

## دور التغيير التنظيمي في زيادة الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة العمومية الجزائرية.

( دراسة ميدانية بجامعة يحي فارس المدية )

أ. حبيب ولد مجبر

د. وردة حمدي

جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2.

جامعة يحي فارس المدية

[ouldmedjeberhabib@gmail.com](mailto:ouldmedjeberhabib@gmail.com)

[mayapub@yahoo.fr](mailto:mayapub@yahoo.fr)

ملخص:

إن التحولات البيئية و التطورات التي يشهدها النظام العالمي الجديد أثر بشكل او بآخر في أساليب وأنماط الإدارة في جل المنظمات مما قادها إلى التغيير كعملية ديناميكية معقدة وحمية لا مفر منها لتطوير الأنظمة البشرية بداخلها بشكل مستمر ومواكبة العولمة. هذه التطورات جعلتها تنتقل من المركزية والنظم البيروقراطية الساكنة التي تعمل برودة الفعل إلى نظام أكثر مرونة يتناسب مع طبيعة التحولات العالمية السريعة والمستمرة التي يشهدها العصر، هذا التغيير تطلب منها تسخير إمكانيات وأساليب إدارية تساعد الموظفين على زيادة الوعي، الطموح، والحاجيات التي تعد دافعا أساسيا لإحداث التغيير التنظيمي ، خاصة مع رغبتهم في التجديد والمشاركة الايجابية والتخلص من قيود اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الركود والثبات ، فالموظفون هم الذين يخلقون القيمة المضافة داخل المنظمة ، فمن المعارف عليه في مجال علم الإدارة أن الأفراد العاملين هم أهم مورد في المؤسسة وذلك لان أدائهم يعد عنصرا ضروريا لاستمرارها وارتقاها، حيث يعبر الأداء عما يتمتع به الموظفون من مهارات وقدرات وإمكانيات، ومن منطلق أن أداء الموظفين يتميز بالديناميكية فلا بد من متابعة بصفة مستمرة من خلال التقييم المتواصل عن طريق المتابعة والمراقبة، حيث يتم التعرف على أوجه القوة فيه بهدف تطويرها، و أوجه الضعف بغية تصحيحها في الوقت المناسب، من اجل الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء لتحقيق أسمى أهداف المؤسسة وبأقل التكاليف وكل هذا لا تستطيع أي مؤسسة كانت عمومية أو خاصة ذات طابع خدماتي أو تجاري إلا من خلال تغير تنظيمي فعال.

وهذا ما تسعى الدراسة توضيحه والوصول إليه من خلال تبيان العلاقة التي تربط التغيير التنظيمي بفاعلية الأداء الوظيفي على عينة من مستخدمي جامعة المدية باعتبارها مرفق مؤسساتي ذات طابع عمومي.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي - الأداء الوظيفي - الفاعلية - المؤسسة العمومية

### مقدمة:

يعتبر الهدف الأسمى من تواجد المؤسسة كمنسق اجتماعي هو ضمان تأكيد تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها ، فهي بذلك نظام مفتوح على البيئة التي تتواجد فيها إذ تتفاعل بشكل مستمر ودائم أخذاً وعطاءً هذه البيئة التي أصبحت في القرن الحادي والعشرون أكثر تعقيداً لما يشهده العالم من تطورات وتغييرات متسارعة وعلى جميع الأصعدة ، لذلك صارت المنظمات وعلى اختلاف جميع أنواعها وأشكالها وبغية تحقيق الثبات والاستقرار مطالبة بالتغيير التنظيمي حتى تستطيع تعظيم الانتفاع من نقاط القوة وكل المتغيرات ذات التأثير الإيجابي ، واستبعاد جوانب الضعف وكل المتغيرات ذات التأثير السلبي لأجل مقارنة أدائها ، وما تحقّقه من إنجازات بما يصل إليه غيرها من مؤسسات لتحسين مستوى الأداء .

