

بیر التنظيمي، في  
أمبيل الإسلامية الحكومية بايا-جمهورية إندونيسيا

رسالة ماجستير في قسم إدارة التربية الإسلامية

:

أسامة محمد علي غربية

رقم التسجيل: 13710067



إدارة التربية الإسلامية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية – إندونيسيا

2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللَّهُ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ

صدق الله العظيم

سورة الرعد الآية: 11

## الاهداء

إلى اللذين ربيا نبي صغيراً وتحملاً مشاق الحياة من أجل مآط  
ل الله عمرها وروح أبي رحمة الله عليه .  
إلى التياضاء تدريبو كانت ليعونا أثناء دراستي زوجته العز  
يزة .

إلى قرر عينيأبنائيا لأعزاء: إسرار، محمد، أفنان، أبران .  
إلى كلاسات ذتي بجامعة مولانا مالكا إبراهيم مدينة لانج-  
إندونيسيا .

إلى التي كانت تولا ز التتمثل هويتيو إليها اشتياقي، مدينتيم  
زدة - ليبيا .

إليكم جميعا أهدى ثمرة جهدي بالمتواضع .

الباحث

## شكر وتقدير

الحمد لله الشاكر ينكما ينغلي جلال وجهها الكريم، وأشكر هعلمئهو فضلهم توفيقها في إنجاز هذا العمل وأتقدم في هذا الفسحة المضيفة بالشكر الجزيل بالمنار  
مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بالانجرئيساً، وعمداء وأساتذة ومسؤولينو موظفين  
فيتيسيرهم وتذليلهم المعوقات والتي فتحت أبوابها لنا للاستزادة من نهل العلوم  
فاضحت قبلة للعلم تهفو لها عقول وقلوب طلاب العلم من ومن بينها  
بلدي الحبيبة ليبيبا، وذلك مواصلة البحث وفقاً لأسس المنهجية العلمية المتبعة في جامعات دول العالم  
وعلى رأس هذه القمة المنيفة كلا من :-

- فضيلة الأستاذ الدكتور: موجيا راهرجو، مدير جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بالانج.
  - فضيلة الأستاذ الدكتور: مهيمن ، عميد كلية الدراسات العليا لجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بالانج.
  - فضيلة : الدين ، رئيس قسم إدارة التربية الإسلامية بكلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بالانج.
- ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أسدي جمل شكري بوجز يلتقدير بالذ / منير العابدين  
الذي جعلها الفضل فيتشجيعه لدراسة إدارة التربية الإسلامية، وقبولها للإشراف على هذا البحث وتوجيهاته وإرشاداته وملاحظاتها القيمة ومواصلتها الحديثة  
سواء في التوجيه أو المشاورة في جميع مراحل البحث -  
/ عونالرفيق المشرف الثاني الذي وجدت منه الفائدة والنصح والعون في هذا الجهد

بالفضيلة أسدياً أيضاً جزيل شكريلكم متعاونمعي، ومدني شمائل عرفانها لإنجاز هذا  
رسالة، منال معارف والأصدقاء الأوفياء، الذين شجعوني وعاقدوني في إتمامها.  
وسبحانمئله العز والكمال، والله هو ولي التوفيق.



جمهورية إندونيسيا  
وزارة الشؤون الدينية  
جامعة مولانا مالِك إبراهيم الإسلامية الحكومية

كلية الدراسات العليا - قسم إدارة التربية الإسلامية

تقرير المشرفين

بسم الله الرحمن الرحيم ، الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين .  
بعد الاطلاع على البحث التكميلي الذي حضره الطالب .

الاسم: أسامة محمد علي غريبة

رقم التسجيل: 13710067

موضوع البحث: العوامل المؤثرة على أداء التغيير التنظيمي، في جامعة سنان أمبيل الإسلامية الحكومية بسورابايا- جمهورية إندونيسيا  
وافق المشرفان على هذا البحث لتقديمه إلى مجلس الجامعة.

المشرف الأول

المشرف الثاني

الدكتور منير العابدين

الدكتور عون الرفيق

.....

.....

اعتماد رئيس قسم إدارة التربية الإسلامية

الأستاذ الدكتور بحر الدين



جمهورية إندونيسيا

وزارة الشؤون الدينية

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية

كلية الدراسات العليا - إدارة التربية الإسلامية

إقرار الطالب

أنا الموقع أدناه ، وبياناتي كالاتي :-

الاسم بالكامل : أسامة محمد علي غريبة

رقم التسجيل : 13710067

أقر بأن هذه الرسالة التي حضرتها لتوفير شرط درجة الماجستير في إدارة التربية الإسلامية- كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ، تحت عنوان: **العوامل المؤثرة علي أداء التغيير التنظيمي، في جامعة سنان أمبيل الإسلامية الحكومية بسورابايا- جمهورية إندونيسيا.**

حضرتها وكتبتها بنفسي وما زورتها من ابداع غيري أو تأليف الآخر وإذا ادعي أحد مستقبلاً أنها من تأليفه وتبين أنها فعلاً ليست من بحثي ،فأنا أتحمّل المسؤولية على ذلك، ولن تكون المسؤولية على المشرف أو على كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية.

هذا وحررت هذا الاقرار بناءً على رغبتني الخاصة ولا يجبرني أحد على ذلك.

2015/05/14



توقيع صاحب الاقرار

جمهورية إندونيسيا - وزارة الشؤون الدينية  
جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية  
كلية الدراسات العليا - إدارة التربية الإسلامية

: بير التنظيمي، في جامعة سنان أمبيل  
الإسلامية الحكومية بسد بايا- جمهورية إندونيسيا.  
بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم إدارة التربية الإسلامية.

: : أسامة محمد علي غريب رقم القيد: 13710067

قد دافع الطالب عن هذا البحث أمام لجنة المناقشة وتقرر قبوله شرطاً لنيل درجة  
الماجستير في قسم إدارة التربية الإسلامية- وذلك بتاريخ يوم الثلاثاء الموافق 16  
2015/06/ .

-:

..... : أحمد جلال الدي  
..... :  
..... : نير العابدي  
..... :

يعتمد عميد كلية الدراسات العليا

: مهمين

رقم التوظيف 195612111983031005

## مستخلص البحث

أسامة محمد علي غربية 2015م عنوان الرسالة (العوامل المؤثرة علي أداء التغيير التنظيمي، في جامعة سنان أمبيل الإسلامية الحكومية بسورابايا- جمهورية إندونيسيا).

رسالة ماجستير- كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج ، المشرف الأول : الاستاذ الدكتور منير العابدين والمشرف الثاني : الدكتور عون الرفيق.

هدفت هذه الدراسة: لمعرفة العوامل التي تؤثر في التغيير التنظيمي بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا، ومعرفة موقف العاملين من مدراء وغيرهم من عملية التغيير التنظيمي، ومعرفة عوائق التغيير وأثر التغيير على تطور الجامعة

ومنهج البحث هو: المنهج الوصفي الكيفي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة (جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا) وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها، وأدوات جمع البيانات هي : المقابلة وهي محادثة بين الباحث وبين المسؤولين بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا لغرض جمع البيانات المطلوبة لهذه الدراسة، والملاحظة وهي ما لاحظها الباحث من خلال الزيارات المتكررة لميدان الدراسة ودونته من بيانات تخص موضوع الدراسة وتحليل الوثائق وهي الاطلاع على المستندات التي لها علاقة بالدراسة والموجودة بالجامعة ميدان الدراسة.

ونتائج البحث: من أهمها، إن أهم العوامل الداخلية المؤثرة والدافعة نحو التغيير التنظيمي بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا هي الرغبة في تغيير الوسائل والإجراءات بالانتقال إلى الوسائل الحديثة، و صياغة أهداف جديدة مثل هدف عالمية الجامعة، وزيادة عدد العاملين بالجامعة ، وإن أهم العوامل الخارجية المؤثرة والدافعة نحو التغيير التنظيمي بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا هي التغيرات التكنولوجية التي تحدث كل يوم، ثم جاء تأثير البيئة الاجتماعية والثقافية ثاني العوامل المؤثرة نحو التغيير التنظيمي بالجامعة، وإن موقف العاملين من التغيير التنظيمي هو أن الغالبية منهم يؤيدون التغيير التنظيمي بالجامعة، ومن أهم توصيات البحث : هو العمل على إشراك العاملين أفراداً وجماعات ممن سيتأثرون بالتغيير فيتعرفوا سبباً بالتغيير وتحديد أهدافه، وتخطيط إجراءاته ، والعمل على معالجة الاشكالية المتمثلة في تأخر التمويل المالي عند إحالة الأقساط المالية والدفعات المطلوبة وهو ممثلاً في بنك (IDB) المشرف على عمليات البناء الهيكلي بالجامعة.

## فهرست الدراسة

أ	صفحة العنوان .....	1
ب	الاستفتاح - الآية الكريمة .....	2
ج	الاهداء .....	3
د	شكر وتقدير .....	4
هـ	تقرير المشرفين .....	5
و	اقرار الطالب .....	6
ز	اعتماد لجنة المناقشة .....	7
ح	مستخلص البحث .....	8
ط	فهرست الدراسة .....	9
ك	قائمة الجداول .....	10
ك	قائمة الاشكال .....	11
1	الفصل الأول : الاطار العام والدراسات السابقة .....	12
1	المقدمة .....	13
3	مشكلة البحث .....	14
4	أسئلة البحث .....	15
4	أهداف البحث .....	16
5	أهمية البحث .....	17
6	حدود البحث .....	18
6	الدراسات السابقة .....	19
10	مصطلحات البحث .....	20
14	الفصل الأول : الاطار النظري .....	21
14	المبحث الأول : مفهوم التغيير التنظيمي ونظرياته .....	22
14	المطلب الأول : مفهوم التغيير التنظيمي .....	23
26	المطلب الثاني : نظريات التغيير الوظيفي .....	24
31	المبحث الثاني : عوامل وأسباب التغيير ومقاومته .....	25

31	المطلب الأول : العوامل و الأسباب التي تستدعي التغيير التنظيمي.....	26
38	المطلب الثاني: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي.....	27
45	المبحث الثالث : عملية التغيير ودور المدراء فيها .....	28
46	المطلب الأول : مجالات التغيير في المنظمة .....	29
52	المطلب الثاني : دور المدراء في عملية التغيير (نموذج جون كوتر).....	30
60	الفصل الثالث: منهجية البحث.....	31
60	نوع البحث.....	32
60	مصادر جمع البيانات.....	33
61	أدوات جمع البيانات.....	34
63	طريقة تحليل البيانات.....	35
64	هيكل البحث.....	36
67	الفصل الرابع : عرض وتحليل ومناقشة البيانات.....	37
67	مقدمة : لحة عن جامعة سنان أمبيل للإسلامية بسورابايا.....	38
70	المبحث الأول : العوامل المؤثرة على التغيير التنظيمي في جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا.....	39
86	المبحث الثاني : أشكال التغيير التنظيمي في جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا....	40
90	المبحث الثالث : موقف العاملين من مدراء وغيرهم من عملية التغيير التنظيمي في جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا.....	41
109	المبحث الرابع :العوائق التي تؤثر على أداء التغيير التنظيمي في جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا.....	41
118	المبحث الخامس : أثر التغيير التنظيمي على تطور جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا.....	42
130	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....	43
130	أولاً: نتائج الدراسة.....	44
133	ثانياً: توصيات الدراسة.....	45

	البيد	
41	مقاومة التغيير..... طرق معالجة	1
43	مداخل خفض مقاومة التغيير.....	2

	البيانات	
17	الجوانب الأساسية لأهمية التغيير.....	1
23	مراحل التغيير التنظيمي.....	2
29	العناصر حسب نظرية النظم.....	3
51	مداخل التغيير التنظيمي.....	4
52	من يقوم بالتغيير التنظيمي.....	5
58	المراحل الثمانية للتغيير لدى (جون كوتر).....	6

## الفصل الأول: الاطار العام والدراسات السابقة

### أ-المقدمة

تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، وتبرز أهمية التغيير التنظيمي، كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال، بسبب ارتباطه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها أو استراتيجيتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هيكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المنظمة وتغييرات المحيط.

إن موضوع التغيير التنظيمي من المواضيع الحديثة نسبياً التي باتت تهتم بها المؤسسات لضمان وجودها واستمراريتها ونموها خصوصاً مع نمو وظهور تحديات تواجه تلك المؤسسات كالعولمة والأزمات الاقتصادية وغيرها ، فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس، وذلك لأن المنظمة تنطق من قناعة أنها تعمل في بيئة متغيرة ودائمة التطور والتبدل، وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفاً على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المحددة، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته، وإنما يعتبر وسيلة للوصول لأفضل النتائج .

ولأن التغيير سُنّة الحياة، وقانونها العام، وهو قانون فاعلٌ موضوعياً، فإن هذا التغيير لا يسير دائماً باتجاه إيجابي، فالتغيير، بطبيعتها عملية صراعية بين متناقضات، بين الجديد والقديم، وبين المواقب للحياة، والشاذّ بما إلى الخلف، وبين التّافي والمنفي، وبين كل عناصر التحول في هذه الحياة، أمّا

التغيير، فهو نتاج فعلٍ هادف مقصود، والتغيير عملية، وليس مجرد حدث، وكونه عملية، فإنه يحتاج إلى الوقت والجهد والبرامج اللازمة لإنجازه<sup>1</sup>.

ولما كانت الإدارة هي عملية إبداع و تغيير بحكم كونها عملية اجتماعية باختيار أفضل واستخدام أمثل للموارد، فقد أصبح من واجب المديرين مواكبة هذا التقدم و التجديد و إحداث التغيير الذي يتطلبه العصر بصورة علمية مدروسة، لأننا لو نظرنا الى مؤسساتنا و إدارتها نظرة موضوعية لوجدنا أنها لا تزال تعيش بأفكار و أساليب لا تتماشى مع متطلبات العصر الحالي و معطياته، وهو ما يفرض على مؤسساتنا تأهيل و تدريب المديرين للقيام بالتغيير بطريقة فعّالة سواء كان بشكل كلي أو جزئي، الا أن ما يلاحظ هو فشل غالبية هذه المؤسسات في إحداث التغيير الفعال لغياب الأسس و المبادئ<sup>2</sup>.

وعلى الرغم من أن تطوير المؤسسات التربوية قد تأثر تأثراً كبيراً بنموذج التطوير التنظيمي في المؤسسة الصناعية، إلا أن كثيراً من نماذج التطوير التنظيمي المطبقة في الجامعة لا تزال تتأثر بالنموذج الصناعي في التطوير التنظيمي نتيجة لسبب أو آخر، غير أن هناك ثلاثة اختلافات جوهرية بين المؤسسة التعليمية الجامعية وبين المنظمة الصناعية وهي: (أ) اختلاف طبيعة الأهداف التربوية، (ب) اختلاف نوعية الهرمية الإدارية في المؤسسة التعليمية عنها في المؤسسة الصناعية، (ج) وكذلك تنوع التخصصات العلمية في المؤسسة التعليمية، ثم (د) تأثر المؤسسة التعليمية بالضغوط قصيرة المدى والضغوط طويلة المدى السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية<sup>3</sup>.

1- راتبالسعود وزينب الشوابكة، مقاومة التغيير في المنظمات التربوية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر فيلادلفيا الدولي السابع عشر (ثقافة التغيير- الأبعاد-العوامل-التمثيلات) بتاريخ 6- 8/11/2012 م. 2012، ص 3.

2- سعيد عامر، الإدارة وسرعة التغيير، نشر من مركز وايد سيرفس للاستشارات الادارية القاهرة مصر، دار الفجر، 1995م، ص 604.

3 -Schmuck, Richard A. & Runkel, Philip J., The Handbook of Organizational Development in Schools and Colleges, Fourth Edition, Illinois, Waveland Press, INC., 1994, pp.9-19.

ويأتي هذا البحث في محاولة لتسليط الضوء على أحد تلك المؤسسات التربوية التي تم اختيارها كمجال للدراسة وهذه المؤسسة هي جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا-جمهورية إندونيسيا، وكان عنوان هذه الدراسة هو **العوامل المؤثر علي أداء التغيير التنظيمي دراسة حالة في جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا - جمهورية إندونيسيا.**

وتم اختيار هذه المؤسسة التربوية تماشياً مع مجال دراسة الباحث وتخصصه ونظراً للدور الذي تقوم به مؤسسات التعليم الجامعي في هذا البلد من دور فعال في تنمية الثروة البشرية، إذ يمثل التعليم الجامعي قمة السلم التعليمي فهو يتعامل مع صفوة شباب المجتمع ، ويعول عليه في إعداد العنصر البشري الذي هو المحور الأساسي للتنمية، وذلك من خلال إعداد الكوادر البشرية المؤهلة لتلبية احتياجات سوق العمل وتقليل البطالة .

### ب- مشكلة البحث

منذ أن أوجد الله سبحانه وتعالى الإنسان على هذه البسيطة وهو في حالة تغير فهو ابتداءً بإدارة يومياته الحياتية البسيطة بالصيد ثم ارتقى إلى الرعي وبعدها عرف الزراعة ثم الصناعة وهكذا حتى وصل إلى ما وصل إليه اليوم من تقدم وازدهار بفعل عامل الحرص على التغير إلى الاحسن ، من جهة أخرى إن عملية التغير تدفع باتجاه الصراع بين القديم والجديد، بشكل مستمر، فالتغير يعبر عن ضرورة إنسانية وحياتية، لا يمكن لأحد أن يمنعها، أو يقف في طريقها، ولكن يعمل الإنسان على تأخيرها وتأجيلها، خاصة إن كانت تهدف لتجريدته من الماضي، وتعلقه بالقديم، ولكن يعمل ذلك على إبقاء الإنسان مكانه، بينما الآخرون يسرون نحو التقدّم، والتطور، والأفضل.

