق على نفس الدراسات السابقة التي وظفناها في في موضوع دراستنا بما فيها دراسة "مناهل أحمد يوسف أحمد" الذي يعتبر بأن القيادة تلتزم بالتغيير لأنه سوف يؤثر على أداء العمال، والباحث سماتي حاتم" الذي يعتبر بأن العمال بالجامعة يقاومون التغيير وجعله يخدم مصالح الجامعة ومصالحهم .

الخاتمة:

في الآونة الأخيرة ونظرا للتطورات السريعة والحاصلة في جميع الميادين ،أصبح التغيير التنظيمي ضرورة على كل المستويات في المجتمع من منظمات فاعلة فيه ، ويؤثر هذا التغيير على المنظمة في حد ذاتها وعلى مفرداتها أو الفاعلين فيها وقد انصب اهتمامنا في هذه الدراسة على معرفة تأثير هذا التغيير على مستوى متغيرات خاصة بالموظف ، لأنها تؤثر على فاعليته ،من خلال إبراز عدة متغيرات توضح هذا التأثير ،كعلاقة العمال و الموظفين ببعضهم ومع قاداتهم ومدى تأثير الموظف بالتغييرات التي تلحقه والتعرف على أثرها على رغبته وحماسه في العمل.

نجد أن نوع التغيير له أهمية في معرفة نوع التأثير على الموظف ورغبته في العمل. حيث جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة كغيرها من الجامعات الأخرى تتميز بالتغيير المستمر والدائم وفي بعض الأحيان غير متوقع أي فجائي ما يؤثر على الموظفين، ذلك أن التغيير الفجائي ينقص من الرغبة والحماس في العمل ما يؤثر على الموظفين نظرا لما سوف ينجر عن هذا التغيير من تغييرات في البرامج ،طريقة العمل،لأن التغيير المتكرر للقيادة يؤثر على الموظفين ويشعرهم بالإرهاك فيصبحون غير متحمسين ولا يملكون الرغبة في العمل ويقومون بإهماله أو العمل فقط من أجل العمل دون أن تكون لهم دافعية له، لذلك يعتبر التغيير الفجائي والتغيير المستمر للقيادة متغيران يؤثران بشكل مباشر على فاعلية الموظف ودفاعيته للعمل على وجه الخصوص.

الهوامش:

Beourdoin Pierre, *La gestion du changement : une approche stratégique pour l'entreprise en mutation ,stratégies d'entreprise* ,1999, p220¹

Frohman.A.L *Igniting organisationnel change from below the power oe personal initialive*,1997,p34. ²

³- خاطر أحمد مصطفى ،تنمية المجتمعات المحلية ،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية ،مصر ،2005،ص165.

⁴ أيادي الفيروز و يعقوبي نجد الدين محمد،القاموس المحيط ،مؤسسة الرسالة ،لبنان،1987،ص34.

المعوقات الوظيفية في ظل التغيير التنظيمي داخل الوسط الجامعي

- 5- حسن محمد أحمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2010، ص49.
- 6- يوسف سعدون، علم الاجتماع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص16.
- 7- رامي محمود اليوسف، الدافعية للإنجاز لدى طلبة الدراسات العليا في الجامعة الأردنية، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد45، العدد02، الأردن، 2018، ص361.
- 8- إبرييم سامية، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد4، العدد02، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، سنة2019، ص558.
- 9- أشرف أحمد أبو حليلة، دافعية الانجاز، دار المسيرة للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 2018، ص30.
- 10- سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.
- 11- صالحى نادية، إستراتيجية التغيير التنظيمي ودورها في تخفيف الصراع التنظيمي في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية المجلد 1، العدد الرابع، 2019، ص195.
- 12- نور عمر عوض، أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين، مذكرة ماجستير في المنازعات الضريبية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين، 2021، ص21.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً- الكتب:

- 1- الفيروز أيادي، مجد الدين محمد يعقوبي، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، لبنان، بيروت، 1987.
- 2- أشرف أحمد أبو حليلة، دافعية الانجاز، دار المسيرة للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 2018.
- 3- حسن محمد أحمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2010، ص49.
- 4- خاطر أحمد مصطفى، تنمية المجتمعات المحلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005، ص165.
- 5- دان كوهين، ترجمة: معتر سيد عبد الله، أسس التغيير التنظيمي، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2009.
- 6- سعدون يوسف، علم الاجتماع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.

ثانياً- الرسائل والمذكرات:

- 7- سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.
- 8- مناهل أحمد يوسف أحمد، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.
- 9- نور عمر عوض، أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين، مذكرة ماجستير في المنازعات الضريبية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين، 2021، ص21.

ثالثا-المجلات العلمية:

- 10-إبرييم سامية،ماهية القيادة الادارية،مجلة العلوم القانونية والاجتماعية،المجلد4،العدد02،جامعة زيان عاشور الجلفة،الجزائر،سنة2019، ص558.
- 11- رامي محمود اليوسف،الدافعية للإنجاز لدى طلبة الدراسات العليا في الجامعة الأردنية،مجلة دراسات،العلوم التربوية،المجلد45، العدد02،الأردن،2018،ص361.
- 12-صالحى نادية،إستراتيجية التغيير التنظيمي ودورها في تخفيف الصراع التنظيمي في المنظمة،مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية المجلد1،العدد الرابع،2019،ص195.

رابعا -مراجع بالغة الأجنبية:

- Beourdoin Pierre,**La gestion du changement** : une approche stratégique pour l'entreprise en mutation ,stratégi d'entreprise ,1999, p220¹²
- Frohman.A.L Igniting organisationnel change from below the power oe personal initialive,1997,p34