فإستراتيجية التغيير وتطوير الظروف والأوضاع ، وتبادل الأساليب والتكنولوجيا واختلاف كفاءة العناصر المستخدمة في الأداء من فترة إلى فترة أخرى ، وتحدد الأهداف والتطلعات يؤدي بالمؤسسة إلى ضرورة تحسين أدائها باستمرار ، وتميز منتجاتها وخدماتها ، غير أنه لدى المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين أدائها ولكن المورد الدائم والمتحكم والمختلف عن الموارد الأخرى هو المورد البشري هذا الأخير هو مورد أساسي وفعال في أداء المؤسسة لاتصافه بخصائص جوهرية أساسية ذهنية ونفسية يصعب تقليدها وهذا ما يتطلب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية ، هذا الاهتمام لا يعتبر حديثاً فقد تطور ضمن مراحل تاريخية لازمت التطور الإداري إلى الآن .

وبالنظر إلى حجم التطورات التي عرفتها إدارة التغيير في مختلف المجالات التي لها علاقة بالمؤسسة ومحاوله الاستثمار في المورد البشري من أجل تأميله للتحكم في التكنولوجيا والوصول إلى الفعالية في الأداء إلى أقصى حد .

سنسعى من خلال هذه الدراسة تبيان اثر التغيير التنظيمي في زيادة فاعلية الأداء الذي ينعكس في التساؤل الرئيسي التالي:

مامدى مساهمة التغيير التنظيمي في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي لدى مستخدمي وموظفي جامعة المدية ؟

### 1. تساؤلات الدراسة:

نحاول الإجابة عن السؤال الرئيسي للموضوع من خلال الإجابة عن مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

1. ماذا نقصد بإدارة التغيير أو التغيير التنظيمي في مؤسسة الجامعة ؟
  - 2 ماهي استراتيجيات وأسس تطبيق التغيير التنظيمي في مؤسسة الجامعة ؟
  - 3 هل استخدام التكنولوجيا وتغيير المهام والوظائف وتبادل الأدوار التنظيمية من شأنه فعلا تحقيق فاعلية أكثر في الأداء الوظيفي لمستخدمي جامعة المدية ؟
- ### 2 أهمية الموضوع:

تتأتى أهمية هذه الدراسة من خلال محاولتها تسليط الضوء على دور التغيير التنظيمي واستراتيجياته الحديثة في الزيادة والرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعمال والموظفين في الجامعة خصوصا مع التطورات الحاصلة في شتى المجالات ،وتعتبر مؤسسة الجامعة من الإدارات العمومية التي تأثرت بشكل أو بآخر بهذه التطورات وهذا ماجعل القائمين على إدارة الجامعة التوجه إلى التغيير خصوصا التنظيمي منه باعتبار مدخل استراتيجي وحتمي ضروري الهدف منه هو مواكبة الحداثة والزيادة في تسهيل العمل لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة الجامعة والوصول إلى الجودة الشاملة للأداء والخدمات .

### 3 أهداف الدراسة :

لأنّ الأهداف تجيب عن سبب إجراء البحث وتوضح ما نسعى للوصول إليه من خلالها، فإننا نطمح إلى:

- 1- فهم معنى التغيير التنظيمي و تبيان أدواره والأهداف التي يسعى إليها في المؤسسات العمومية الخدمائية عامة والجامعية منها بشكل خاص .
  - 2-تحديد العوامل والأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي.
  - 3-الوقوف على منهجيات تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي في مؤسسة الجامعة.
  - 4- إبراز أهمية التغيير التنظيمي ودوره في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي لدى العمال وموظفي الجامعة ؟
- 4. منهج الدراسة:**

يعد المنهج هو طريقة الباحث للكشف عن الحقيقة في شتى العلوم من خلال مجموعة من القواعد العلمية التي تؤدي إلى بلوغ الحقائق والنتائج، ولقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أكثر المناهج استخداما في العلوم الإنسانية والاجتماعية للكشف عن العلاقات التي تساهم في فهم الواقع فهو طريقة يعتمد عليها الباحثون للوصول إلى حقائق وافية ودقيقة من خلال تصوير الواقع الاجتماعي. (العساف والوادي، 2011، ص134)

وتم استخدام هذا المنهج في البحث بهدف تبيان وإبراز العلاقة التي تربط الفاعلية في الأداء الوظيفي وما تم تحقيقه من مساعي عملية وعلمية على أرض الواقع، جراء انتهاج إستراتيجية التغيير التنظيمي الذي أضحى حتمية ضرورية في كافة المؤسسات بما في ذلك الجامعة منها .