والامر نفسه ينطبق بدرجة كبيرة على عالم المنظمات والمؤسسات الإدارية المختلفة فالتغير أضحى سمة المنظمات الناجحة والمستقرة، إذ لا بد من الايمان بفكرة التغيير التنظيمي وإن المنظمة التي

تتجاهل ذلك قد فاتها قطار المنافسة فعلاً ، وأضحى من الماضي فظروف المنافسة اليوم والصراع على البقاء تتطلب بل تستوجب الأخذ باستراتيجية التغيير التنظيمي .

وعليه فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في بيان مفهوم التغيير التنظيمي في المؤسسات التربوية وتحديداً في المدارس والجامعات ومؤسسة :جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا نموذجاً لذلك ، والذي أصبحت فيه الحاجة ملحة في عالم تميز باحتدام المنافسة الشديدة بين المؤسسات والسعي الدؤوب نحو التطور والتغيير في شتى مناحي الأداء مما دعا لتوضيح العوامل التي تؤثر على التغيير بالدرجة الأولى وهي العوامل التي نستطيع بمعرفتها من إيجاد رؤية شاملة لهذه القضية من جوانب متعددة وهامة ويفتح لنا ابواباً مؤصدة في موضوع التغيير من خلال توضيح معنى مقاومة التغيير، وأسباب هذه المقاومة، ومستوياتها، ومصادرها، ووسائلها، ودور الإدارة التربوية في النجاح عمليات التغيير التربوي وهي أمور أصبحت تؤرق المنظمات وتحاول البحث عن البلسم من خلال الإجابة عن سبل تحقيق مضامينها المختلفة.

### ج- أسئلة البحث:

يسعى البحث للإجابة عن الأسئلة التالية:-

- 1- ماهي العوامل التي تتأثر في التغيير التنظيمي بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا؟
- 2- ما أشكال التغيير التنظيمي في جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا؟
- 3- ما موقف العاملين من ممدراء وغيرهم من عملية التغيير التنظيمي بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا؟
- 4- ما هي العوائق التي تؤثر على أداء التغيير التنظيمي في جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا؟
- 5- ما أثر التغيير التنظيمي على تطور جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا؟

### د- أهداف البحث:

يهدف البحث لمعرفة الأمور التالية:-

- 1- معرفة العوامل التي تتأثر في التغيير التنظيمي بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا.
- 2- معرفة أشكال التغيير التنظيمي في جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا.

- 3- معرفة موقف العاملين من مدراء وغيرهم من عملية التغيير التنظيمية بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا.
- 4- معرفة العوائق التي تؤثر على أداء التغيير التنظيمي في جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا.
- 5- معرفة أثر التغيير التنظيمي على تطور جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا.

### ه- أهمية البحث:

تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال ما يلي:

#### أ- الأهمية النظرية

- 1- إن مجال هذه الدراسة هو أحد المجالات الهامة إذ يحظى باهتمام متزايد في دولة اندونيسيا من خلال التوسع في انشاء المؤسسات التعليمية وتطويرها باستمرار .
- 2- إن هذه الدراسة تركز على موضوع التغيير التنظيمي وهو موضوع هام في الإدارة التنظيمية للمؤسسات إذ ينظر إليه بأنه المفتاح لنجاح المنظمات وتميزها في بيئة العمل وزيادة قدرتها على مواجهة المشكلات الحالية التي تواجهها بل كذلك التنبؤ بالمشكلات التي قد تحدث في المستقبل.

#### ب- الأهمية التطبيقية

- 1- مثل هذه الدراسة تطبيقاً عملياً واطلاعاً مباشر بالعواميل التي تؤثر على مفهوم التغيير التنظيمي بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا والاطلاع على معوقات وحقيقة التغيير بالمعهد.
- 2- تعتبر هذه الدراسة هامة باعتبارها الأولى حسب علم الباحث من حيث تناولها لموضوع التغيير التنظيمي بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا باعتبارها تساهم في تطوير الاداء الوظيفي والإداري بشكل عام بالمعهد المذكور وهو يقوم بدوره التربوي الهام.
- 3- تمكن هذه الدراسة من توفير منظور منهجي، بما يمكن القيادات التربوية في المراكز والجامعات المماثلة من توظيفه في تفهم عمليات التغيير في منظماتهم، بما قد يساهم في الحد من معيقات التغيير، ومعيقات الارتقاء بالفاعلية التنظيمية في مختلف ميادين العمل بما.

### و- حدود البحث:

-الحدود الموضوعية: موضوع التغيير التنظيمي في مجال الإدارة والتنظيم.

- الحدود المكانية: جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا، مالانج ، جمهورية اندونيسيا .
- الحدود البشرية: المسؤولين الاداريين والموظفين بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا.
- الحدود الزمنية: ستطبق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثالث، لسنة 2015 م.

### ز- الدراسات السابقة:

1-دراسة (عبدالكريمحسين، 2012) التغيير التنظيمي للعوامل المؤثرة واستجابة الإدارة (دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية ) وهي رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الاقتصاد جامعة دمشق سوريا وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى كفاءة استجابة المديرين في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية وشركاتها للتغيير، وحاوت هذه الدراسة تسليط الضوء على عملية التغيير وعلاوة على ذلك المديرين فيها بوصفها العنصر الرئيسي في هذه العملية، والذي يكون له إدارتهم دور مهم في التغيير وتبلور مواقفهم واتجاهاتهم نحوها ثم هم في قيادة منظمها ثم نحو التغيير أو الانكفاء والتدهور، والتعرف على طبيعة العوامل التي تؤدي إلى التغيير، مع إمكانية التوصيل لنتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد أصحاب القرار في هذه المؤسسة والشركات التابعة لها في قيادة عملية التغيير وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وللدراسة فرضيات ثلاث، الأولى هي معرفة مدى العلاقة بين عوامل التغيير الداخلية ونتائج التغيير، والثانية تبيان مدى العلاقة بين عوامل التغيير الخارجية ونتائج التغيير، والثالثة هي معرفة مدى الترابط بين التغيير ونتائجه، وقام الباحث ببلورة متغيرات من هذه الفرضيات متغيرة وتابعة وأظهرت النتائج وجود علاقة تأثير قوية بينها، كما أوصى بعدة توصيات منها العمل على إشراك العاملين أفراداً وجماعات ممن سيتأثرون بالتغيير فيتعرفوا سبباً بالتغيير وتحديد أهدافه، وتخطيط إجراءاته، لأنهم يشتركون في عمله مما يكون أكثر اهتماماً وحساساً والتزاماً واندفاعاً بالتنفيذ.

2-دراسة (بوشمالأحمد ، 2011)

سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمة امتد خلال التحليل الاستراتيجي وهي دراسة ميدانية بمؤسسة مطا- نالأغواط بالجزائر وكانت رسالة ماجستير مقدمة للجامعة قاصدمبرياح - ورقلة بالجزائر وقد هدفت

هذه الدراسة إلى  
 تقديم أطروحة لوجيولوجية لموضوع التغيير التنظيمي إبراز أثره في حل المشكلات ورفع مستوى الأداء والخدمات، وكذلك  
 تحقيق أهداف المنظمة وافترض فرضة رئيسية وهي :  
 تؤثر التغييرات التنظيمية على استمرارية أو علففعالية التنظيم من خلال التعارض المصالح بين  
 الفاعلين في عملية التغيير (مسييرين ومسيرين) إذا انخفض معدل الرضا عن العمل وكان معدل ترك  
 العمل في ارتفاع مما يعكس سلباً على أداء المؤسسة، وبالتالي انخفاض الإنتاجية، وخلص الباحث لنتائج أهمها أن  
 العمال  
 المؤسسة ميدان الدراسة لا يتمتعون بالرضا العالين العمل أو إمكانية مغادرة بعضهم بحثاً عن وظائف في مؤسسات  
 أخرى وكذلك متوسط مستوى الأداء وهو ما يؤثر سلباً على مستوى الفاعلية التنظيمية بمؤسسة  
 مطاحناً لأغواط، كما تبين ذلك من خلال النتائج النظرية والتطبيقية، كما أوصى بتوصيات منها  
 ما يتعلق بانخفاض الرضا الوظيفي على المؤسسة أن تعمل على توزيع الأعباء على العاملين  
 وحسب المسؤولية والوظيفية لكل عامل، ثم عليها كذلك مراعاة احتياجات العامل خارج  
 المؤسسة وربطها بمعدل الأسعار في السوق، لضمان القدرة الشرائية للموظف والحفاظ عليها.

3- دراسة (محمد بن محمود عواد الجهني، 1422 هـ) بعنوان قسم الخدمات الفنية بالمؤسسة  
 العامة للخطوط الجوية العربية السعودية تحليل اجتماعي تنظيمي لفاعلية قسم الخدمات  
 الفنية باستخدام نموذج زالد، وهي رسالة ماجستير غير منشورة في تخصص: علما اجتماع التنظيم، مقدمة  
 لجامعة الملك  
 عبد العزيز، السعودية،  
 باستخدام نموذج زالد، وهي عبارة عن دراسة تحليلية لكلمات التغيير التنظيمي والفاعلية التنظيمية لقسم الخدمات الفنية با  
 لمؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية وذلك باستخدام النموذج التحليلي باستخدام  
 مدخل الاقتصاد السياسي الذي وصفه (ميراثا نزالد) في عام 1973 م  
 كأحد المدخلات التحليلية لتفسير وشرح التغيير التنظيمي لمؤسسا لفاعلية التنظيمية في علما اجتماع التنظيم الذي يفرض  
 علما بالبحث استخدام المادة الوصفية الخام لتاريخ حياة التنظيم مع المجتمع الدراسة، أو دراسة اتنوغرافية تنظيمية باستخدام  
 المنهج دراسة الحالة وذلك من أجل إيجاد المادة الوصفية الخام التي تستخدم كمادة أولية في تفسير وتحليل التغيير التنظيمي

يوقياسفاعلية التنظيم، حيث قام الباحث بتصنيف عناصر التغيير التنظيمي الذي اقترحه نموذج (زالد) - المتغير المستقلة من أجل شرح وتفسير الخمسين عاماً 50 من التحولات التاريخية لمجتمع البحث، وقد أشارت النتائج إلى أنها مجموعة من عناصر التغيير التنظيمي المتغير التي تتبعها كدكاتورة تطوّر ونجاح قسمها لخدمات الفنية من أهمها الدعم الحكومي المستمر، القيم المهنية والاجتماعية والاتجاهات التجارية، مرونة هيكل السياسات الداخلية وتوطين التقنية، وقد أشارت نتائج سفاعلية قسم الخدمات الفنية، أن القسم فعال بالشكل العام، وأن درجة فاعلية متغيرة تاريخياً، وقد كانت درجة فاعليته في عقد الثمانينيات أعلى من درجة فاعليته في السبعينيات، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن الفرضية العامة للدراسة والتي تنص على أن العقبات والمشاكل التي تواجه قسم الخدمات الفنية ليست بقدر ما هي متغيرات اقتصادية وسياسية داخلية، وخارجية هي فرضية صحيحة.

4-دراسة (علاء الساعدي، 1996) أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على البنك الإسلامي الأردني، استهدفت هذه الدراسة محاولة التعرف على الأسباب التي تؤدي للعاملين إلى تأييد أو معارضة التغيير التنظيمي، ومحاولة ترتيب هذه الأسباب حسب أهميتها تصاعدياً أو تنازلياً، كما استهدفت التعرف على الاختلافات الناتجة عن هذه الأسباب حسب اختلاف المعلومات الشخصية: (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، التحصيل الدراسي، المستوى الإداري، عدد الدورات التدريبية) وقد شمل مجتمع الدراسة العاملين في الإدارة العامة للبنك الإسلامي الأردني، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة كانت على النحو التالي: إن الأفراد - بشكل عام - يقاومون التغيير التنظيمي بنسبة 62,328% وإن حملة الشهادات العليا ( الماجستير والدكتوراه) هم أقل مقاومة للتغيير التنظيمي من غيرهم، وتوصي الدراسة بضرورة أن يدرك المديرون الحاجة للتغيير التنظيمي والقوى الدافعة له والقوى المقاومة، ومعرفة الأسباب التي تدعو الأفراد والجماعات لمقاومته.

5-دراسة (مبارك بن بطيخان السهلي، 2007) المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة التغيير، دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، وتتمثل مشكلة الدراسة في بحث أثر المشاركة في صنع القرار على الحد من مقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية

السعودية ، وهدفت هذه الدراسة إلى استطلاع أنماط المشاركة في صنع القرار عند الموظفين الحكوميين، والتعرف على أثر الأنماط السائدة للمشاركة في صنع القرارات على تقبل الموظفين للتغيير في أجهزتهم ، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي، وتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في الأجهزة الحكومية السعودية متمثلة في بعض الوزارات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن إيجازها فيما يلي: إن أهم الأنماط السائدة في الأجهزة الحكومية لمشاركة الموظفين في صنع القرار هي: استماع المدير لآراء الموظفين واقتراحاتهم قبل أن يتخذ قراره بشكل نهائي، والنمط الثاني هو عرض المدير المشكلة على المرؤوسين للمساهمة في إيجاد البدائل، ثم يختار البديل الذي يراه مناسباً لحل المشكلة، والنمط الثالث في مشاركة المدير للمرؤوسين كأى عضو آخر للوصول إلى القرار المناسب ومن بين النتائج أيضاً أن الموظفين في الأجهزة الحكومية يميلون للمحايدة في تقبلهم للتغيير.

وفي نهاية الدراسة، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تم وضع مجموعة من التوصيات التي كان من أهمها: أن يهتم المديرون بمشاركة المرؤوسين في وضع القرارات المناسبة لاتخاذ القرار.  
بيان أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- من حيث أغراض الدراسة وأهدافها : تتفق الدراسات السابقة فيما بينها بشكل كبير على مدى أهمية وجود التغيير في المؤسسات العامة والحكومية من خلال عرض الجوانب النظرية لهذا الموضوع خصوصاً أهمية الحاجة للتغيير في المؤسسات الإدارية على اختلافها وإلى ضرورة تبني استراتيجية التغيير التنظيمي كلما دعت الحاجة لتطبيقها .

إلا أن هذه الدراسة تختلف عن بقية الدراسات السابقة من حيث نوع المجال الميداني والمؤسسي الذي تطبق فيه الدراسة كما تختلف عن الدراسات الأخرى من حيث تركيزها على عوامل مقاومة التغيير كما أنها تعتمد على منهج مغاير عن بقية الدراسات وهو المنهج الوصفي النوعي المعتمد على أدوات بحثية مغايرة من حيث الاعتماد على أدوات المقابلة والملاحظة والوثائق .

## ح- مصطلحات البحث:

### أولاً: التغيير التنظيمي

**تعريف التغيير في اللغة:** ورد في المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي: **غَيَّرَ الشَّيْءَ أَي: بَدَّلَهُ بِغَيْرِهِ أَوْ جَعَلَهُ عَلَى غَيْرِ مَا كَانَ عَلَيْهِ، وَيُقَالُ: غَيَّرْتُ دَابَّتِي أَوْ غَيَّرْتُ دَارِي أَي بَنَيْتُهَا بِنَاءً غَيْرَ الَّذِي كَانَ، وَغَيَّرَ فُلَانٌ عَنْ بَعِيرِهِ، أَي: حَطَّ عَنْ رَحْلِهِ وَأَصْلَحَ شَأْنَهُ**<sup>4</sup>.

**وفي الاصطلاح:** يعرف التغيير التنظيمي على أنه : عملية زيادة فاعلية أداء وجودة إدارة المؤسسة، نحو تحقيق أهدافها أو تطوير نفسها قياساً بنفسها أو تنافسياً مع غيرها، أو التوافق مع متغيرات البيئة داخليا وخارجيا<sup>5</sup>.

كما يعرف التغيير التنظيمي على أنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفا أمرين هما:-

- أ- خلق أوضاع تنظيمية تحقق للمؤسسة ميزة عن غيرها من المؤسسات.
  - ب- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية من خلال إحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها<sup>6</sup>.
- وعرف عبد الباري درة التغيير التنظيمي بأنه عملية إدخال وتحسين أو تطوير على المنظمة، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل<sup>7</sup>.
- وهناك من عرفه بأنه : تحرك ديناميكي، باتباع طرق و أساليب مستحدثة ، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين ثناياها آمالا للبعث و إحباطا للبعث الاخر، و في جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها<sup>8</sup>.

4-العطيات، محمد يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، ط1 ، دار الحامد، الأردن، 2006م ، ص 92.

5 - مصطفى سعيد عالم، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في التغيير المؤسسي: المؤتمر الوطني الأول للجودة، السعي نحو الإتقان والتميز، الواقع والطموح، (www.qudityconf.com/days1/session1 / presentation/3 ppt) ، ص 321.

6 - مصطفى سعيد عالم، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في التغيير المؤسسي، المرجع السابق، ص 321.

7 - اللوزي موسى ، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة ، ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، الأردن ، 2003م،ص 49.

وأخير عرفه عالم الإدارة المشهور علي السلمي بأنه : تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل و قد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة<sup>9</sup> .  
ثانياً: الأداء .

في اللغة فهو الإيصال يقال أدى الشيء : أوصله، وأدى الأمانة إلى أهلها تأدية : إذا أوصله .  
والاسم الأداء ، كذلك الأداء والقضاء يطلقان في اللغة على الإتيان بالمؤقتات كأداء صلاة الفريضة وقضائها ، وبغير المؤقتات كأداء الزكاة والأمانة وقضاء الحقوق والحج للإتيان به<sup>10</sup> .  
واصطلاحاً يعرف الأداء في مجال الإدارة بأنه : تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، أي أن الأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه<sup>11</sup> .  
كما إن أصل مصطلح الأداء في اللغة الإنجليزية، لاتيني Performance ويعني الأداء أي تأدية عمل، أو القيام بمهمة أو إنجاز نشاط، ومن ثم فالأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء وظيفية من المسؤوليات والواجبات من قبل الموظف الكفؤ المدرب<sup>12</sup> .  
ويعرفه آخرون على أنه: قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة<sup>13</sup> .

- 
- 8- سعيد عامر، مفاهيم إدارة التغيير وأهميته ، مركز وايد سرفس ، القاهرة مصر ، 1991 م، ص 52.  
9 - صالح الخلف ، بحث منشور على شبكة المعلومات الدولية ، بدون سنة نشر ولا مكان نشر ، ص 52.  
10 - قوي وسلمي، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية، المجلة العلمية للإدارة، 2006 م، ص 94.  
11 - بهاء زكي محمد ، تقويم نظام الشكاوى في مكتب المفتش العام دراسة وصفية تحليلية، مقدمة لوزارة النفط بجمهورية العراق ، سنة 2003 م، ص 3.  
12 - قوي وسلمي، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية"، المرجع السابق، ص 94.  
13- العميرة محمد عبد العزيز، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي، منوحنظر العالمين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض القلب والقوا تالمسلحة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003 م، ص 51.

ومن تعريفات الأداء كذلك هو ذلك المفهوم الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد<sup>14</sup>.



14 - حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999م، ص 216.



المبحث الأول : مفهوم التغيير التنظيمي ونظرياته

المطلب الأول : مفهوم التغيير التنظيمي وآثاره

المطلب الثاني : نظريات التغيير التنظيمي

المبحث الثاني : عوامل وأسباب التغيير ومقاومته

المطلب الأول : العوامل و الأسباب التي تستدعي التغيير التنظيمي

المطلب الثاني : مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

المبحث الثالث : عملية التغيير ودور المدراء فيها

المطلب الأول : مجالات التغيير في المنظمة

المطلب الثاني : دور المدراء في عملية التغيير

المبحث الأول : مفهوم التغيير التنظيمي ونظرياته

المطلب الأول : مفهوم التغيير التنظيمي

### 1-تمهيد

لقد أصبح التغيير هو الأساس والقاعدة في هذه الحياة، وأصبح الاستقرار عملية محدودة بفترة زمنية انتظاراً لعملية تغيير أخرى، وهكذا أصبح معنى الحياة هو التغيير، وأصبح المنطق هو إحداث التغيير ليحدث التوافق مع الأوضاع الجديدة، ومن ثم قبوله والرضا به واعتباره قاعدة طبيعية في الحياة وليس استثناءً<sup>1</sup>.

وهذا ينطبق على المؤسسات العامة التي تتمتع بقدر من اللامركزية عن باقي الأجهزة الحكومية، ولأنها تتضمن جهازاً إدارياً تتعدد فيه الأنشطة والعمليات، وتتعامل مع عدد كبير من الجمهور، وتقدم نوعيات مختلفة من الخدمات التي يطلب فيها السرعة في حل المشاكل والجودة في أداء الخدمات، فضلاً عن خضوع العاملين فيها عادة للكثير من الدورات التدريبية أكثر من غيرهم<sup>2</sup>.

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

1 - السهلي، مبارك بن بطيخان، المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة العاملين للتغيير دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة الملك سعود، الرياض، 2007 م، ص 43.

2 - با عثمان، ريماء عبد الرحمن، تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشاكل التنظيمية في المؤسسات العامة دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة الملك عبد العزيز، جدة. 1423هـ، ص 5.

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

## 2- تعريف التغيير التنظيمي

### تعريف التغيير في اللغة

ورد في المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي: غَيَّرَ الشَّيْءَ أَي: بَدَّلَهُ بَغْيَرِهِ أَوْ جَعَلَهُ عَلَى غَيْرِ مَا كَانَ عَلَيْهِ، وَيُقَالُ: غَيَّرْتُ دَابَّتِي أَوْ غَيَّرْتُ دَارِي أَي بَنَيْتُهَا بِنَاءً غَيْرَ الَّذِي كَانَ، وَغَيَّرَ فَلَانٌ عَنْ بَعِيرِهِ، أَي: حَطَّ عَنْ رَحْلِهِ وَأَصْلَحَ شَأْنَهُ<sup>3</sup>.

### تعريف التغيير التنظيمي

عرّف العظيات التغيير بأنه: عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة، لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، كي تعود على الفرد والمؤسسة أو كليهما معاً<sup>4</sup>.  
بينما عرفه السلمي بأنه: إحداهت تعديلات في أهداف الإدارة وسياستها، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بقصد تحقيق أحد أمرين أساسيين، هما: ملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات<sup>5</sup>.

3- العظيات، مرجع سابق، ص 92.

4- العظيات، مرجع سابق، ص 94.

5- اللوزي، موسى سلامة، اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية نحو إدارة التغيير، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 2، 338-356، 1997م، ص 338.

وفي ذات السياق عرّف الدكتور سعيد عامر التغيير بأنه: تحرك ديناميكي باتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ليحمل بين ثناياه آمالاً للبعض وإحباطاً للبعض الآخر، وفي جميع الأحوال هو فكرة ظاهرة يصعب تجنبها.

بينما يرى الأستاذ سعيد عطوي التغيير على أنه: عملية تشمل سلوكيات الأفراد وهيكل التنظيم ونظم الأداء وتقييمها والتكنولوجيا، وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة، وعرفه عبد الباري درة بأنه: عملية إدخال وتحسين أو تطوير على المنظمة، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل<sup>(6)</sup>.

### 3- أهمية التغيير التنظيمي

يرى الباحث من خلال الشكل رقم (2) إن إدارة التغيير أمر شديد الأهمية فهو نتاج لمجهودات واعية منسقة تهدف إلى اصلاح واقع لا يتوفر على عناصر البقاء و يعدد هذا الشكل الجوانب الأساسية الخمسة لأهمية التغيير.

1- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يلعب التغيير دوراً في بثّ روح التجديد داخل المنظمة مما يعطيها دفعا نحو الانتعاش و إعادة الثقة لدى الأفراد العاملين فيها و رفع معنوياتهم والتخلص من رواسب الماضي السلبية الناجمة عن الثبات لفترة طويلة.

2- تنمية القدرة على الابتكار: التغيير هو الإتيان بالجديد غيرالمألوف أو المتعارف عليه وبالتالي فهو ثمرة جهد ذهنيّ يسعى إلى رفع القدرة على الابتكار في الأساليب.

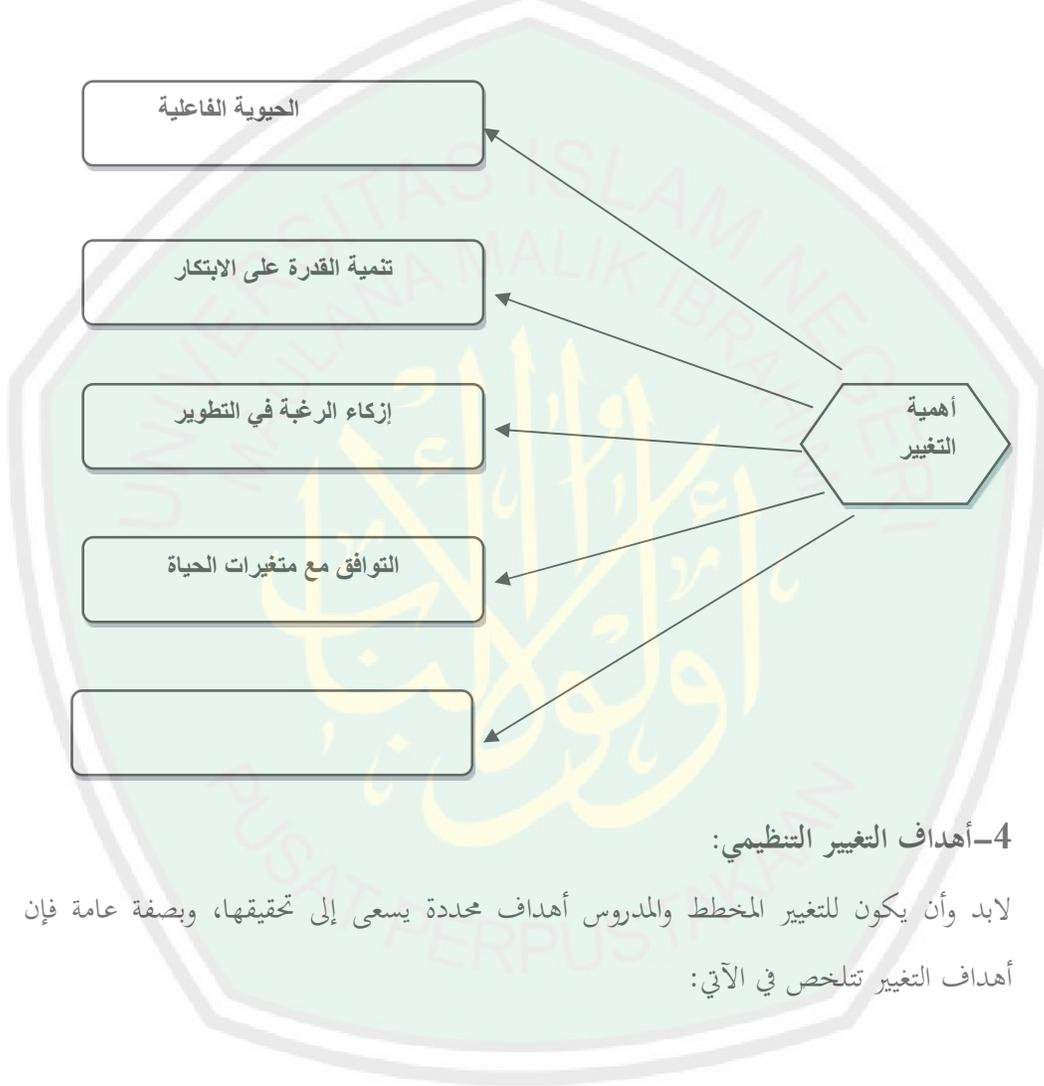
3- إزكاء الرغبة في التطوير: التغيير حافز يدفع بنا نحو الأفضل من أجل تحقيق رغباتنا ويفرض الحالة القائمة من أجل تحسينها .

4- معالجة العيوب و الأخطاء و ما تسببت فيه من اشكالات عن طريق ممارسة عملية التجديد باستبعاد أساليب الانتاج المستهلكة واعتماد وسائل إنتاج تعتمد على آليات وتكنولوجيا جديدة بهذه الطريقة يزداد حجم الانتاج و الانتاجية، و يرتفع دخل الفرد و يتحقق المستوى المطلوب من الإشباع الشيء الذي يثير لدى الأفراد الانسياق وراء عملية التطوير ليصبح أشبه بالتيار المستمر.

<sup>6</sup> - موسى الوزني، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سابق، ص 49.

5- التوافق مع متغيرات الحياة: وذلك لأنّ التغيير يزيد من قدرتنا على التكيف حسب الاوضاع الجديدة، ليتوافق مع مجريات الأحداث و المتغيّرات التي يشهدها العالم ومن هنا تكتسب إدارة التغيير أهميّتها<sup>7</sup>.

الشكل رقم (1) الجوانب الأساسية لأهمية التغيير<sup>8</sup>



#### 4- أهداف التغيير التنظيمي:

لابد وأن يكون للتغيير المخطط والمدرّوس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي:

<sup>7</sup> - بماء الدين المنجي العسكري ،إدارة التغيير في منظمات الأعمال، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية،

الأكاديمية العربية بالدعمارك، 2010 م ، ص 3.

<sup>8</sup> - محسن أحمد الحضيري، إدارة التغيير، دمشق ، دار الرضا ، 2003م، ص23.

- الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالٍ من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة<sup>9</sup>.
- إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.
- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.
- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.
- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة، والموارد، والطاقة، ورأس المال.
- زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.
- بناء محيط محابى للتغيير والتطوير والإبداع.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.
- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة وتنمية الولاء لدى العاملين.
- تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة<sup>10</sup>.
- من المزايا يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية<sup>11</sup>.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو ، ومنه يمكن القول أنه من المهم أن تطور كل منظمة يتمثل في قدرتها على التكيف مع

9Giordano Yonne: Communication et organisationnellereconsidérationpar la théorie de lastructuration, revue de gestion des ressourceshumaines, France, 26-27 mai, 1998, pp 20-35.

10 سعيد يس عامر: إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مرجع سابق، ص37.  
أندروديسيزولاقيوماكجيوالاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمةأبوالقاسمأحمد، الإدارةالعربيةللبحوث، المملكةالعربيةالسعودية، 1991م، ص544.

البيئة ، وهذا ما يجعل من التغيير يتطلب إدارة خاصة في المنظمة لتطوير وتنمية حوافز عمالها، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية، وهذا ما يسمى "بالمنظمة المتفاعلة"<sup>12</sup>.

## 5-أنواع التغيير التنظيمي :

يشير الكثير من الباحثين في الإدارة والتنظيم إلى أن هناك نوعين رئيسيين فقط من أنواع التغيير، وهما:

### 1. التغيير المخطط Planned Change :

وهذا النوع من التغيير يحدث عن قصد ونتيجة جهد وخطة مدروسة من المديرين وخبراء التطوير، نتيجة إدراكهم لفجوة الأداء Performance Gap التي قد يلاحظونها في التنظيم، حيث تمثل فجوة الأداء مشكلة تحتاج إلى الكشف عن الفرص والبدايل لإيجاد حلول مناسبة عن طريق إحداث تغيير مخطط لرفع كفاءة الأداء.

### 2. التغيير غير المخطط Unplanned change :

يحدث هذا النوع من التغيير عشوائياً في المنظمات دون رغبة أو قصد، وهذا التغيير لا يمكن التحكم في نتائجه وآثاره، فقد يكون ضاراً وقد يكون نافعاً، لذلك يجب التحرك سريعاً من قبل الإدارة العليا في هذا النوع من التغيير للتقليل من سلبياته، وكذلك الاستفادة من إيجابياته إن وجدت<sup>13</sup> ، بينما أشار الساعدي إلى أنه يمكن ذكر ثلاثة أنواع للتغيير بحسب درجة شموليته كما يلي<sup>14</sup>:

1. التغيير المتدرج: وهو النمط الذي يبدأ من التغييرات البسيطة إلى التغييرات الأكثر صعوبة.

12Gareth Morgan: l' image de l'organisation ,traduit par Solangechevrier\_ voue et Michel, 4eméédition, Esakaédition, paris, 1983.

13 - الطجم، عبد الله بن عبد الغني، التطوير التنظيمي، ط3، دار حافظ ، 2002م، جدة، ص49.

14 - الساعديعلاء ، أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي، مجلة الإداري، ربع سنوية من معهد الإدارة العامة-مسقط ، 1996 م ، ص 136 .

2. **التغيير المرحلي:** وهو الذي يتم فيه تجزئة الهدف العام من التغيير إلى أهداف فرعية أو ثانوية، بحيث يمكن تحقيق الأهداف الفرعية كافة خلال الفترة الزمنية المحددة لخطة التغيير العام.

3. **التغيير الشامل:** وهو الذي يشمل عناصر المنظمة الأساسية جميعها، كالأفراد، والجماعات، والأهداف، والهيكـل التنظيمي، والأساليب المتبعة في العمل والتكنولوجيا.

وأما من ناحية ردود فعل المديرين تجاه التغيير، خصوصاً فيما يقع في البيئة الخارجية والداخلية لمنظمتهم، فهناك نوعان، هما:-

1. **التغيير المتوقع:** وهو الذي سبق للمنظمة التنبؤ به واستعدت له.

2. **التغيير غير متوقع:** وهو الذي يحدث دون أن تتنبأ به المنظمة، أو دون أن تكون قد استعدت له.

وقد ذكر العتيبي نوعين آخرين من التغيير، هما<sup>15</sup>:-

1. **التغيير التدريجي:** وهو التغيير الذي تظهر مؤشراتته بشكل تدريجي واضح المعالم والتطورات وبايقاع ثابت متسلسل خلال فترة طويلة وتقلبات قليلة خلال تلك الفترة. ويمكن للشخص أو المؤسسة التكيف معه بسهولة إذا ما واجهته. وقد يقوم الشخص أو المنظمة بتبني استراتيجية التغيير التدريجي إذا ما أريد إدخال تغيير شامل في المنظمة يتطلب فترة طويلة وجهوداً ونفقات طائلة.

2. **التغيير الجذري:** وهو تغيير مفاجئ وسريع وذو نتائج واضحة، سواءً واجهته المؤسسة، أو قامت به، ويستخدم هذا النوع من التغيير في إدارة الأزمات إذ تتطلب أحياناً تغييرات جذرية وسريعة لتجنب الكارثة. ويتميز هذا التغيير عن سابقه بكونه أكثر تعقيداً، ويعني التغيير الجذري وجود تغيير جوهري يتضمن عدداً من المستويات وأنواعاً متعددة من خصائص نشاطها<sup>16</sup>.

15 - العتيبي، صبحي جبر، **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**، ط1، دار حامد، عمان. الأردن، 2005م، ص71.

16 جرنبرج، جيرالد بارون روبرت ترجمة، رفاعي محمد رفاعي ود.إسماعيل علي بسبوني، **إدارة السلوك في المنظمات**، دار المريخ، الرياض، 2004م، ص777.

## 6-مصادر التغيير:-

قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية، كالتغييرات التكنولوجية، والتغييرات السياسية أو القانونية، وقد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الداخلية، كهيكل المنظمة، وعلاقات السلطة، والاتصال، وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد، ويقصد به الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفء أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة<sup>17</sup>.

## 7-مراحل التغيير:-

إن عملية التغيير - كما سبق تعريفها- بأنها عملية تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل يرمي إلى زيادة فاعلية المؤسسة وتحسين بيئة العمل فيها، هذا يتطلب أن تتم عملية التغيير وفق مناهج ومراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى إنجاز عملية التغيير بنجاح تام، ولتوضيح هذه المراحل سوف يتم استعراض نموذجين مختلفين لمراحل التغيير<sup>18</sup>.