#### 5 أداة الدراسة:

إن الوسيلة الأساسية المستخدمة في هذا البحث هي الاستمارة والتي يمكن تعريفها: "بأنها أداة لجمع المعلومات المتعلقة بالموضوع البحث إذ تحتوي على مجموعة من الأسئلة مرتبطة بأسلوب منطقي تجرى توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها". (عليان ، 2000، 112)

تضم هذه الاستمارة مجموعة من الأسئلة المختارة والمصممة بعناية والموجه إلى الأفراد العاملين وموظفي جامعة المدية بغية الوصول إلى بيانات ونتائج تقدم لنا تفسيرات علمية للعلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي بالمؤسسة الجامعية.

### 6. عينة الدراسة :

تم اختيار العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة لمؤسسة جامعة يحي فارس - المدية - وذلك باختيار 13% من مجتمع البحث إذ قمنا بالعملية البسيطة التالية:

$$53.17 = 100 / 13 \times 409$$

أي تم اختيار 53 مفردة من مجتمع البحث الأصلي للوصول إلى أهداف البحث والإجابة على تساؤلات الدراسة.

### المحور الأول: الجانب النظري

#### 1- مفهوم التغيير التنظيمي

لقد تطرق الكثير من الباحثين إلى مفهوم التغيير التنظيمي كل حسب وجهة نظره ومن أهم هذه التعاريف نذكر:

التغيير التنظيمي هو " عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية .لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته "

التغيير التنظيمي هو" مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها، ويتم ذلك من خلال إحداث تطوير في المناخ السائد في المنظمة والتركيز على زيادة فعالية العمل، وذلك بمساعدة خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بأفكار جديدة" .

يتضح لنا أن التغيير التنظيمي هو عملية الغرض منها تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وذلك بمساعدة وكيل في التغيير.

**التغيير التنظيمي هو** "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفنا أحد أمرين أساسيين هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة يحقق للتنظيم سبقا على غير من المنظمات".

(عبد الصمد توابتية، 2016، ص33)

## 2- خصائص التغيير التنظيمي:

تتضمن عملية التغيير التنظيمي عدة خصائص هامة يتعين معرفتها والإحاطة بجوانبها:

**1-الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة نتيجة إلى غاية مرجوة وأهداف محددة وبذلك فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق الأهداف، وتسعى إلى غاية معلومة موافق عليها من قوى التغيير.

**2-الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وان يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

**3-التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

**4-الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين.

**5-المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قاعدة التغيير.

**6-الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، وكما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه

يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.

7-الإصلاح :حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المؤسسة.

8-الرشد :الرشد هو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد.

9-القدرة على التطوير والابتكار :هي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً. ( محمد أحمد الخيزري، 1993، ص 20)

### 3- أهداف التغيير التنظيمي :

عملية التغيير التنظيمي عملية مدروسة وذات أهداف التي يمكن تلخيصها في ما يلي :

- زيادة قدرة المنظمة على التطوير والبقاء والاستمرارية، وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة.

- زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة، وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها.

-إحداث تعديل في هياكل المؤسسة وسلوكات أفرادها وذلك من أجل التكيف مع المحيط وضمان استمرار ا تطوير المؤسسة

- تنمية معارف ومهارات العاملين وتحسين أنماطهم السلوكية ،وتطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرار والعمل على تنمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتعديل سلوك الموظفين، والعمل على تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلاً للتغيير.

- تنمية روح الجماعة من خلال زيادة درجة الإحساس بتفاعل الجماعة داخل التنظيم، وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد.

- إيجاد أفضل الأساليب للتعرف على أسباب الصراعات و القضاء عليها وزيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة. ( محمد مختار، 2014، ص 76)

#### 4- مجالات التغيير التنظيمي:

التغيير قد يحدث في مجالات متعددة وتمثل هذه المجالات فيما يلي:

\* **التغيير في الإستراتيجية:** إن التغيير الإستراتيجي عادة ما يتطلب إحداث تغييرات أخرى مثل التقييم في التكنولوجيا والهيكل الثقافية التنظيمية، وقد يكون تغيير الإستراتيجية على مستوى المنظمة أو على مستوى النشاط أو على مستوى الوظيفة.