واستخلص (Lewin) سبع خطوات لعملية تغيير أوردناها على الوجه التالي:

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

وهناك نموذج آخر لبيت وواطسون وويستلي:

17- العيمان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل، الأردن، 2004 م .

18 - العطيات، مرجع سابق، ص 107 .

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

مراحل التغيير حسب رأيهم على الوجه التالي:

1. إثبات الحاجة للتغيير .

2. الدخول في علاقة تعاقدية لإحداث التغيير .

3. العمل على إدخال التغيير عن طريق التشخيص ودراسة البدائل .

4. تثبيت التغيير .

5. إنهاء العلاقة التعاقدية<sup>19</sup> .

وهناك من الكتاب في مجال الإدارة من يرى أن مراحل التغيير هي :-

**1- الإدراك** : تبدأ خطة التغيير بالضغط الناتج عن مشاكل داخلية أو خارجية ويكون الضغط إما

سلوكي كمثل التفاعل أو الحاسي ووجهات النظر المختلفة أو ضغط فنيي مثل فيش كالا إجراء أو برنامج عدم فعالية فيصبح هذا الضغط مصدراً للتغيير فتبدأ الإدارة بتحديد نوع التغيير وأهميته .

**2- التخطيط والتحليل** : تحديد كيفية تعامل الإدارة مع التغيير .

**3- تحديد أهداف التغيير** : وهي مرحلة مهمة يتحدد من خلالها ما يجب عمله .

**4- تحقيق التغيير** : وضع برنامج أو ساليبوت تحديد النشاطات المطلوبة التي تحقق التغيير .

**5- التقييم**

ويتم خلالها تقييم مخرجات الانجاز التي أحدثتها التغيير وتقييم المخرجات الفنية وكذلك كوجهات نظر الأفراد المشمولين بفعالية التغيير<sup>20</sup> .

والنموذج التالي لـ (ورنس ولورش) يوضح الشكل التالي مراحل التغيير التنظيمي :-

19-العطيات، مرجع سابق، ص 109.

20-Hodge, B. J. & Anthony William, Organization Theory, 3ed ., Bacon inc.

Boston,

1988.

## شكل رقم (2) مراحل التغيير التنظيمي



## 8-آثار التغيير في المنظمة

لقد أحدثت المنافسة الشديدة التي يشهدها السوق العالمي، و التطورات التكنولوجية، و الانفجار المعرفي فيشتي العلوم نقلة نوعية في توجيهه و قيادة المنظمات الحديثة، حيث أصبحت أكثر اهتماماً بموضوع التغيير لمواكبة هذه التطورات المستمرة، كما أن نظم التسيير القائمة على الخبرة و التقليد و

التشدد و عدم الانفتاح، و كذا عدم تقبل الرأي الأخر، أصبحت كلها عقبة في وجه التطوير المستمر، لذا كانت الحاجة ماسة للتغيير و الذي أصبح شغل العالم الشاغل في عصرنا الحاضر<sup>(21)</sup>.

كما أن المنظمات الحديثة تمثل كيانات اجتماعية و تنظيمية وجدت من أجل تسهيل المعاملات داخل وخارج المنظمة، و بما أن المحيط الخارجي في تطور وتغير مستمر، فلا بد على هذه المنظمات أن تواكب هذه التغيرات و تتأقلم معها بطرق تمكنها من الاستجابة الذكية للتحديات و الفرص التي يقدمها المحيط الخارجي.

و حتى تتمكن من فهم آلية التغيير لا بد أن نأخذ في الحسبان أنه مفهوم شامل و واسع، لذا ينبغي تحديد الأبعاد المختلفة التي يمكن أن تتم من خلالها عملية التغيير، فقد يكون على المستوى التكنولوجي، التغيير التنظيمي، تغيير سلوكيات الموظفين، أهداف و سياسات المنظمة، أساليب وطرق العمل، ثقافة المنظمة و كذا قيم و اتجاهات الأفراد و الجماعات<sup>22</sup>.

بيد أن التغيير التنظيمي أحد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية و الانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة و وصولاً إلى الصورة المستقبلية وهنا تبرز منافع التغيير التنظيمي ومدى الحاجة إلى تبنيه داخل المنظمة من خلال الأبعاد التالية:-

#### 1- بالنسبة للعاملين:

نظراً للتطورات التي شهدتها الأعمال في السنوات الأخيرة من القرن العشرين زاد اهتمام علماء الإدارة بالموارد البشرية و زادت بذلك الدعوات الداعمة لأهمية إشباع حاجاتهم و رغباتهم والعمل على نشر روح العمل الجماعي و الدعوة إلى تحقيق جودة حياة العمل من خلال إحداث التغيير و التطوير المناسب في متطلبات العمل و في بيئته، وقد صاحب ذلك زيادة الوعي لدى العاملين و شعورهم بواجبات الإدارة في هذا الشأن.

إن التزام المؤسسة بمشروع التطوير التنظيمي سيفتح مجالاً واسعاً لتنمية أداء القوى البشرية و سيسمح بترقية سلوكها و يدعم لديها القدرة على الإبداع و الابتكار من خلال مجارات إمكانات المتفوقين و تحفيز المتميزين منهم<sup>23</sup>.

21 - محمدراتول، وأحمد مصنوعة، متطلبات التطوير التنظيمي و استراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الاعمال، مداخلة من الكاتبين بجامعة حسنية بن بوعلي بالشلف، بالجزائر، دون ذكر السنة، ص 6.

22 - بومصباح نبيل، وفتان الطيب، أثر الإبداع في تغيير استراتيجيات المنظمات الحديثة، بحث مشترك، الجزائر بدون ذكر السنة، ص 5.

23 - حمد الصيرفي، التطوير الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 م، ص 451.

## 2- بالنسبة للعملاء:

في ظل التغيرات الهائلة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال، أصبح الأفراد داخل المنظمات يجدون صعوبات بالغة في استيعابها و التكيف معها في غياب السياسات و الاستراتيجيات الداعمة للتغيير و التطوير التنظيمي فأساليب المواصلات و الاتصالات الحديثة و الحواسب الآلية ساعدت على تحويل العالم من أجزاء منفصلة طبيعياً وسياسياً واقتصادياً إلى قرية صغيرة وسوق مفتوح للجميع وهذا من شأنه أن يخلق حالات التأثير المتبادل بين المناطق و الأقاليم المختلفة وأن المنظمات في ظل هذا الوضع أصبحت مسئولة عن التعامل مع احتياجات ورغبات مختلفة وذات أبعاد علمية ،ومن هنا تضاعف تأثير العملاء على حياة المنظمات حيث احتل رضاء العميل الصدارة في استراتيجية المنظمات، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب و بالشكل المناسب و بالكمية المناسبة و حتى يتحقق ذلك بفعالية وكفاءة تطالب المنظمات بتبني أساليب جديدة للعمل بموجبها يتم إشراك العملاء في وضع سياسات وإجراءات المنظمة وذلك في إطار متطلبات الجودة الشاملة.

## 3- بالنسبة للمنظمة:

لكي تكون المنظمة متميزة حقيقة يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة ، فكل جزء وكل نشاط وكل فرد في المنظمة يؤثر و يتأثر بالآخرين، فالأخطاء قابلة للتضاعف و الفشل في تحقيق متطلبات ورغبات فرد ما من شأنه أن يؤدي إلى مشاكل و اختناقات في أماكن مختلفة بالمنظمة وهنا يصبح من الضروري على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين و التغيير و التطوير حتى تتفادى قدر المستطاع الوقوع في الأخطاء و بالتالي فسوف يضيع وقتها وجهدها على أنشطة ليست لها فائدة مثل تصحيح الأخطاء ، البحث في اكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها ، الإصلاح أو إعادة العمل ، تقديم الاعتذارات للعملاء بسبب العجز على تلبية و الطلبات... الخ<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> - محمد بن يوسف النمران العليات، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحدي و العشرين، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2005م، ص 65.

## المطلب الثاني : نظريات التغيير الوظيفي

### 1- تمهيد

النظرية Theory هي: تصور أو فرص أشبه بمبدأ له قيمة التعريف على نحو ما، يتسم بالعمومية وينتظم علماً أو عدة علوم، ويقدم منهجاً للبحث والتفسير، ويربط النتائج بالمبادئ.

كما تعرّف النظرية بشكل عام على أنها: مجموعة من القضايا التي تتخذ ترتيباً خاصاً في النسق، بحيث تكون مترابطة منطقياً وتمييزة بالدرجة المنظم غير المتناقض، وتشير القضايا العامة في النظرية إلى المقدمات، أما القضايا المستنبطة فتتمثل بالنتائج<sup>25</sup>.

### 1- نظرية النظم

لقد شاع استعمال هذه النظرية في العلوم البيولوجية والطبيعية، وكذلك شاع استخدامها في العلوم الاجتماعية الأخرى، والتي من بينها علم الإدارة التعليمية والمدرسية، وتفسر هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية بواسطة تحليلها تُفسر الظواهر المعقدة في المنظمات أو المؤسسات في قالب كمي بالرغم من أن البحوث التطبيقية المتعلقة بالتغير في المواقف أو الدراسات الاجتماعية تكون أحياناً غير عملية أو غير دقيقة، وتقوم هذه النظرية على أساس أن أي تنظيم اجتماعياً أو بيولوجياً أو علمياً يجب أن ينظر إليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته، فالأنظمة التربوية تتألف من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة وغير مباشرة وتشمل: أفراد النظام، جماعته الرسمية وغير الرسمية، الاتجاهات السائدة فيه ودافع النظام والعاملين فيه، طريقة بنائه الرسمي، التفاعلات التي تحدث بين تركيباته ومراكزها، والسلطة التي يشتمل عليها. يفترض هذا المدخل أن المنظمة هي كيان اجتماعي متمثل بنظاماً مفتوحاً يحتوي على أنظمة جزئية تتفاعل مع بعضها البعض وتتفاعل مع العالم الأكبر والأشمل لتتبع طبيعتها، وتنشأ بينها وبين هذا البيئة صلات تأثير وتفاعل وفق هذا التحليل في النظم

25- رضوان، زينب النظرية الإسلامية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1987م، ص 12.

ماتلها عديد من الأهداف العملية التي تسعي لتحقيقها بحكم تعدد الأنظمة الجزئية التي تتكون منها وبحكم تعدد جوانب البيئية التي تتفاعل معها، إذا النظام يتكون من أجزاء متفاعلة ومتكاملة تعمل لتحقيق هدف محدد كما اعتبر ذلك العالم (روسناي) في تعريفه لهذه النظرية<sup>26</sup>.

وترجع نشأة أسلوب تحليل النظم إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية، عندما استخدمه الجيش الأمريكي فيما عرف باسم (بحوث العمليات)، ومن هنا انتقل إلى الميادين الأخرى، بيد أن الاهتمام به في التعليم بدأ مؤخراً، وبدأ يظهر بصورة واضحة منذ العقد السادس من القرن "العشرين" وكان ذلك على يد عالم الاقتصاد بولدينج (Bolding) وبكلي (Buckley) عالم الاجتماع، وقد جاء هذا الاهتمام نتيجة "التزايد الاهتمام بالتعليم ونظمه من ناحية، وتركز الاهتمام على اقتصاديات التعليم من ناحية أخرى. وأسلوب النظم في الإدارة يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية، ونظرية النظم تطرح أسلوباً في التعامل ينطلق عبر الوحدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد، وكذلك عبر النظم المزاملة له، فالنظام أكبر من مجموعة الأجزاء.

وقد طرأ تحول جذرياً خرفياً لفكر الإدارة عند ما تبنا الباحثون مفهوم الإدارة والاجتماع مدخلاً للنظام الاجتماعي فيتحليل مفهوم المؤسسة مستندين بالفكرة أو مفهوم النظام في العلوم التطبيقية حيث تعرف هذا النظرية النظام معلماً هيكلياً ناجماً اعيتتكون من مجموعة الأجزاء المتفاعلة مع بعضها البعض وهذا التفاعل هو محور النظام، إذ نفقد مركز هذه النظرية على علم يعالمتغير التنبؤ ثر علماء الأداء في العمل وعلت تحقيق النتائج الايجابية في التنظيم فاعتبر روادها، أن المؤسسة نظام مفتوح عليه يئة متغيرة باستمرار، تخضع لتأثيرات وتحدث بينهما عملية تبادل فتأخذ منها ما تحتاجه من مكنات بشرية، مادية، فنية

...

26 - عبدالرزاق بن حبيب، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2002م، ص 4.

، لتحقق هدفها وهو إنتاج سلعة وتقديم خدمات ترضي كافة أطراف المتواجدة في هذا البيئة، وترتبهذا المدرسة أنها كنعنا  
صراً أساسية لا بد من مراعاة [ ] عند إجراء دراسة تحليلية لأيمؤسسة، تتمثل فيما يلي: <sup>27</sup> -

### (1) المدخلات :

هي كافة المتطلبات اللازمة لإنجاز العمليات وتشغيلها لأنشطة الفرعية مثل المواد الخام، المواد البشرية، المعلومات... الخ.

### (2) العمليات :

هي كافة الأنشطة والممارسات المبذولة داخل الجهاز لتحويل المدخلات إلى مخرجات تتفق مع رسالتها وأهدافها.

(3) المخرجات : هي كل ما توفره المؤسسة للبيئة من سلعة وخدمات أو الأرباح، ورضا المستهلكين والعاملين... الخ.

### (4) البيئة :

هي كل ما يحيط بالمؤسسة من متغيرات اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تقنية... الخ والتي لها القدرة على التأثير في أهداف المؤسسة.  
سنة.

### (5) التغذية العكسية أو الراجعة :

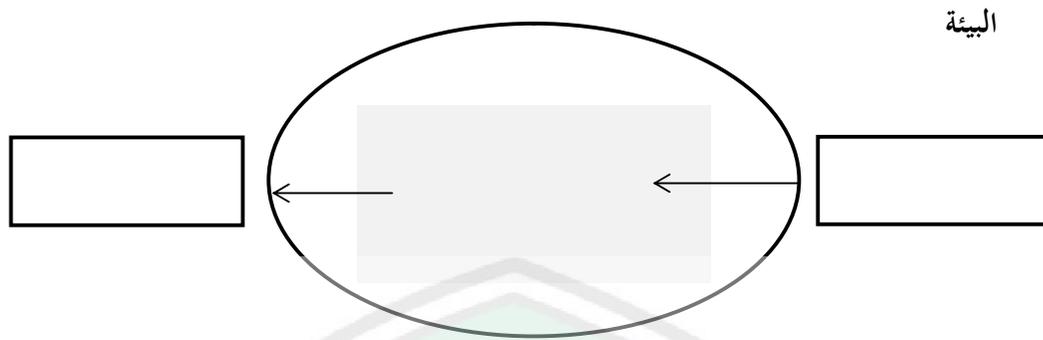
هي رد الفعل للبيئة الخارجية (المستهلكون) وغيره من أطباء عا تم وتقييمهم للسلع والخدمات التي توفرها المؤسسة، وتستخدم هذه المعلومات لتعديل  
المدخلات والعمليات لتحقيق النتائج المخططة.

ويمكن توضيح هذا العناصر وتفاعلها في الشكل الموالي <sup>28</sup> - :

### شكل رقم (3) العناصر حسب نظرية النظم

27 - قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، الإسكندرية، الجامعة المفتوحة، 1997، ص 112.

28 - مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة : الهيكل والتصميم، الطبعة الثانية، الأردن، داروائل للنشر والتوزيع، 2005، م، ص 33.



البيئة

## 2- النظرية الموقفية

إن نظرية الإدارة الموقفية هي من النظريات الحديثة التي تعالج موضوع التنظيم، وهي لم تنشأ من فراغ بل قادت إليها نظريات التنظيم التقليدية وغيرها .

تعتبر النظرية الموقفية أو الظرفية كما يسميها البعض نظرية حديثة نسبياً، من أهم روادها، Emery et Trist ، Joan ، Charles Perrow، Starter et Burn ، Woodward وقد بنيت هذه النظرية أساساً على أفكار نظرية النظم، إذ تعتبر امتداداً لها، لاعتمادها على مفهوم الماخذ الماخذ المفتوح، فهي تتقوم على أساس عدم الثبات فيما يتعلق بالبيئة التالية<sup>29</sup> :

- عدم ثبات الشخصية الإنسانية .
- عدم ثبات السلوك الإنساني .
- عدم ثبات سلوكية الجماعة .
- عدم ثبات العوامل الطبيعية المحيطة بالمؤسسة .
- عدم ثبات تنفع الاعمال لأنظمة الفرعية ضمن النظام الكلي .

29- عمرو وصفي عتيبي،، الإدارة المعاصرة : التخطيط، التنظيم، الرقابة، عمان الاردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2007 م، ص 159.

وهذا يوضح أن لكل موقفاً وحالة ظروفها الخاصة وسماها الذاتية، لذلك من الضروري أن تستخدم كل مؤسسة أداؤها وأساليبها الخاصة للوصول إلى الحلول للمشاكلها في ضوء ظروفها الذاتية، وعليها فإن فعالية النظريات الإدارية المختلفة تتوقف على الظروف، لذا سعت هذه النظرية لفهم كيفية عمال المؤسسات وإدارتها في ظل ظروف متغيرة وفي حالات محددة، وهي تقريباً هامة كالمدارس السابقة، ولكنها تراثاً لها وجود لنظرية أو أسلوب إداري أنسب لكل المؤسسة لتفكيك الظروف والأزمات.<sup>30</sup>

وعليه يمكن إبراز أهم المزايا لهذه النظرية:-

- 1- هذه النظرية تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين طبيعة الأفراد والأوقات والظروف.
- 2- تعالج هذه النظرية الموقف والظروف بطريقة تتناسب مع طبيعة الموقف.
- 3- تحدد النظرية العلاقة بين الحدث والنتيجة (إذا ما وقع شيء ما، ترتب عليه نتيجة ما).
- 4- نحرص النظرية على تزويد المديرين بأدوات تساعدهم على تنمية مهاراتهم الفنية والإنسانية والفكرية.
- 5- يقدم المدخل الموقفى نموذج يمكن الوثوق به لتدريب القادة ليكونوا فاعلين.
- 6- من السهل فهم القيادة الموقفية وتطبيقها في العديد من المواقف (العملية)<sup>31</sup>.

النظريات والعمليات الإدارية ووظائفها المنظمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع

30- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة

عمان، 2006 م، ص 144.

31- جزء من مقال في مجلة ينبوع وهي مجلة تربوية، تعليمية، ثقافية بتاريخ الاثنين، 23 مايو، 2011م.

المبحث الثاني : عوامل وأسباب التغيير ومقاومته

المطلب الأول : العوامل و الأسباب التي تستدعي التغيير التنظيمي

1-العوامل الدافعة للتغيير في المؤسسة.

إن العوامل الداعية لعملية التغيير تؤثر في المؤسسة حيث أنها تفرض وتحتم عليها القيام بتغييرات، و يمكن أن نقسم هذه العوامل إلى قسمين رئيسيين:

- عوامل داخلية نابعة من المحيط الداخلي للمؤسسة.
- عوامل خارجية ناتجة عن محيط المؤسسة الخارجي.

الفرع الأول:العوامل الداخلية

من أهم العوامل النابعة من المحيط الداخلي للمؤسسة نجد:

أولاً: التغيير في أهداف المنظمة ورسالتها<sup>(32)</sup>، حيث يعتبر الهدف المبرر الحقيقي لوجود المؤسسة، لذا نجد هناك أهداف استراتيجية نابعة من السياسة العامة للمؤسسة وأهداف تشغيلية خاصة بالوظيفة أو النشاط داخل المؤسسة وأخرى عملية مرتبطة بالعمليات في المؤسسة، لذا فلو أرادت تغيير أهدافها لقامت بإجراء تغييرات ملائمة لتحقيق النتائج التي تريد التوصل إليها من خلال أهدافها الجديدة.

ثانياً: إدخال تغييرات في طرق ووسائل الإنتاج، كجلب آلات حديثة وتغييرات في تصميم المنتجات وغيرها.

ثالثاً: ندرة القوى العاملة<sup>(33)</sup>، وهو ما يفرض على المؤسسة توظيف عمال جدد إداريين أو مهنيين و بطبيعة الحال فإن أنماط شخصياتهم وقدراتهم تختلف عن العمال القدامى وهذا ما يفرض التغيير في المؤسسة، ويحتم عليها إيجاد الانسجام والتفاهم بين شخصيات الأفراد و اتجاهاتهم وقدراتهم.

32 - حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي ، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، 2003، ص 282.

33 - حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي ، المرجع السابق ذكره ص 282.

رابعاً: انخفاض الأرباح وتحقيق خسائر فادحة<sup>(34)</sup>، هذا يؤدي إلى إلزامية التغيير قصد تحسين الأداء وتخفيض التكاليف و تحسين مستويات الجودة.

### الفرع الثاني: العوامل الخارجية

يتجلى تأثير هذه العوامل من خارج المؤسسة، بحيث لا يمكن لإدارة المؤسسة التحكم فيها لكنها تستطيع إحداث التغييرات المناسبة ومن أهم العوامل الخارجية الداعية للتغيير نذكر:

#### أولاً: عوامل سياسية.

إن السياسة تؤثر على الاقتصاد فهي ترسم الخطوط العريضة لتنمية البلد وهي تؤثر في المؤسسة بطريقة غير مباشرة كأن تقوم الحكومة بإصدار قرارات وسن بعض التشريعات الحكومية التي من شأنها تنشيط بعض القطاعات بواسطة إعانات أو إعفاءات ضريبية، كذلك إصدار قرارات تضبط التجارة، إلى جانب تحديد معايير الجودة، تحديد الأسعار وتأثير قوانين المنظمات المالية كالبنوك وشركات التأمين.

#### ثانياً: عوامل اجتماعية وثقافية:

يعتبر الوضع الاجتماعي و الثقافي للمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة معياران أساسيان لتحديد سلوك المستهلكين، ونمط معيشتهم والكشف عن عاداتهم وتقاليدهم. وتتمثل التغيرات الاجتماعية أيضاً في نمو السكان وتفاعلهم ووجود العمالة الأجنبية والأنظمة والسياسات الحكومية، وغير ذلك من العوامل الاجتماعية الطارئة<sup>(35)</sup>.

#### ثالثاً: عوامل تكنولوجية:

إن للتغيرات التكنولوجية آثار كبيرة على المؤسسات، فهي قادرة على أن تغير أي شيء، وكل شيء، وتظهر هذه التكنولوجيا في تطور طرق وأساليب الإنتاج (أساليب تصميم السلع والمنتجات) والفحوص والاختبارات وذلك وفقاً لمتطلبات المستهلكين.

34 - محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط2، 2006م، ص 39.

35 - صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001م، ص 339.

حيث بفضلها استطاع الإنسان اختصار الوقت بين الإنتاج والاستخدام إلى أقل حد ممكن<sup>(36)</sup>، وأصبح الاتصال والحصول على المعلومات يتم بكل سهولة، وذلك عبر شبكة الانترنت، حيث أصبحت هذه الأخيرة تستخدم لأغراض عديدة كالإشهار بالسلع والمنتجات، التجارة الإلكترونية، الصفقات التجارية.

#### رابعاً: عوامل اقتصادية:

- تعتبر التحولات الاقتصادية من أهم العوامل الداعية للتغيير ومن بين أهمها:
- التحول من الاقتصاد المركزي الموجه إلى السوق الحر والخصخصة<sup>(37)</sup>، أي التحول من النظام الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي.
  - تغيير الأسواق العالمية<sup>(38)</sup> وهو ما يفرض وجود منافسة حادة بين المؤسسات المحلية و الدولية.
  - ظهور التكتلات الاقتصادية العالمية ( تكتل جنوب شرق آسيا، الاتحاد الأوربي) بالإضافة إلى تحرير التجارة العالمية وهذه التحولات أدت إلى وجود صراعات بين المؤسسات الاقتصادية، تتمثل في المنافسة الحادة حول اكتساب حصص في السوق.
  - وقد عملت هذه التحولات على تطوير آليات وأساليب العمل، تحسين الجودة وكسب ثقة العملاء وإرضاءهم ويترتب على هذا الصراع منافسة حادة بين المؤسسات، تؤدي بالبعض إلى خروجها من الأسواق وفشلها وذلك إن لم تستطع مواجهة المنافسة وتطبيق أحد أساليب الإدارة الحديثة كمواصفات أيزو 9000 أو إدارة الجودة الشاملة.
- خامساً: عوامل عالمية.
- شهدت الآونة الأخيرة تحولات جذرية كان لها الأثر البارز في عملية التغيير من أهمها ظاهرة العمولة التي تشكل صلب التحديات للمؤسسات الاقتصادية.

36 - محمد رضا شندي، الجودة الكلية الشاملة و الأيزو 9000 بين النظرية و التطبيق، مصر: الناشر بيمكو، الطبعة الأولى 1996، ص 25.

37 - محمدرضا شندي، الجودة الكلية الشاملة و الأيزو 9000، المرجع السابق، ص 27 .

38 - حسين حرم، إدارة المنظمات: منظور كلي ، مرجع سبق ذكره، ص 283 .

إلى جانب العوامل السابقة هناك عوامل أخرى ناتجة من بيئة نشاط المؤسسة وقد تكون أحد العوامل الداعية للتغيير و منها (39).

### 1- الموردون:

ويلعبون دوراً مهماً وذلك من خلال تغطية احتياجات المؤسسة من مواد أولية، وعليه فهم سبب في التغيير من خلال زيادة أو تخفيض الأسعار أو تقلص مواد أولية رديئة وهذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى اتخاذ الإجراءات.

### 2- المستهلكون:

يعتبر المستهلك أيضاً سبباً في التغيير وذلك عند إحجامه عن استهلاك سلعة ما لمؤسسة معينة وتحويله إلى استهلاك سلعة أخرى بديلة من مؤسسة أخرى تفي بمتطلباته، لذا فعلى أي تنظيم دراسة رغبات وميولات المستهلكين.

### 3- المنافسون:

يعتبرون أحد أسباب التغيير فقد يرفعون الأسعار أو يخفضونها، أو يقدمون سلعا جديدة.

### 2- أسباب التغيير:-

مما لا شك فيه أن ظاهرة النمو والتغيير حالة طبيعية تلازم المنظمات الراغبة في الاستمرار، وأن حالة الضمور والاضمحلال والموت البطيء لا تكون إلا للمنظمة التي لا تستطيع أن تواكب متطلبات النمو والتغيير، ولعل الواقع المعاصر للمنظمات الإنسانية يؤكد باستمرار أهمية النمو والتطور والتغيير، ويمكن القول بأن هذه الظاهرة تعود لسببين رئيسيين، هما: القوى الداخلية، والقوى الخارجية (بيئية)

40

### أولاً - القوى والمسببات الداخلية (Internal Forces):

39 - علي شريف ومحمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1998م، ص 319 .

40- حمود، خضير كاظم، السلوك التنظيمي، ط1، عمان، دار صفا للنشر والتوزيع، 2002م، ص 185 .

وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها وغيرها ، ومن بين هذه القوى والمسببات :

يرى (Ivancevich) وزملاؤه أنه من الممكن أن تعزى القوى الداخلية للتغيير إلى العمليات والناس. وتشمل العمليات: اتخاذ القرارات، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد، أما القوى والمسببات الناشئة عن الناس فتتضمن تديني المعنويات وازدياد نسبة الدوران الوظيفي وغيرها.

### ثانياً: القوى والمسببات الخارجية ( External Forces )

إن القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة تلعب دوراً أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير المنظمي، ويرى كثيرون أن القوى والمسببات الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير، وذلك أمر طبيعي نظراً للتغيرات المتسارعة والكبيرة في المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمات، ومن هنا وجد الكتاب والباحثون اهتماماً زائداً لهذه القوى والمسببات<sup>41</sup>.

ويمكن إيجاز أهم هذه المسببات فيما يلي :

#### 1. المتغيرات السياسية والاقتصادية:

حيث تستدعي هذه التغيرات، سواء كانت سلبية أو إيجابية أن تقوم المنظمات العاملة بالتكيف وخلق التوازن فيما بين أنشطتها وعالمها المستجدات السياسية والاقتصادية، وفي حال عدم مقدرة المنظمة على الملاءمة مع هذه التغيرات، فإن ذلك من شأنه أن يجعل عملها محالاً لأنشطة الجارية في المنظمة وعدم قدرتها على البقاء والاستمرار.

#### 2. المتغيرات الاجتماعية والثقافية الحضارية:

حيث تتطلب المستجدات الحاصلة في البنية التركيبية للعلاقات الاجتماعية والتطورات وغيرها من الظواهر الاجتماعية بأن تقوم المنظمات بالاستجابة الواعية والمستمرة، لتلك المتغيرات التي تهدد الملاءمة والانسجام مع مخرجاتها لخلق انفصال عن العلاقات القائمة، وذلك كإجراء التغييرات والتطويرات تفيماً بنشاطها التنظيمية والإدارية.

#### 3. التغييرات في القوانين والأنظمة والتشريعات:

<sup>41</sup> - حريم ، مرجع سابق، ص 366.

تستجيب كافة المنظمات العاملة لمختلف التغييرات الحاصلة في القوانين، والأنظمة، والتشريعات التي تصدرها الحكومات، أو المجالس، أو الإدارات في المنظمات، بهدف ألا نسجاً ممتلكا المتغيرات، وخلقاً لموازنة الدائمة في الركون لا اعتماداً هذا التشر يعاتك لا لعملة تقتدي بها المنظمات المختلفة. وهذا ما يستدعي التغيير والتطوير الدائم في هذا الشأن.

#### 4. التغييرات التكنولوجية:

إن التطورات التكنولوجية الحاصلة من الظواهر الفاعلة بالتغيير والتطوير، لا سيما وأخذها التغييرات المنشأ عنها أنتعمقاً بعد النهوض في الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية، وتعد ظاهرة التطورات التكنولوجية المعاصرة من أكثر وأبرز ما ستلزمها التغييرية للمنظمات في الوقت الحاضر، لا سيما من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التكنولوجية حالياً.

#### 5. التغييرات في أذواق وحاجات المستهلكين.

إن حاجات وتطلعات المستهلكين الدائمة هي التغيير، كما أن رغبة المنظمات في إشباع هذه الحاجات والتطلعات تكون بمدى تقدمها بالسلع المختلفة والخدمات المتنوعة.

ويعتبر هذا من أبرز العوامل الخارجية في التغيير، إذ إن النمو والاستهلاك والرغبة الدائمة في الحصول على صيغ مختلفة في اشباع الحاجات تعتبر مؤشراً مهماً في استمرار المنظمة وبقائها بالأسواق، لا سيما إذا التجهت بشكل دائم لاعتتماد سبل التطور والنمو والتغيير في مجال أنشطتها وابتكار الأساليب المختلفة لجذب المستهلكين واستقطابهم وتحقيق سبل إشباعهم للمحتاجات المتنامية لديهم<sup>42</sup>.

#### 3- استراتيجيات التغيير :-

تتأثر معظم المنظمات بالتغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية وبأبدي التغيير يحصل في متغيراتها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية .  
ولكون المنظمات هي نظم مرتبطة ببيئة تتصف بكونها ديناميكية تشهد حالة من التغيير السريع في عواملها، فان عليها مواكبة ذلك من خلال اجراء تغييرات داخلية في مكوناتها الاساسية كي تتمكن من تحقيق اهدافها المتمثلة في البقاء والنمو والتكيف ، ومن أبرز الاستراتيجيات المتعلقة بالتغيير :-

<sup>42</sup> - حمود، مرجع سابق، ص 185 - 186.

1. الاستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد :Unilateral  
وتؤكد هذا الاستراتيجية على دور الشخص في موقع السلطة لإحداث التغيير، وقد تتخذ الأشكال الآتية:  
إصدار قانون، أو مرسوم، أو قرار، أو الاستبدال، أو التعديلا لهيكل التنظيمي .
2. استراتيجية المشاركة في القوة :sharing power : وتستخدم هذا الاستراتيجية في صورتين:  
اتخاذ القرار تقبل الجماعة (بالمشاركة) ، وحل المشاكل بواسطة الجماعة.
3. استراتيجية السلطة المفوضة authority :Declarative  
وفي هذا الاستراتيجية تتعهد مسؤولية تعريف المشاكل التي تعالجتها الجماعة عن طريق دراسة الحالة وتدريب الجماعة، حيث التركيز على العلاقات بين الأفراد<sup>43</sup>.

## المطلب الثاني: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

### 1- تمهيد

إن عملية التغيير تتوقف بدرجة أولى على قابلية وتعاون الأفراد لإحداث التغيير، حيث يعتبر الفرد في المؤسسة العنصر الأساسي في عملية التغيير، لذا فهم قد يقاومون التغيير المراد إحداثه، سواء من حيث نوعه، حجمه، توقيته، أو طريقة إدخاله، وقد تكون هذه المقاومة علنية مباشرة

<sup>43</sup>- حريم مرجع سابق، ص355.

كتشكيل نقابات معارضة، أو كإحجامهم عن العمل، وعليه فهم يعارضون فكرة التغيير صراحة، وذلك بإبلاغ إدارتهم بذلك، وقد تكون المقاومة غير مباشرة أو غير ظاهرة أو خفية، وتكون بطرق عديدة كالتغيبات وخلق الأعداء والتماطل في الأداء الوظيفي وارتكاب الأخطاء<sup>(44)</sup>.

## 2- طرق مواجهة التغيير:-

قبل يتم التطرق لطرق مواجهة التغيير من المناسب أن يتم عرض الفوائد المحتملة لمقاومة التغيير:

1. كن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة.
2. مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات- الصعوبات- التي يحتمل أن يسببها التغيير.
3. المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة أكبر<sup>45</sup>.

أما الحديث عن طرق مقاومة التغيير فعادة ما يواجه التغيير بإحدى الطرق التالية :

### 1. طريقة مقاومة التغيير:

من الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يلي:

#### 1. الارتياح للمألوف والخوف من المجهول:

حيث يميل الناس عادة إلى السحب المحافضة علماً بمورالمألوفة، لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبهم من أوضاع جديدة غير مألوفة.

44 - سعيد يس عمر، استراتيجيات التغيير ، مرجع سابق، ص 217- 218 .

45- إسماعيل صفر، إدارة التغيير ، رسالة ماجستير مقدمة لكلية الاقتصاد جامعة دمشق، بدون سنة ودار النشر، ص 24.

2. العادات : تدل نظريات التعلم المختلفة علماً بالفرد يكون هذا

عادات أو أنماط سلوكية محددة بطريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها، لأنها لا يكون نمطاً طرأ للتفكير في كل موقف جديد جذرية، بل يصحح وتينياً ومبرمجاً إلحديماً.

3. سوء الإدراك:

عدم القدرة على إدراك أحوال الضعفاء والقصور في الأوضاع الحالي، وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزاياها ووضعاً جديداً يشكّل عائقاً كبيراً في وجه التغيير .

4. المصالح المكتسبة: ترتبط مصالح الفرد - أحياناً -

ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم، مما يجعله يقاوم التغيير أو تعديله عليه، لأن ذلك يعني خسارة شخصية له كضياء عنفوذ هـ، أو مركزه، أو إلحاق خسارة مالية، أو معنوية به .

5. الانتمائية الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير - أحياناً -

عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ<sup>46</sup> .