\* **التغيير في الثقافة التنظيمية:** إن إحداث التغيير في إستراتيجية المنظمة إنما يتطلب إحداث تغييرات أخرى مصاحبة مثل التغيير في الثقافة التنظيمية وكذلك في نظام القيام بها، وتنفيذ هذا التغيير الثقافي فإن الأمر يتطلب المرور بخطوات عديدة وتلعب إدارة الأفراد دورا هاما في إحداث التغيير تتمثل فيما يلي:

-توعية الموظفين بالنواحي التي تستحق الاهتمام والقياس والرقابة.

-التصرف بإيجابية تجاه المواقف الصعبة والأزمات التنظيمية

-التشجيع على نمذجة الدور وتعلم القيم الجديدة التي تود التأكد عليها.

\* **التغيير في الهيكل التنظيمي:** وتشمل التصرف الإداري الذي يحاول تحسين الأداء من خلال تسيير الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، وكذلك تغيير علاقات السلطة وقد يتمثل في التغيير الهيكلي، التغييرات في طبيعة الوظيفة.

\* **إعادة تصميم المهام:** إعادة تصميم المهام والسلطات والوظائف الموكلة بحيث يتم تنظيمها على أساس فرق العمل وذلك من اجل تحسين إدارة العمل من خلال منح كل فريق السلطات التي تمكنه من تحمل مسؤولية كل الجوانب الإدارية وتقل مسؤولية القرار على مستوى تلك الفرق.

\* **التغيير التكنولوجي**: يأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها استخدام طراز آلي جديد لغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، ويستهدف هذا النوع من التغيير إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في إنجاز أعمال المنظمة.

\* **إحداث تغيير في اتجاهات ومهارات الأفراد**: ويتضمن ذلك الجهود الموجهة نحو إعادة توجيه وتحسين اتجاهات الأفراد ومهاراتهم ومعارفهم وتشمل برامج التدريب والتنمية والمحاضرات والمؤتمرات. (زين الدين بربوش، 2009، ص-51-50)

### المحور الثاني: الدراسة الميدانية:

#### 1- بطاقة فنية عن جامعة المدية

تعد جامعة المدية من الأقطاب العلمية الهامة التي تزخر بها الجزائر، فكانت الانطلاقة الأولى في الموسم الجامعي 1988-1989 بموجب المرسوم 48-89 المؤرخ في 04 نوفمبر 1989، بالهيكل الإدارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في مجال الإلكترونيات، في الوقت الذي كان فيه هذا المعهد تابعا لمتوسطة الفارابي، وكان هذا بهدف توفير تعليم عالي في التخصصات التالية:

- جذب مشترك تكنولوجيا، تكوين قصير المدى في الإلكترونيات.
- في شهر جويلية من عام 2000، تمت ترقية المعهد الوطني للتعليم العالي إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 198-2000 المؤرخ في 23 ربيع الثاني 1421 الموافق 25 جويلية 2000. وشمل المركز أربعة معاهد:
- معهد العلوم والتكنولوجيا، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، معهد العلوم القانونية والإدارية، معهد الآداب واللغات.

- موجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق 4 جانفي 2009 المتضمن إنشاء جامعة المدية، حدد عدد الكليات التي تتكون منها جامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

• كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية الحقوق.

- وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-403 المؤرخ في 27 محرم 1435 الموافق 1 ديسمبر 2013 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق 4 جانفي 2009، تم تحديد عدد الكليات المكونة للجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

• كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق.

- وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-74 المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1437 الموافق 22 فيفري 2016 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق 4 جانفي 2009، تم تحديد عدد الكليات المكونة للجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

• كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية التكنولوجيا، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم.

## 2-أهداف الجامعة :

- تعد الجامعة فضاء معرفيا، وصرحا ثقافيا للتكوين والتعليم العالين، وذلك باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني لما لها من آثار ايجابية على جميع الأصعدة والعمل على تفعيل التنمية بمفهومها الشامل التي ينعكس أثره الإيجابي على الفرد والمجتمع.

- إذ علاوة على كونها تساهم في تنشئة الفرد المنتسب إلا هي تنشئة علمية متمشية وروح العصر فانها تعده إعدادا يؤهله لأن يندمج في المجتمع، ويصبح فعالا، مساهما في بناء الصرح المعرفي لوطنه ملما بأسباب التطور والرقي الفكري والثقافي الذي هو سبيل كل تغيير إيجابي بناء.