6. نقص الفهم والثقة: حيث - غالباً -

ملا يفهم الأفراد أهدافاً أساسية للتغيير، أو أنهم لا يتقنونها لأهدافاً حقيقية للتغيير، قد تبدد وعملية التغيير للعاملين غير المقصود منها، أي أنها تفهم بشكل خاطئ من قبل العاملين، وبالتالي فإن المقاومة من جانبهم ستظهر للعد بعد أن تبدأ بشكل خفي ولا الأمر<sup>47</sup> .

7. ثقافة المنظمة المحافظة:

قد تكون بعض مفردات الثقافة التنظيمية أو طابعها العام سبباً في مقاومة التغيير حيث لو بدت هذه المقاومة غير مقصودة بذاتها ولكنها حالة متأصلة لدى الأفراد والمجموعات فضلاً عن تغيير مقدم<sup>48</sup> .

وهناك عدد من العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير، يمكن حصرها في النقاط التالية:-

46- العميان، محمود سلمان، مرجع سابق ص 356.

47 - العامري، صالح مهدي محسن و الغالي، طاهر محسن منصور، مرجع سابق، ص 431.

48- العامري والغالي، المرجع السابق ص 432 .

أ- فرض التغيير على الأفراد والجماعات: وهنا يكون مثيراً للمعارضة، لأنهم يرونه تهديداً لمراكزهم ولطاعتهم، بعكس التغيير الذي يتم بناءً على طلبهم، حيث ينظرون إلى من يقوم بإحداث التغيير كأنه يعمل لصالحهم.

ب- التنظيم غير الرسمي ودوره المهم في تقوية المقاومة للتغيير: حيث يعتمد إلى إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير.

ج- تشكل رأي جماعي ضد التغيير، حيث إن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد، لأن تأثير التغيير على الجماعات أكبر من تأثيره على الأفراد<sup>49</sup>.

## 2. طريقة اتباع التغيير:

ويرأ أصحاب هذا الطريقة أن الفوائد من الوفاق في وجه التغيير، خاصة إذا فرض عليهم أو إذا توقعوا نفيها فائدة لهمو هم يتبعون التغيير عادة دون أن يثروا في هبشكلملموس.

## 3. طريقة قيادة التغيير:

يأخذ أصحاب هذا الطريقة زمام المبادرة في قيادة التغيير والاستفادة من فرصه بدلاً من أن يكونوا تابعين له، وتعتبر هذه الطريقة أفضل طريقة لمواجهة المستقبل، إذ إنها تخلق قدراً للشخصوعياً بالتغيير ووة درة أفضل في قراءة المستقبل والاستفادة من مستجداته<sup>50</sup>.

الجدول : ( 1 ) طرق معالجة مقاومة التغيير<sup>51</sup>

العيوب	حالات الاستعمال	مثال على الاستراتيجية	الاستراتيجية
منعوبها هو استغراق وقت طويل خاصة إذا كان عدد الأفراد كبير .	تستعمل عندما تكونها كمعلومات قليلة حولالة غير أو التحليل الحافظ للمعلومات	مثال المناقشات المباشرة أو لمذكرات، التقارير،	الاتصال

<sup>49</sup>-العطيات، مرجع سابق : 114.

<sup>50</sup>-العتيبي، مرجع سابق : ص 69-70.

51- Steven L-Mc. Shane, Mary Ann Von Glinow, 456p.: , Organizational Behav

	أوالعرضالجماعي .	المنشورةحولالتغيير	
التدريب ب	تعليمالعمالطرقومهارا تجديدةللعمل ضمنالفريق .	تستعملعندما تدركالإدارةأنالعماللايملكونا لخبرةالكافية لإحداثالتغيير .	تستغرقوقتطويلوتكلفهمعتمرة .
إشراك العمال ين	إشراكالعمالفيالتخاذ القرارحولالتغيير .	تستعملعندمايكونتنطبق التغييريجتاجالعديدكبيرمنالعمالن، أوإذاكانا شراك العماليطورمنعمليةالتغيير .	إضافةإلالمستغرقوقتأطولقد يكونإشراكا لعماللايتوافقمعمتطلباتالتغيير وبالتاليلايحدثالتغيير .
إدارة الضغو ط	عقدجلساتمعالعمال لمعرفةالأموالتي ترجعهمحولالتغيير .	تستخدمعندمالا تنفيذالاستراتيجياتالسابقة فيالتقليل مناضطرابياتالعمال .	تستغرقوقتطويلوتكلفهأكبر، إضافةإلبأذ بعض العماللا تنفيذمعهمهذا لاستراتيجية .
التفاوض ض	مثالتقديمبعضالحوافزوم ساومات، معالتعهد بعدمإعاقهالتغيير .	تستعملهذهالاستراتيجيةعندمالا تظهرالمقا ومةمنطرفقوي، أو عندما تريدالمؤسسة إحداثتغييراتسريعة .	إضافةإلبالتكلفةالعاليةوالوقتالطويل، ف قدتجعلكالأطرافتسعللتفاوضضمن أجلالامثال .
الأكراه	مثالتهديدبالفصل، أو الحرمان، الترقية، أو التقييمالسيلالأداء .	تستعملعندما تكونالإدارةتملكقوةكبيرةللتغية ير، أو عندما تريد المؤسسةإحداثتغييراتسريعة .	منعوبهاهوإمكانيةاستمرارالمقاومةوالر فض، لأنالأفراد مكرهينوغيرراضين .

بينما هناك طرق أخرى لمقاومة التغيير من حيث التصميم والخطوات لبأس بعضها ومنها هذه الخطوات الموضحة فيما بعد، وقد تطرقنا سابقاً إلى أسباب مقاومة التغيير، وهذا حتما يؤكد وجود طرق واستراتيجيات للحد والتخفيف من مقاومة التغيير، وتسهيل عملية إحداث التغيير.

### أولاً: المشاركة

تعني إشراك العاملين في الإعداد لعملية التغيير وإعطائهم الفرصة لإبداء آرائهم وطرح انشغالهم ومناقشتها وتقديم التحفظات وشرحها، كما تعتبر مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير أحسن طريقة لإزالة الغموض والالتباس في نوايا المسؤولين وهذا ما يشعرهم بمسؤوليتهم في التنظيم، وهذا ما يؤدي إلى تسهيل إحداث التغيير والحد من المقاومة<sup>52</sup>.

### ثانياً: التدريب

52- بوفلحة غيات، علم النفس التنظيمي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1996 م، ص 123 .

يعتبر التدريب من أهم العوامل التي تساعد على قبول التغيير وتنفيذه وإنجاحه، فهو عبارة عن إدخال تعديلات في سلوك الأفراد أو في مفهوم معين أو مواقف أو معلومات أو مهارات<sup>53</sup>.

### ثالثاً: استخدام الحوافز الاقتصادية

لمواجهة مقاومة التغيير وجعل الأفراد داخل المؤسسة يقبلونه فعلى الإدارة استخدام نظام الحوافز سواء المادية كزيادة في الأجور وتقديم مكافآت، أو المعنوية وذلك بتحسين الوظيفة كالترقية وغيرها من الحوافز<sup>(54)</sup>.

### رابعاً: الاتصال

وذلك بتوفير المعلومات الكاملة والصحيحة عن التغيير من حيث طريقة تطبيقه، توقيت إدخاله وأهدافه والإجابة عن كافة أسئلة الأفراد واستفساراتهم، هذا ما سيؤدي إلى شعورهم بعدم الخوف وبالتالي تفادي المقاومة<sup>(55)</sup>.

### خامساً: استخدام التهديد بالعقاب

قد تجبر الإدارة أحياناً على استخدام القوة والتهديد على من يعارضون التغيير وذلك حتى تجبرهم على تنفيذه.

كما أن أشكال وصور مقاومة التغيير ليست كلها سيئة، حيث أنه يمكن للمقاومة المعقولة تحقيق بعض الفوائد، كإكتشاف نقاط ضعف في برامج التغيير، وبعض المصاعب التي تواجه تنفيذ التغيير<sup>(56)</sup>، الأمر الذي يؤدي بإدارة المؤسسة إلى مراجعة قراراتها وبرامجها وذلك باتخاذ الإجراءات اللازمة بشكل سليم قبل تطور وتفاقم المشاكل.

والجدول التالي يوضح طرق خفض مقاومة التغيير في المنظمة بعدة وسائل كما هي موضحة:-

53- مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية، ([www.ngoce.org](http://www.ngoce.org)) .

54 - محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير دليل انتقادي للمنظمات، السعودية، دار المريخ للنشر 2004م ، ص 305.

55 - علي الشريف ، الإدارة المعاصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص326.

56 -محموظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مرجع سابق ذكره، ص 46.

جدول رقم 02 : مداخل خفض مقاومة التغيير<sup>57</sup>:

ت	المرحلة	الموقف الذي يستخدم فيه	المزايا	الآثار
1	الاتصال للإقناع.	حيث لا تتوفر للمستهدفين بالتغيير المعلومات الدقيقة على أهداف و نتائج التغيير.	متى تم الإقناع سيساعد الأفراد في تنفيذ التغيير.	قد يتطلب الأمر وقتا طويلا إذا زاد عدد الأفراد المستهدفين بالتغيير.
2	المشاركة في إدارة وفي صياغة خطط التغيير.	حيث لا تتوفر لمخططي التغيير كافة المعلومات اللازمة لتصميمه حيث يكون للآخرين قوة ملحوظة للمقاومة.	سيلتزم المشاركون بتنفيذ التغيير وسيقدمون ما لديهم من معلومات متصلة به لتكامل معه وتنصب في خطة التغيير.	يمكن أن يستغرق الأمر وقتا طويلا إذا ضغط المشاركون لتصميم تغيير غير مناسب.
3	الوعد بالدعم و المساعدة.	حيث يخشى المستهدفون بالتغيير من عدم القدرة على التكيف مع متطلباته.	متى اطمأن المستهدفون بالتغيير إلى جدية الوعد وكفاية الدعم تتلاشى أو تقل مقاومتهم.	سيسهل الحصول على تجاوب سريع مع برنامج التغيير.
4	التفاوض	حيث سيخسر أفراد أو مجموعة ويكون له قوة ملحوظة للمقاومة.	قد يسهل تجنب مقاومة ذات شأن.	قد يكون ذلك مكلفا إن ضغط المستهدف بالتغيير للمقاومة، طلب مقابل للموافقة على التغيير أو تسييره.
5	المناوره	إن تعذر استخدام مداخل أخرى وكانت مكلفة للغاية.	قد يكون حلا سريعا و غير مكلف نسبيا إزاء مشكلات المقاومة.	قد يؤدي لمشكلات مستقبلية إذا أحس الأفراد مستهدفون أو كانوا مستهدفين بالمناوره.
6	الالتزام الضمني أو الصريح	حيث تكون سرعة التغيير حتمية أو ضرورية، أو تكون لمخططي	حل سريع و يمكن أن يتغلب على صور المقاومة.	قد يمثل مخاطرة أن ترك الأفراد حائقين على مخطط

57- مصطفى أحمد سيد، إدارة التغيير في مواجهة التحديات- رؤية مستقبلية ودليل عمل المنظمات العربية، مقال منشور في مجلة

آفاق اقتصادية (الإمارات العربية المتحدة) العدد 58/57-أبريل 1994، ص 43.

التغيير.		التغيير قوة ملحوظة.		
قد تظهر الإدارة بمظهر استبدادي و قد تفقد كفاءات بشرية مؤثرة.	التخلص من مقاومة مؤثرة وردع مقاومين آخرين.	حيث يكون الراض ذا مركز تنظيمي مؤثر ويرفض الالتزام.	النقل ، الفصل و التعيين	7



## المبحث الثالث : عملية التغيير ودور المدراء فيها

تمهيد :

بعد المرور بكل ما سبق في المباحث السابقة ، يبقى تنفيذ مخطط التغيير، وعند التنفيذ يجب التركيز على الاتصال بين مختلف الأفراد في المنظمة، من أجل التفاعل وتبادل المعلومات بين مسيري التغيير وبين العاملين، وتقديم كل ما يحتاجه العاملون من توجيهات وإرشادات وتحفيزهم وحشد تعاونهم، وذلك كله يساهم بشكل كبير في إنجاح عملية التغيير، ومن جهة أخرى، يجب على المسيرين أن يستمعوا لشكاوي العاملين وملاحظاتهم، والتي لا تكون سلبية على الدوام، فمن شأنها أحيانا أن تساعد المسيرين على ملاحظة النقائص في مخطط التغيير، ونقاط الضعف فيه، وتداركها في الوقت الملائم، كما يجب التركيز على الاتصال، توزيع المسؤوليات على كل المعنيين بالتغيير سواء مديرين أو مراقبين أو عاملين. كما يدخل ضمن مرحلة التنفيذ أيضاً تغيير ثقافة المنظمة، وما سيتم تغييره هنا هو سلوكيات الأفراد، المحيط الداخلي للمنظمة مادياً مثل إحداث تغيير في المكاتب، أو تغيير معنوي مثل تغيير نظام المكافآت بربطه بالأداء، وأيضاً اعتماد نشر النتائج والنجاحات المحققة بهدف التحفيز والتشجيع<sup>58</sup>.

ولا يكفي التخطيط لعملية التغيير وتنفيذها فقط للوصول للأهداف المرجوة منه، إنما يجب أن تُتبع هذه الخطوات بالمتابعة والمراقبة والتحسين المستمر وأيضاً بالتقييم المتتالي والدقيق للمشروع، والاستعانة بمقاييس عديدة للتقييم، شاملة معرفة مدى ورضا الأفراد العاملين بالمنظمة وكذلك رضا العملاء، ثم القيام بعملية المقارنة بين ما خطط له وما بين ما حقق فعلاً واستخراج الانحرافات وإجراء التعديلات اللازمة<sup>59</sup>..

58- سامية موزاوي، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003-2004، ص20.

59- مخلوفي عبد السلام وشرفي مسعودة، التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية، ورقة مقدمة للملتقى دولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة حلب سوريا، 2001م، ص12.

## المطلب الأول : مجالات التغيير في المنظمة

إن مجالات التغيير حظيت بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي وذلك لأهميتها، ويتطرق التغيير لعدة محالات مختلفة في المنظمة، كما أنه قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه، والمقصود بالمجال هنا أين يقع التغيير في المنظمة ؟ وسوف يستعرض الباحث مجالات التغيير وتسمى أيضاً مداخل التغيير التنظيمي وهي:-

### أولاً- المدخل الوظيفي:

ويهتم بفلسفة ورسالة وأهداف واستراتيجية المنظمة، ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى، وتمثل ثوابتها وحركة العاملين فيها ، كما يمكن أن يكون باستحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير في أداء الأعمال الجارية وذلك بهدف تقديم منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة، وهذا ما يوحي إلى تغير في الاستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة ،ومصدر هذا التغيير هو التطور في أذواق ورغبات أفراد المجتمع<sup>(60)</sup> و يمكن تصنيف المجال أو المدخل الوظيفي حسب الآتي:-

### 1- تغيير فلسفة ورسالة المنظمة:

إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضرورياً إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات، أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة ، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصاً يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيوداً يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، أما الأهداف فهي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغيير

60 -علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001 م، ص 257.

الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف<sup>(61)</sup>.

## 2- تغيير الأهداف والاستراتيجيات:

تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغير في جانب من الجوانب الاستراتيجية فقد تقوم المنظمة بتغير أهدافها الاستراتيجية أو تغير أهدافها العامة للمنافسة مثل (التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف)، أو حتى تغيير استراتيجياتها من توسع إلى انكماش، وإذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال، فإنه يمكن أن تغير من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات، ومثال ذلك أن تقرر المنظمة الدخول مع مؤسسة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو تتجه إلى الأسواق الدولية<sup>(62)</sup>.

### ثانياً- المدخل الإنساني (تغيير الأفراد):

ركّز الكثير من الكتاب والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما:-

- 1- التغيير المادي للأفراد: من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.
- 2- التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

61 - أحمد سيد مصطفى الهوارى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000م، ص 472-480.

62 - محمد فريد الصحن، وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002م، ص 318.

ومن الباحثين من ركّز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما<sup>(63)</sup>:-

## 1- المهارات والأداء: ويستخدم لذلك ثلاث مداخل:-

أ- الإحلال: أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.

ب- التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

ج- تدريب العاملين: أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

## 2- الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات:

وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد وسلوك المجموعات<sup>(64)</sup>.

### ثالثاً- المدخل الهيكلي:

وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويُعرف الهيكل التنظيمي بأنه: الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى

<sup>63</sup> - علي شريف، الإدارة المعاصرة، المرجع السابق، ص130.

<sup>64</sup> صلاح الدين بسوقي، إدارة التغيير -

نموذج مقترح لحدود إدارة الموارد البشرية بمنشأة الاتصالات، موقع الاتحاد الدولي للاتصالات تصفحة مطلع عليها بتاريخ

.www.ituarabic.org/11thhrmeeting/ doc10.ppt.2007/01/05

لها<sup>(65)</sup>. ويتكون الهيكل التنظيمي من (تصميم العمل والتخصص، التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة، التنفيذيون والاستشاريون)، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال التغيير الهيكلي أو البنائي، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية اصطلاح "إعادة التنظيم"<sup>(66)</sup>، أي إعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملائمة للأهداف والتطوير والبيئة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد لمختلف الأنشطة وعلاقتها التنظيمية.

ويرى كثير من الكتاب أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات، ومع سرعة التغيير والحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الجديدة وغير المتوقعة، فإن الكثير من الباحثين يرون أن للهيكل التنظيمي تميز بالوقتية وكثرة اللجان أو مجموعات العمل التي تحتاج إلى قدر من التنسيق والتعاون بينها، حيث أن تلك المجموعات تعمل على أساس متناسق الأجزاء (عضوي) بدلاً من العمل بصورة روتينية خالية من التفكير<sup>(67)</sup>.

#### رابعاً- المدخل التكنولوجي:

وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدقيق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات

65 - عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، التطوير التنظيمي، مطابع دار الشرق، الدوحة، قطر، 1998م ص19.

66 - علي الشريف، مرجع سابق، ص329.

67 - عبد الله عبد الغني الطحيم والسواط طلق عوض الله، السلوك التنظيمي - المفاهيم والنظريات والتطبيقات، دار النوايح للنشر والتوزيع، جده، السعودية، 1995، ص58.

وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز سبق على غيرهم من المنظمات المنافسة، ولا شك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة، وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهمة بالتكنولوجيا والمنظمات وهما<sup>(68)</sup>:

**الاتجاه الأول:** وهو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.

**الاتجاه الثاني:** يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

ويأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها: استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصوراً على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث تم استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية<sup>(69)</sup>.

**خامساً- مدخل تغيير الترتيبات المادية:**

ويشمل تغيير الترتيبات المادية، تغيير المسافات والترتيبات في موقع العمل، كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيداً عن العشوائية وأن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات العمل، ومتطلبات التفاعل الرسمي والحاجات الاجتماعية حينما يتخذ القرار حول ترتيب العمل والتصميم الداخلي، فعلى سبيل المثال يمكن التخلص من الجدران والتقسيمات الداخلية، وفتح المكاتب على بعضها فيصبح من السهل على العاملين الاتصال مع بعضهم، كما يمكن للإدارة أن تغير كمية وأسلوب الإضاءة ودرجات الحرارة ومستويات الضوضاء بالإضافة إلى تغيير الأثاث والديكور.

وبعد استعراض أهم مجالات التغيير التنظيمي، فإننا نستطيع استنتاج ما يلي:

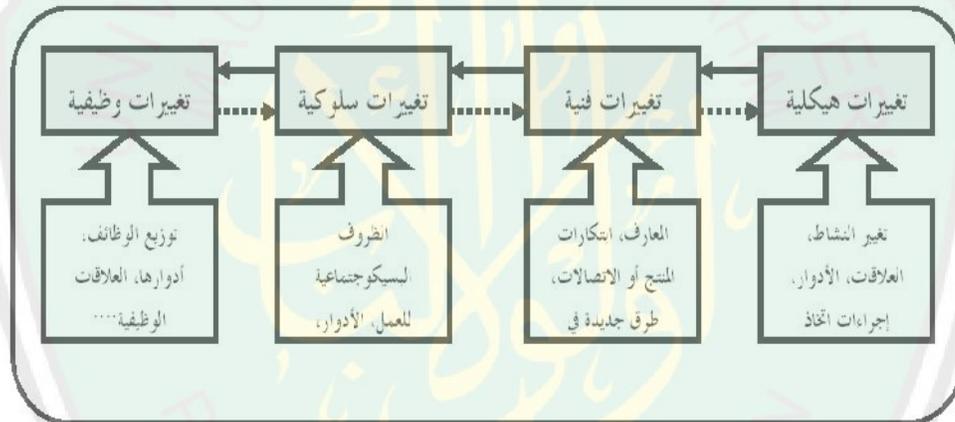
68 - محمد المحمدي الماضي، استراتيجيات التغيير التنظيمي، مدخل إسلامي مقارن، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر،

2000م، ص 49 .

69 - علي الشريف، مرجع سابق، ص 330.

- 1- أن أي تغيير في أحد هذه المجالات يستلزم بالضرورة إحداث تغيير بالمجالات الأخرى.
- 2- رغم محاولة حصر جميع مجالات التغيير فإن ذلك لا يعنى انحصار مداخل التغيير في هذه المجالات فقط بل هناك العديد من المجالات الأخرى.
- 4- رغم أهمية كل مجال من هذه المجالات إلا أن أهم هذه المجالات في نظرنا هو التغيير عن طريق الأفراد، حيث يعتبر الأفراد العنصر الأساسي في عملية التغيير، لذا يجب دراسة ميولاتهم ومدى استجابتهم ومحاولة جذبهم لقبول التغيير والحصول على تأييدهم وهذا ما يخفف من حدة مقاومتهم له<sup>(70)</sup>.

الشكل رقم (4): مداخل التغيير التنظيمي<sup>71</sup>.



70 - حتمية التغيير في المؤسسة لتطبيق الأيزو 9000 ، ص 19.

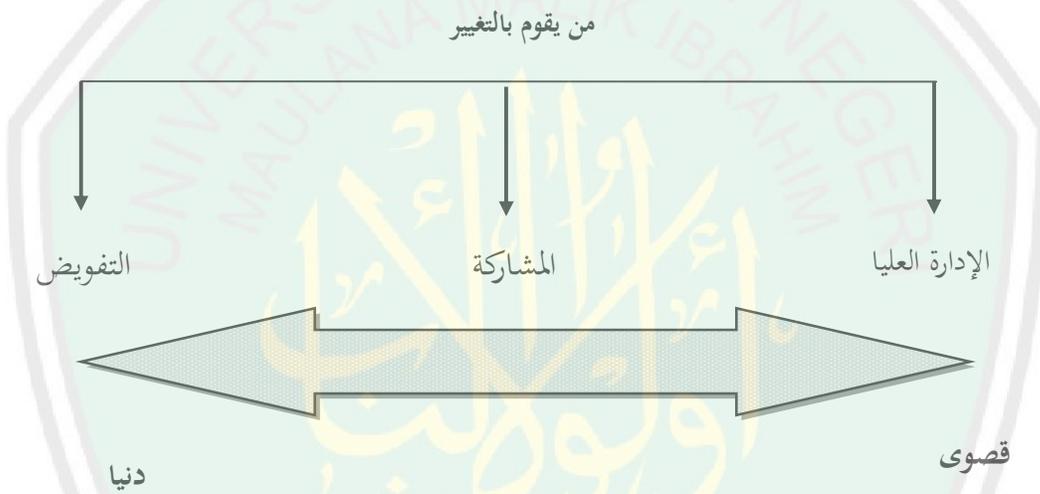
71 - علي شريف ومحمد سلطان: مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1998م، ص 330.

## المطلب الثاني : دور المدراء في عملية التغيير (نموذج جون كوتر)

### أولاً - تمهيد

هنالك العديد من البدائل والتي تبين من الذي يقوم بالتغيير التنظيمي وهيكلان تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بالانفراد بسلطة التغيير، أو أن تعتمد على مستشار خارجي يحرك التغيير، أو أن تفوض سلطة التغيير من قبل الإدارة العليا إلى مستويات دنيا، كما أن هناك بديل آخر وهو إشراك جميع المستويات في عملية التغيير.<sup>72</sup>

### شكل رقم (5) من يقوم بالتغيير التنظيمي<sup>(73)</sup>



إن أحد المهام الأساسية الملقاة على عاتق مدراء المنظمة هي الإشراف على عملية التغيير وإدارته، فالمدراء هم من يقترحون التغيير لضرورته في استمرار نجاح منظماتهم، فالمدير هو يعتبر قائد التغيير وهو نقطة البدء ، ومنبئاً موراخرى يعتبر مبدعاً وريادياً يدير التغيير فيعملية إدارية قيادية مستمرة، ومن المتعارف عليه في كثير من المنظمات التقليدية أنالأحد يجب التغيير

72 - ولأهمية دور الإدارة العليا سوف يتم التركيز على دور المدراء في عملية تنفيذ التغيير التنظيمي وأن من متطلبات الاشراف على تنفيذ التغيير التنظيمي اتصاف المدير بصفة القيادة لذا سوف يجمع بين مصطلح المدير والقائد تحت مفهوم ( القيادة الادارية).

73 - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الطبعة الثامنة، الجزائر، الدار الجامعية، 2003م ، ص423.

التغيير غالباً ما يُنظر إليه علماً تُتَشَوِّش على الطرق الروتينية المتبعة في عملاً الأشياء، ويكتنفه الخوف من المجهول، ولذلك كفاً نُهَلِس من المستغرباً نتفشل معظمها بمجادة إدارة التغيير التي لا يتماشى شروطها بشكلاً من هجوى إدارتها بذكاء<sup>(74)</sup>.

إن ذلك يقودنا إلى تعريف إدارة التغيير التي تعرف بأنها : فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب أو أوضاع المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها، وتحقيق التوافق المرغوب مع هذا التغيير<sup>75</sup>.

ولضرورات التغيير فإنَّ المدير العصريّ يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصال تجمع بين المهارة و القوة والقدرة على التكيف مع الأحداث، والتميزّ ببعده الرّؤى وسط عالمٍ مخفوف بالمخاطر تصعب السيطرة عليه، مما يدفع بالمؤسسات إلى تغيير استراتيجياتها تماشياً مع التقلبات الطارئة والتفاعل معها، فما هو الدور الذي يقوم به المدير إزاء هذه الحقائق الجارفة؟

فلكلّ تغيير قائد ذو رؤية خاصة، يملك من الصفات ما هو مؤثر على وجدان و عواطف الجماهير المحيطة به و هو يملك أيضاً القدرة على جعل الجماهير تصغي إليه، و تعي ما يقول، و تتقبله، و هو يملك القدرة على تحريك الجماهير و توجيهها، و يملك القدرة على إقناع الجماهير بتحمل أعباء و تكاليف التغيير المطلوب، و من هنا فإنّ لهذا المدير القائد مواصفات خاصة، مواصفات متكاملة حتى يستطيع أن يُدير عملية التغيير و أن يحقق من خلالها أهدافه و طموحاته<sup>76</sup>.

وتوجد عدة نماذج تفصّل دور المدراء في عملية التغيير بيد أن الباحث ارتضى التركيز على نموذج جون كوتر<sup>77</sup>، كمثال نظري ومبسط وشامل يعكس الهدف من هذا المبحث.

74 - رافي رينا، إدارة التغيير، أحد المقالات المنشورة من ضمن مجموعة مقالات للمؤلفة، بدون سنة ودار النشر، ص 9.

75- مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المؤسسات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنشآت المتخصصة، مصر، الدار الجامعية، 2003م، ص 375.

76 - محسن أحمد الحضيبي، إدارة التغيير، دمشق سوريا، دار الرضا، 2003م، ص 73.

77 - جون كوتر أستاذ في كلية هارفارد لإدارة الأعمال ومُتخصّص في مجال القيادة في الأعمال، وهذه الجامعة من أقدم وأعرق الجامعات الأمريكية، وأحد أقدم جامعات العالم، ومن خلال دراستها الميدانية ومقابلتها الشخصية لأكثر من 411 موظف

## ثانياً - نموذج جون كوتر في إدارة التغيير

حيث يربحون كوتر أن إدارة التغيير أمر مهم ، ففي غياب الإدارة الرشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السيطرة وهذا أمر لا يُحمد عقباه، ومع ذلك فإن قيادة التغيير تعد أكبر التحديات التي تواجه معظم المؤسسات، فالقيادة وحدها هي التي تستطيع أن تعصف بكل مصادر القصور الذاتي في المنظمة، والقادة فقط هم الذين يستطيعون دفع الأفراد للقيام بكل ما يلزم من أفعال وإجراءات لتغيير السلوك بأي طريقة من الطرق، والقيادة وحدها هي التي يتسنى لها تثبيت التغيير بغرسه وترسيخه في الثقافة الأساسية للمنظمة<sup>78</sup> ، ويتم ذلك من خلال المبادئ الآتية:-

### 1- إيجاد شعوراً بالتغيير ضرورة ملحة:

Establishing a sense of Urgency

يرى كوتر أن على قائد المؤسسة أن ينجح في خلق الشعور و الاجواء التي تؤدي للتغيير لأنه يعزز من المصداقية و الثقة لدى العاملين و هو الوسيلة المتاحة لإنجاز أي مشروع جديد وقد عدد كوتر تسعة عوامل تحقق الرضا عن الوضع الراهن داخل المنظمة و التي يجب أن نعمل على التخلص منها<sup>79</sup>.

### 2- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير

Creating the Guiding Coalition

إن التحولات الكبرى تنسب غالباً إلى كبار المسؤولين ، ومع ذلك ، لا يستطيع أحد بمفرده وضع رؤية صحيحة، وتوصيلها إلى عدد كبير من الناس، ويدلل كل العقبات ، ويحقق انتصارات في الأجل القصير، ويرسخ التغيير في ثقافة الشركة بمفرده، فالخطوات الثمان في عملية التغيير تستلزم انشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحلها المختلفة.

منظمة أمريكية استخلص كوتر فرضيتها القائلة بأن التحسينات التدريجية والتقليدية لتعد ضامنة لاستمرار وبقاء المنظمات اليوم فما بالك إذا هذا المؤسسات تريد النجاح والتفوق؟ إن ذلك يتطلب القفزات والتدخلات الكبيرة والجوهرية.

78 - جون كوتر قيادة مقالة بعنوان قيادة التغيير - موقع <http://www.alkhulasah.com>

79 - Carter, N. et. Al. (1992), How organization measure success: the use of performance indicators in government. London: Rutledge.

ويضيف جون كوتر إن إجراء تغيير ضخم أمر يصعب جداً تحقيقه و يحتاج إلى قوة هائلة لمتابعة العملية، فلا يمكن قط أن يقوم أي فرد بمفرده حتى لو كان ذا منصب عال كالمدير، و إنما يتحقق ذلك بوضع الرؤية الصحيحة و توصيلها لأكبر قدر من الافرادو العمل على إزالة جميع العقبات الاساسية، و تحقيق مكاسب قريبة المدى، و قيادة و إدارة العشرات من برامج التغيير و تثبيت و ترسيخ وجهات النظر و الطرق الجديدة في ثقافة المؤسسة<sup>80</sup>.

### 3-وضع رؤية واستراتيجية

#### Developing a vision and Strategy

في هذه المرحلة يتم وضع رؤية استراتيجية للتغيير في المنظمة، من خلال توضيح الاتجاه الذي يجب السير فيه لتحقيق الأهداف من التغيير، فأن أي تغيير لا يمتلك رؤية واستراتيجية فما هو إلا همت وراء السراب.

وفي مجال المؤسسات المعاصرة نجد اليوم، إن كثيراً من التغيير الذي تحدثه الإدارة العليا يتضمن تعديلاً في الاستراتيجية، مما يؤدي إلى تأثر المؤسسة بأكملها بهذا التغيير وهذا يتسبب في مواجهة تحديات للقيم المتعارف عليها للأفراد<sup>81</sup>.

### 5- توصيل رؤية التغيير

#### Communicate the Change Vision

إن مشروع التغيير يتوقف على مدى إيجاد السبل الكفيلة بنشر و تطوير الرؤية في كافة مفاصل المؤسسة و لذلك يقول كوتر: إن الرؤية العظيمة يمكن أن تؤدي إلى هدف مفيد حتى لو لم يفهمها إلا عدد قليل من الأفراد، و لكن القوة الحقيقية لأي رؤية تبلغ ذروتها عندما يصل غالبية الأفراد المشاركين في مشروع أو نشاط، إلى فهم مشترك لأهدافه وتوجهه، حيث يساعد هذا الشعور المشترك الرغبة في مستقبل يعين على دفع وتنسيق العمل الذي يحقق التحول المنشود<sup>82</sup>.

### 5-تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير

#### Generating Short-Term Wins

80 - جون كوتر، مرجع سابق، صفحة 4.

81- حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999م، ص 346.

82 - جون كوتر، مرجع سابق، صفحة 6.

يتطلب إنجاز عمليات التغيير الكبيرة وقتاً طويلاً، لذلك كان لا بد من وضع خطة تحافظ على حماس الأفراد، و تعلقهم بالرؤية الجديدة، وللتدليل على أن عملية التغيير مُجدية ، وتسير على الطريق الصحيح، فكان لا بد من وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب.

#### 6- التمكين ( تمكين الموظفين من صلاحيات تساعدهم على التحرك و العمل )

Empowering Employees for Broad-Based Action

يرى كوتر أن التغييرات الطموحة لا بد أن تشترك في صياغتها كل الطاقات الفاعلة في هذه المرحلة حيث سيتم تحويل الموظفين بالعمل بوسائل تتطابق مع الرؤية، و فيها تظهر إبداعاتهم. و لذلك يقول كوتر: إنَّ العمَّال الذين يفتقدون للتشجيع و الصلاحيات اللازمة للعمل والتحرُّك، يتعذر نجاحهم في ظلِّ عَوَلة الاقتصاد يوماً بعد يوم، و في ظلِّ وجود الهيكل التنظيمي المناسب، والتدريب و الأنظمة و المُشرفين للعمل على بناء و تحقيق رؤية جيدة يُدركها الجميع، بذلك يكشف عدد متزايد من الشركات قدرتهم على استغلال مصدر هائل من الطاقة لتحسين الأداء التنظيمي، و يستطيعون حشد مئات الآلاف من الأفراد للمساعدة في تقديم القيادة لإحداث التغييرات اللازمة<sup>83</sup>

#### 7- توسيع نطاق التحوُّل و توظيف قوَّة الدَّفْع نحو مزيد من التغيير

Consolidating Gains and producing more Change

إنَّ مَظاهر الاحتفال بالانتصارات التي حققتها المؤسسة على المدى القريب هو أمر يجب أنلا يباليغ فيه فقد يتولَّد عن ذلك تراجع المكاسب و يُصبح تحدياً جديداً فالإفراط في الثقة لدى العمال بذريعة تحقيقهم بعض الانجازات قد يكون له أثر عكسي عندما يتوهم الموظفون أن عملية التغيير المنشودة قد تحققت مما يؤدي إلى ارتكاس همهم و طموحهم فيقل عطاؤهم وهذا يمنح فرصة كبيرة لقوى المقاومة لتعاود ترتيب أوضاعها و لذلك وضع كوتر مجموعة من الخطوات لتفادي هذا الأمر.

#### 8- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة

Anchoring New Approaches in the Culture

إنَّ حفاظ المؤسسة على المكاسب التي تحققت من عملية التغيير هو تأسيس لثقافة جديدة ولأنماط من السلوك والقيم التي ستعم كافة المرافق الحيويَّة بداخلها، و الفشل في القيام بهذه المهمة

83 - جون كوتر، مرجع سابق ، صفحة 5.