- ذلك لما تحوزه الجامعة من أسباب المعرفة الحقة، ومجالات متخصصة داعمة، ومنظومة علمية أكاديمية هادفة ووسائل بيداغوجية متطورة، تدفع إلى البحث، وتشجع على طلب المعرفة مواكبة الثورة العلمية التي تطبع عصرنا وتسهم بما يسمى العلم والدقة والتخصص.

- وتعد الجامعة فضاء تساهم فيه عدة أطراف، وتلتقي في عالم هيئات مختلفة، لكون المعرفة حقاً لكل فرد، وملكا للأمة وللإنسانية جمعاء. (موقع الإلكتروني لجامعة المدية ، [http://www.univ-medea.dz/documents/reglement\\_interne.pdf](http://www.univ-medea.dz/documents/reglement_interne.pdf) ، ص3).

### 3- عرض وتحليل البيانات الإحصائية:

#### 1- توزيع أفراد العينة حسب المناصب الوظيفية للمستخدمين

النسبة %	التكرارات	المناصب
9.43%	05	إطارات
20.75%	11	موظفو التطبيق
26.41%	14	أعوان التحكم
43.39%	23	أعوان التنفيذ
100%	53	المجموع

يمثل الجدول رقم 01 توزيع المبحوثين أو أفراد العينة على حسب متغير المناصب الوظيفية حيث : يمثل 05 أفراد فئة التأطير بالنسبة 9.43 % ، في حين موظفو التطبيق هم 11 فرد بالنسبة 20.75 % و 14 فرد من أعوان التحكم

ما يمثل نسبة 26.41 % أما أعوان التنفيذ فهم الأغلبية بـ 23 فرد وهو ما يعكس نسبة 43.39 % .

### المحور الأول : علاقة إدارة المؤسسة الجامعية بفكر التغيير التنظيمي

#### 2- آراء الباحثين بخصوص توضيح المؤسسة للهدف من عملية التغيير

المناصب	نعم		لا		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
إطارات	04	%80	01	%20	05	%100
موظفو التطبيق	01	%9.09	10	%90.90	11	%100
أعوان التحكم	01	%7.14	13	%92.85	14	%100
أعوان التنفيذ	00	%00	23	%100	23	%100
المجموع	06	%11.32	47	%88.67	53	%100

يمثل الجدول رقم 02 آراء أفراد العينة بالخصوص تقديم المؤسسة لتوضيحات بالخصوص الأهداف المتوخاة من عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الجامعية فوق الجدول أعلاه نرى أن أغلبية الباحثين كانت إجابتهم بالنفي اي لا بنسبة 88.94 % ، فم خلال هذا نستنتج أن الإدارة الجامعية لا تقدم تفسيرات وتبريرات علمية بالخصوص التغيير التنظيمي ولا الأهداف منه ويكمن إرجاع ذلك إلى أولويات الإدارة الجامعية وانشغالها البحثية جعلها تهمل هذا الجانب.

3- آراء الباحثين فيما يتعلق بإشراك المستخدمين في رسم استراتيجيات التغيير وكيفية

تنفيذه

المجموع	لا		نعم		المناصب	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%100	05	%00	00	%100	05	إطارات
%100	11	%18.18	02	%81.81	09	موظفو التطبيق
%100	14	%71.42	10	%28.57	04	أعوان التحكم
%100	23	%91.30	21	%8.69	02	أعوان التنفيذ
%100	53	%62.26	33	%37.73	20	المجموع

يمثل الجدول رقم 03 إجابات الباحثين فيما يتعلق بإشراك فئة المستخدمين وعلى اختلاف مناصبهم الإدارية والوظيفية في رسم وكيفية إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجامعية، وعليه كان هناك تباين في النتائج إذ نسبة 62.26 % صرحت با لا ، أي أن الإدارة لا تشرك المستخدمين في هندسة استراتيجيات التغيير التنظيمي في حين يرى الباحثون أن هناك إشراك فعلي لفئة المستخدمين بالنسبة 37.73% أغلبيتهم يشغلون مناصب تأطيرية وتطبيقية ويكمن إرجاع ذلك إلى الفلسفة الفكرية والتنظيمية لسيري الجامعة القائمة على إشراك النخبة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

4- مدى توفير الإدارة الجامعية للموارد البشرية بهدف تحقيق التغيير التنظيمي

المجموع	لا		نعم		المناصب	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%100	05	%40	02	%60	03	إطارات
%100	11	%36.36	04	%63.63	07	موظفو التطبيق
%100	14	%57.14	08	%42.85	06	أعوان التحكم
%100	23	%52.17	12	%47.82	11	أعوان التنفيذ
%100	53	%49.05	26	%50.94	27	المجموع

يمثل الجدول رقم 04 إحصائيات ونتائج المبحوثين الخاصة بمدى توفير وتخصيص إدارة مؤسسة الجامعة للموارد البشرية على اختلاف فئاتهم ومهامهم الوظيفية من اجل تحقيق التغيير التنظيمي المطلوب، فالملاحظ لهذه الإجابات يرى أن هناك تباين واختلاف في الإجابات فنصف أفراد العينة يرو أن الجامعة تخصص بالفعل قوى وموارد بشرية بغية تحقيق التغيير التنظيمي لتحقيق أهداف المؤسسة، في حين أن النصف الأخر من أفراد العينة يرون غير ذلك .

وكمحاولة منا لتقديم تفسير علمي حول هذه المسألة يمكن القول أن هناك وظائف ومهام تم فيها بالفعل توفير موارد بشرية خصوصا الوظائف الخاصة بالتكنولوجيات الحديثة والإعلام الآلي التي تعمل الجامعة دائما على توفيرها وتخصيصها بهدف تسهيل العمل وتحقيق التغيير التنظيمي المطلوب.

5- مدى التزام المؤسسة بالتقرب من الموظفين والعمال والتواصل معهم أثناء عملية

#### التغيير التنظيمي

المناصب	نعم		لا		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
إطارات	04	%80	01	%20	05	%100
موظفو التطبيق	08	%72.72	03	%27.27	11	%100
أعوان التحكم	10	%71.42	04	%28.57	14	%100
أعوان التنفيذ	16	%69.56	07	%30.43	23	%100
المجموع	38	%71.69	15	%28.30	53	%100

يقدم لنا الجدول رقم 05 مواقف المبحوثين فيما يتعلق بالمدى التزام المؤسسة أو ممثليها بالتقرب من الموظفين والعمال والتواصل معهم أثناء عملية التغيير التنظيمي ، فقد خلصت النتائج أن الأغلبية من أفراد العينة يؤكدون مبدأ التواصل المستمر والدائم من قبل القائمين على الجامعة بالنسبة 71 % في حين البقية يرون عكس ذلك بالنسبة 28 % ويمكن رد ذلك باعتبار أن المؤسسة هي هيئة علمية تقوم بالاتصال والتواصل لتحقيق الأهداف المرجوة ، فأهدافها العملية والإستراتيجية مرهونة بمدى ماتحققه من تغييرات خصوصا التنظيمية منها.

## المحور الثاني: دور التغيير التنظيمي للمؤسسة الجامعة في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي

### 6- خضوع الأفراد العاملين إلى تدرييب وتكوينات خاصة وبلااستمرار بهدف تحقيق فاعلية أكبر

المجموع	لا		نعم		المناصب
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
%100	05	%00	00	%00	إطارات
%100	11	%9.09	01	%90.90	موظفو التطبيق
%100	14	%28.57	04	%71.42	أعوان التحكم
%100	23	%34.78	08	%65.21	أعوان التنفيذ
%100	53	%24.52	13	%75.47	المجموع

يمثل الجدول رقم 06 خصوصية التدرييب والتكوينات التي يتلقاها المستخدمين في مؤسسة الجامعة لتطوير أدائهم الوظيفي، فبعد قراءة في الجدول أعلاه نرى أن أغلبية العمال يتلقون تدرييب وتكوينات خاصة كل على حسب تخصصه لمواكبة التطورات والزيادة في فاعلية الأداء بالنسبة 75% ، ويمكن تبرير هذا على أن إدارة المؤسسة الجامعية أدركت حجم وأهمية هذه التدرييب كتغيير تنظيمي حديث وما له من انعكاسات على الأداء المهني والوظيفي .

### 7- تشجيع المؤسسة الجامعية المستخدمين على التكوين الذاتي لتحسين المستوى

المجموع	لا		نعم		المناصب
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
%100	05	%20	01	%80	إطارات
%100	11	%27.27	03	%72.72	موظفو التطبيق
%100	14	%35.71	05	%64.28	أعوان التحكم
%100	23	%21.73	05	%78.26	أعوان التنفيذ
%100	53	%26.41	14	%73.58	المجموع

يمثل الجدول رقم 07 مدى تشجيع إدارة الجامعة المستخدمين على التكوينات، حيث أغلبية الباحثين يرو أن المؤسسة الجامعية لا تمنع من تلقي العمال والموظفين لتكوينات ذاتية وخاصة فهي تعمل دائما على التشجيع من هذه المبادرات بالنسبة 73.58 %، ويمكن إرجاع ذلك إلى إيمان المسؤولين بان التغيير التنظيمي مرهون بمستوى الموارد البشرية وتحسين المستوى يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والزيادة في الأداء.

#### 8- توفير الجامعة للتكنولوجيا متطورة تساهم في تطوير الأداء

المنصب	نعم		لا		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
إطارات	05	%100	00	%00	05	%100
موظفو التطبيق	10	%90.90	01	%09.09	11	%100
أعوان التحكم	12	%85.71	02	%14.28	14	%100
أعوان التنفيذ	18	%78.26	05	%21.73	23	%100
المجموع	45	%84.90	08	%15.09	53	%100

يمثل الجدول رقم 09 إجابات أفراد العينة بالخصوص مدى توفير الجامعة للتكنولوجيا الحديثة التي من شأنها أن تساعد العمال على أداء وظائفهم على أكمل وجه وفي أحسن صورة وهذا ما تم تأكيده بنسبة 84 % فإدارة الجامعة ترى في التكنولوجيا عموما تسهلا للمهام وتطوير للأداء ومواكبة

للتطورات الحاصلة في جميع المجالات خصوصا مع الطفرة المعلوماتية والتكنولوجيات الحديثة التي ظهرت في العالم.

### 9- دور التغيير في الهيكل التنظيمي وتبادل الأدوار على زيادة الأداء

المجموع	لا		نعم		المناصب
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
%100	05	%20	01	%80	إطارات
%100	11	%27.27	03	%72.72	موظفو التطبيق
%100	14	%21.42	03	%78.57	أعوان التحكم
%100	23	%43.47	10	%56.52	أعوان التنفيذ
%100	53	%32.07	17	%67.92	المجموع

يمثل الجدول رقم 09 أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على زيادة الأداء الوظيفي، حيث يرى أغلبية أفراد العينة أن تبادل الأدوار الوظيفية والمهنية في الهيكل التنظيمي له أثر كبير في زيادة الأداء وهذا ما تعكسه نتائج الباحثين في ذلك بالنسبة قدرها 67.92 %، ويمكن تفسير هذا كون أن التغيير في المناصب وتبادل الوظائف يخلق أثر ايجابي ويمثل تحد جديد للموظف أو العامل لتطوير معارفه وأدائه في التخصص الجديد وكسب خبرة أكبر في المجالات الوظيفية.

### 10- دور الاتصال الفعال في خلق جو مناسب لتطوير الأداء

المجموع	لا		نعم		المناصب
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
%100	05	%00	00	%100	إطارات
%100	11	%00	00	100%	موظفو التطبيق
%100	14	%7.14	01	%92.85	أعوان التحكم
%100	23	%8.69	02	%91.30	أعوان التنفيذ
%100	53	%5.66	03	%94.33	المجموع

يمثل الجدول رقم 10 إحصائيات ونتائج لإجابات الباحثين بخصوص أدوار الاتصال الفعال في خلق جو مناسب للعمل وممارسة الأداء، حيث أكد الباحثون وبالأغلبية الساحقة عن هذا الاتجاه بالنسبة 94% ويمكن تفسير هذا من خلال مساهمته في فتح باب للحوار بين الإدارة العليا والسفلى وزيادة الالتحام بين العمال والموظفين ماخلق علاقة مهنية قائمة على الاحترام والعمل كفريق واحد ودينامكية أكثر .

#### 4- نتائج الدراسة

لقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج جاءت كالتالي :

- \* لا تقدم إدارة الجامعة تفسيرات ولا توضيحات بخصوص التغيير التنظيمي الذي يطرأ على المؤسسة البحثية.
- \* لا تشرك الجامعة الفئات العمالية في عملية رسم وهندسة الاستراتيجيات الخاصة بتغيير التنظيمي إلا فئة الإطارات باعتبارهم من النخبة ذوي المستويات الرفيعة التي تساعد بدورها على تطوير المؤسسة .
- \* هناك تباين بالخصوص توفير الجامعة للموارد البشرية بغية تحقيق التغيير التنظيمي فمنهم من يرى أنه يوجد تخصيص فعلي لهذه الموارد، ويكون في الوظائف المتعلقة بتكنولوجيات الحديثة للإعلام الآلي في حين النصف الأخر من أفراد العينة يرى غير ذلك.
- \* تلتزم المؤسسة الجامعية بالتقرب من الموظفين والعمال وتتواصل معهم بشكل مستمر أثناء عملية التغيير التنظيمي كونها هيئة علمية تسعى دائما إلى تحقيق أهدافها المرجوة خصوصا مبدأ الاتصال منه باعتباره مدخل تنظيمي رائد في إدارة التغيير .
- \* تعمل المؤسسة إلى إخضاع العمال لتدريبات وتكوينات بشكل دوري وهذا بهدف تحقيق فاعلية أكبر في الأداء الوظيفي .

\* تشجع المؤسسة الجامعية المستخدمين على التكوين الذاتي لتحسين المستوى وهذا بغية تطوير الأداء الوظيفي والتكويني للعامل وتحسين مستواه الفكري والتنظيمي.

\* توفر الجامعة التكنولوجيا الحديثة التي من شأنها تسهيل العمل للموظف وتطويره لتحقيق فاعلية في الأداء ومن ثم تحقيق النتائج المرجوة.

\* التغيير في الهيكل التنظيمي وتبادل الأدوار يحقق التغيير التنظيمي ويزيد من فاعلية الأداء ويكسب العامل خبرة مهنية في الوظائف والمناصب الإدارية.

\* للاتصال الفعال داخل المؤسسة الجامعية دور كبير في تهيئة أرضية خصبة للعمل، ويتأتى هذا من خلال فتح باب للمناقشة والحوار بين العمال والإدارات العليا، وخلق روح العمل كفريق واحد.

. خاتمة :

نخلص من بحثنا هذا أن أي تغيير تنظيمي في الجامعة وراءه ظروف تقتضيه، سواء كانت داخلية أو نابعة عن تحولات في المحيط، وهذا التغيير لا بد أن يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف المرجو منه كما أن هذا التغيير يمكن أن يحدث من مجالات شتى ( وظيفي، هيكلي، بشري، تكنولوجي)، وكل مجال له مقتضياته وشروط لنجاحه.

ومن خلال معالجتنا لمفاهيم التغيير التنظيمي وأثره على زيادة فاعلية الأداء الوظيفي في الجامعة نستخلص أنه لكي يكون لهذا التغيير التنظيمي أثره الإيجابي على أداء العاملين يجب تعريفهم بمصادر التغيير وإشراكهم في البحث ومناقشة الحاجة إليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه وأيضا توفير الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير، وتساعد على تنفيذه، وتوضح دوافع وأسباب التغيير للعاملين، وإعلامهم بما سيترتب عنه من فوائد مادية ومعنوية، وبهذا نضمن نجاح عملية التغيير ويكون لها أثر إيجابي على العاملين والمستخدمين ككل.

## قائمة المصادر والمراجع

- 1- العساف، أحمد عارف، الوادي، محمود ( 2011) . منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية . ط1 . دار الصفاء للنشر . الأردن.
- 2- عليان، رجي مصطفى.(2000). مناهج البحث العلمي . ط1 . دار الصفاء للنشر . الأردن.
- 3- الخيضرى ، محمد أحمد.(1993). إدارة التغيير . دط. الدار الفنية. القاهرة .
- 4- مختار محمد ، حسن محمد أحمد .( 2014) .ادارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات . دط الشركة العربية المتحدة لتسويق .السودان
- 5- بروش ، زين الدين.(2007). " دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية " . رسالة ماجستير . كلية العلوم الاقتصادية . سطيف . الجزائر.
- 6- تواتية ، عبد الصمد.(2016). " أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المكتبات الجامعية. مذكرة ماستر . كلية العلوم الانسانية. قسنطينة . الجزائر.
- 7- الموقع الالكتروني لجامعة المدية،

[http://www.univ-medea.dz/documents/reglement\\_interne.pdf](http://www.univ-medea.dz/documents/reglement_interne.pdf)