دليل على عودة المؤسسة بعد فترة من الزمن لسالف عهدها، ومن أجل معالجة هذا الأمر وضع  
كوتر مجموعة من الاسلثبيت وترسيخ هذه الثقافة بشكلٍ دائمٍ و مستمرٍ 84.



84 - بحاء الدين المنجي العسكري ،إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مرجع سابق ص 62.

## (6) المراحل الثمانية للتغيير لدى



85 - جون كوتر ، عن كتابه Leading Change طباعة مدرسة الأعمال بمبارفارد، 1996م، ص21.

## الفصل الثالث

### منهجية البحث

1- نوع البحث

2- مصادر جمع البيانات

3- طريقة جمع البيانات

4- طريقة تحليل البيانات

5- هيكلية البحث



## الفصل الثالث : منهجية البحث

### 1-نوع البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة سوف يستخدم الباحث المنهج الوصفي الكيفي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة (جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا) وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كيفاً عن طريق جمع بيانات معلومة متقنة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة. وما زال البحث الوصفي أكثر الطرق المستخدمة في البحث التربوي انتشاراً فالحاجة إلى جمع المعلومات ووصف السلوك الإنساني في التربية مستمرة، ومع هذا فإن الباحث الوصفي بنفسه لا يمدنا بالنظريات التي تفسر السبب في وقوع الأحداث، وإن كان يمدنا بالمعلومات التي يمكن على أساسها التوصل إلى النظريات<sup>1</sup>.

والبحث الكيفي أو النوعي مما يساعده على فهم السلوك فهم البيئة التي يقع فيها، فالبحث النوعي لا يكتفي بوصف الأشياء كما هي بل يسعى للحصول على فهم أعمق للصورة الكبرى التي يكون فيها ذلك الشيء، ويبحث عن معرفة كيف وصلت الأمور إلى ما وصلت إليه، وكيف يشعر الناس المحيطين بها، وما آراؤهم حولها وما المعاني التي يحملونها عنها<sup>2</sup>.

### 2- مصادر جمع البيانات:

سوف يقوم الباحث بجمع البيانات التي لها علاقة بهذا البحث من خلال المصادر والطرق الآتية التي تناسب المنهج الوصفي:-

#### 1- المصادر الرئيسية للبيانات :-

1- عناني، محمد زكريا، و رمضان ، سعيده محمد، في مناهج البحث وتحقيق النصوص ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، القاهرة ، 1999م، ص 17.

2 - Gay, L.(1996), Educational Research. Merrill Prentice Hall.

وهي تمثل المصادر الأساسية لجمع البيانات وتشمل مضمون عملية المقابلة والملاحظة من خلال تسجيل إجابات عملية المقابلة وتدوين ما سوف يلاحظه الباحث من مجتمع البحث وأيضاً قيامه بتدوين ونسخ ما يستلزم من بيانات موثقة بعد الاطلاع على الوثائق بإدارة جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا ، فالمصادر الأساسية تشمل بالتحديد تدوين البيانات التي يمكن الحصول عليها من نتيجة إجراء عملية الملاحظة على المديرين ، وكذلك على مجمل الموظفين بهذه المؤسسة ، الأمر نفسه تعتبر المقابلة من خلال تدوين الاجابات المتحصل عليها من المسؤولين في إدارة المعهد ومن عينة مختارة من الموظفين بالإدارة مصدراً آخرًا للبيانات وأخيراً يعد فحص الباحث واطلاعه على مضمون الوثائق الموجودة بإدارة الموارد البشرية بالجامعة مصدراً من مصادر البيانات.

## 2- المصادر الثانوية للبيانات:

وذلك بالاطلاع على بعض الكتب العلمية شورات على اختلافها، ذات العلاقة بهذه الدراسة ، وكذلك الدراسات السابقة والبحوث المختلفة التي تتناول هذا الموضوع أو أجزاء منه بالبحث والدراسة ، وأخيراً من المعلومات المنشورة في شبكات الإنترنت.

## 3-أدوات جمع البيانات:

هي أدوات ترجع إلى وسيلة جمع البيانات لتسهيل عملية البحث والحصول على النتائج، وبناء على ذلك فمن خلال مصادر البيانات يمكن أن نحدد طريقة جمعها وعليه فإنالباحث سيعتمد على الأدوات التالية لجمع البيانات لهذا البحث وهي :-

### أ-المقابلة

هي محادثة بين الباحث أو من ينيبه والأشخاص المستجيبين الذين يرغب في الحصول على معلومات منهم وتنقسم إلى:

-مقابلة منظمة (Structured Interview) هي التي تطرح فيها أسئلة محددة غالباً ما تكون مكتوبة يلقيها الباحث أو من ينيبه وقد تشمل أسئلة مغلقة أو مفتوحة أو كليهما.. وتمتاز بأنها تسهل على الباحث عرض البيانات وتحليلها إحصائياً<sup>3</sup>.

#### -مقابلة غير منظمة (Unstructured Interview):

هي التي تطرح فيها أسئلة غير محددة أو مكتوبة وفيها يستعين الباحث أو من ينيبه بمجموعة من النقاط تمثل رؤوس أقلام الموضوعات التي يرغب في جمع المعلومات عنها، ويتسع المجال في هذا النوع إلى توارد الخواطر والتوسع في الإجابة إلا أنه يصعب عرض وتحليل البيانات الناتجة عن هذا النوع مقارنة بالمقابلة المنظمة<sup>4</sup>.

#### ب-الملاحظة

تعد الملاحظة من الأدوات البحثية التي يمكن استخدامها للحصول على بيانات تتعلق ببعض الحوادث والوقائع ويفضل استخدام الملاحظة كأداة بحثية على غيرها من الأدوات وخاصة عندما تكون ممكنة حيث يتم فيها تحديد ما هو مطلوب التركيز عليه وتدوين ما يراه الباحث أو يسمعه بدقة تامة<sup>5</sup>.

ولذلك تعد الملاحظة أداة بحثية من أكثر الأدوات دقةً وأقلها تحيزاً إضافة إلى أنه يمكن تسجيلها وتصويرها على أشرطة سمعية ومرئية<sup>6</sup>. وتمثل الملاحظات الميدانية الجزء الأساسي من البيانات في الدراسة الميدانية لأن الباحث لا يسجل ما يحدث فقط ، وإنما يسجل أيضاً الانطباعات الشخصية والمشاعر وتفسيرات لما يتم ملاحظته مع أن الاجراء العام هو فصل الآراء

3- عبد الرشيد بن عبد العزيز حافظ، أساسيات البحث العلمي ، المملكة العربية السعودية ، مركز النشر العلمي بجدة ، 2012م، ص 51.

4- عبد الرشيد بن عبد العزيز حافظ، المرجع السابق، ص 52.

5- سهيل رزق دياب ، مناهج البحث العلمي، غزة فلسطين ، بدون دار النشر، 2003 م، ص 50.

6- سهيل رزق دياب ، المرجع السابق نفس الصفحة .

الشخصية عن الوصف ويمكن أن يوضع الوصف بين قوسين<sup>7</sup>، وعموماً فإن الباحث في هذه الدراسة سيستخدم هذه الوسيلة من وسائل الباحث كوسيلة ثانية بعد وسيلة المقابلة لاعتقاد الباحث بأنها تعتبر مكتملة للوسيلة الأولى (المقابلة).

#### ج- تحليل الوثائق :

الطريقة الأساسية الثالثة لجمع المعلومات في البحث النوعي تحليل الوثائق سواء كانت سجلات رسمية أو وثائق شخصية وإحصائية ، وهي تنفيذ الباحث وتعيينه في تسليط الأضواء على الحالة المبحوثة ، وتشكل مثل هذه الوثائق المعلومات دعماً للبيانات التي يحصل عليها الباحث من مقابلاته<sup>8</sup>.

فالتقارير التي يكتبها المدبرون عن تطوير الأداء وضرورة تغيير بعض أو أغلب السياسات المتبعة في الإدارة وهي تلك الممارسات الإدارية المطبقة ، وتوجيهات بعض الخبراء وكتابتهم بضرورة التطوير الإداري وترقية أداء الموظفين بما يتماشى مع التقدم التقني والمعرفي وبما يخدم العملية التعليمية والتربوية بشكل ناجح وناجح ، والتوجيهات التي تدونها المشرفون التربويين المتواصلون بعملهم مع المعلمين والاساتذة بالمعهد وملاحظاتهم في سجلات المعلم عند زيارتهم للمعهد، وما يكتبه المعلمون أنفسهم من تقارير وبحوث وملاحظات، وما يصدر من تقارير وتوجيهات رسمية خارجية، بل ما قد يكتبه الطلاب في دروس الإنشاء أو في رسائلهم للمعلمين، كل هذه تعتبر وثائق مهمة للباحث ويستطيع من خلال دراستها وتحليلها التوصل إلى نتائج مهمة ومفيدة.

#### 4- طريقة تحليل البيانات:

- 7- سامي طابع ، مناهج البحث وكتابة المشروع المقترح للبحث، كلية الإعلام جامعة القاهرة، القاهرة، 2007م ص 93.
- 8- قنديلجي ، عامر إبراهيم، البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الإلكترونية ، دار البازوري ، الأردن ، 2008م ، ص 139-140.

يعتمد الباحث في خطوة تحليل البيانات على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي و المناقشة التي ستكون بطريقة منطقية، بمعنى أنه البيانات التيسوف يتم تحصيلها عن طريق المقابلة الشخصية و الملاحظات سوف يتبع بشأها المراحل التالية.

وهي مراحل تحليل البيانات:

- 1- مرحلة جمع البيانات .
- 2- مرحلة تنظيم وتصنيف البيانات .
- 3- مرحلة عرض البيانات واختصارها وتقديمها على هيئة أفكار محورية.
- 4- مرحلة مناقشة البيانات
- 5- استخلاص النتائج وعرضها والتأكد من تطبيقها.

#### 5-هيكلية البحث:

يرى الباحث إن الاطار البحثي التالي هو الاطار المناسب لهذه البحث :-

**الفصل الأول: الإطار العام والدراسات السابقة :** والذي يشمل علما المقدمة أو خلفية البحث ومشكلة البحث وأسئلة البحث وأهداف البحث وأهمية البحث، وكذلك على حدود هذا البحث والدراسات السابقة وأخيراً مصطلحات البحث.

**الفصل الثاني : الإطار النظري:** في المبحث الأول يتناول الباحث- التعريف بالنظريات التي لها علاقة بميدان البحث أي (نظريات التغيير التنظيمي) وفي المبحث الثاني يقوم الباحث بالتعريف بالعوامل أو الاسباب التي تستدعي التغيير وكذلك مقاومة مفهوم التغيير التنظيمي.

**الفصل الثالث: منهجية البحث:** والذي يشمل على منهج البحث وأنواع البحث المستخدم في هذه الدراسة وهو المنهج الوصفي الكيفي ، ويشمل على التعريف بمصادر جمع المعلومات التي تنقسم إلى مصادر أولية ومصادر ثانوية ويحتوي هذا الفصل أيضاً على أدوات جمع البيانات ثم أسلوب أو طريقة تحليل البيانات وأخير هيكل البحث لهذه الدراسة.

**الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة البيانات:** وفيه يقوم الباحث بعرض ما قام بجمعه من مجتمع الدراسة بواسطة أدوات البحث الوصفي النوعي من مقابلة وملاحظه ووثائق وقد قسمه الباحث إلى

مباحث خمس وكل مبحث يحتوي على مطلبين المطلب الأول يختص بعرض البيانات والثاني يختص بتحليل ومناقشة البيانات ، وسبق هذه المباحث مقدمة تضمنت لمحة عن جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسروابايا ، وجاءت المباحث تحتوي إجابة لأسئلة البحث التي حددها الباحث وهدفت هذه الدراسة للتوصل إليها.

**الفصل الخامس: النتائج والتوصيات:** وفيه يقوم الباحث بعرض ملخص النتائج والتوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة .



## الفصل الرابع

### عرض وتحليل ومناقشة البيانات

- لمحة عن جامعة سنانا أمبيل للإسلامية بسوروبايا
- عرض وتحليل ومناقشة التساؤل الأول
- عرض وتحليل ومناقشة التساؤل الثاني
- عرض وتحليل ومناقشة التساؤل الثالث
- عرض وتحليل ومناقشة التساؤل الرابع
- عرض وتحليل ومناقشة التساؤل الخامس

## الفصل الرابع : عرض وتحليل ومناقشة البيانات

### مقدمة : لمحة عن جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسروابايا

**1-التعريف بالجامعة ومكانتها :-** إنه من الواجب التعريف بميدان الدراسة التي اختارها الباحث ليدرس موضوع التغيير التنظيمي والعوامل التي تؤثر فيه وكذلك الوقوف على العوائق المرتبطة بالتغيير التنظيمي وغير ذلك من الأهداف التي حددها الباحث في هذه الدراسة ، و قد اختار الباحث جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسروابايا لعدة أسباب أهمها أن هذه الجامعة هي جامعة إسلامية استطاعت النهوض باستخدام هذه الثقافة وفي ذلك رد على الذين يرون إن التقدم الحضاري لا يكون الا بمقاطعة الدين و الهوية، واستيراد كل ما هو حديث من أجل بناء فضاء معرفي بديل،ومنالمشهور عن هذه الجامعة أيضاً أنها تضمعدد متنوعاًمن مختلف طلاب المناطق والأقاليم في إندونيسيا مع العلم بأنجمهورية اندونيسيا تتميز بأنها البلد الإسلامي الأكبر سكاناً بالتعدد العرقي و استطاعت بحكمتها السياسية أن تجعل البلاد نموذجاً للتعایش السلمي بين الأديان والعرقيات المختلفة رغم اتساع رقعتها الجغرافية وتعدد اللغات والثقافات وتنوعها ، على خلاف ما هو موجود في الكثر من بلدانا العربية من تشاحن و مواجهات بين الطوائف ، كما هو واقع التعایش في بلدانا العربية اليوم .

**2-الأنشاء:-** أنشئت الجامعة في سنة 1965 م ، بموجبقراروزيرالشؤونالدينيةرقم 1965/20 وكان ذلك بالضبط في تاريخ 5 يوليو 1965م ، وقصة انشاء وتأسيس الجامعة مر بعدة مراحل ليصل الوضع إلى ما ه عليه اليوم حتى أصبحت من صروح التعليم الشاخحة في اندونيسيا يشهد به الجميع .

ففي أواخر سنة 1950م وبفكرة من كوكبة من العلماء المسلمين في جاوة الشرقية توصلوا إلى اقتراحفكرة لإنشاء كليات إسلامية تحت رعاية وزارة الاوقاف ، واستمرت هذه الفكرة تراودهم و لتحقيقهذهالفكرة،عقدوااجتماعافي مدينة جومبانق(Jombang) وكان ذلكفيعام 1961م، وكان

الأستاذ Soenarjo، عميد جامعة سنن Kalijaga الإسلامية، حاضراً وكان له دور في التعبير عن الأفكار الرئيسية اللازمة لإنشاء كلية دينية إسلامية وبوصفه عميد الجامعة الإسلامية المختصة<sup>1</sup>. وفي الجلسة الختامية للاجتماع التاريخي، وافق المنتدى على العديد من القرارات الهامة، منها: إنشاء ما يعرف اختصاراً بـ IAIN وهي كليات سنن أمبيلتكو ومن الكلية الشريعة في سورابايا وكلية التربية في مدينة مالانج<sup>2</sup>. وتمت الموافقة على تخصيص أرض فضاء لبناء الحرم الجامعي للكلية بمنطقة IAIN تبلغ مساحتها حوالي 8 (ثمانية) هكتار تقع في شارع أحمد ياني بمدينة سورابايا.

وفي 28 أكتوبر 1961، أصدر وزير الشؤون الدينية المرشوم رقم 17 لسنة 1961، ومفاده إعطاء الإذن لإنشاء كلية الشريعة في سورابايا وفي مالانج كلية MT، ثم في 1 أكتوبر 1964، لحق هاتين الكليتين افتتاح كلية أصول الدين الإسلامي في مدينة كيديري لمجاورة لمدينة مالانج من قبل وزير الشؤون الدينية بموجب المرشوم رقم 1964/66 م.

واصدر بعدها وزير الشؤون الدينية المرشوم رقم 1965/20 بإنشاء جامعة سنن أمبيل IAIN Ampel ومقرها في سورابايا، كما هو موضح أعلاه.

وكانت الجامعة IAIN سنن Ampel تسير بخطوات حثيثة حيث شهدت تطوراً ملحوظاً وأنها قادرة وفي وقت قصير على الازدهار والتقدم، ففي الفترة ما بين 1966-1970، كان للجامعة IAIN سنن Ampel 18 (ثمانية عشر) كلية موزعة على ثلاث (3) محافظات: جاوة الشرقية، كاليمانتان الشرقية وغربنوساتينجارا.

ورغم أن الاعتماد من أعضاء هيئة التدريس في IAIN التطبيقية هي خمسة (5) كليات فقط من أصل 18 (ثمانية عشر) والباقي هي كليات متعلقة.

وفي تاريخ 1 أكتوبر 2013، تحولت IAIN سنن Ampel إلى UIN سنن Ampel (UINSA) سورابايا بموجب المرشوم الرئاسي رقم 65 في عام 2013 م وبذلك تحولت من جامعة بعد أن كانت معهد.

### 3- وكليات الجامعة هي :-

1- Dari Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedi bebas.

2- Dari Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedi bebas.

- 1- كلية الآداب والعلوم الإنسانية
  - 2- كلية الدراسات والدعوة والاتصالات
  - 3- كلية الشريعة والقانون
  - 4- كل التربية والتعليم
  - 5- كلية أصول الدين الإسلامي والفكر الإسلامي
  - 6- كلية الاجتماع والسياسة
  - 7- كلية علم النفس والصحة
  - 8- كلية الاقتصاد والأعمال الإسلامية
  - 9- كلية العلوم والتكنولوجيا
- وأما كليات الخاصة بأقسام الدراسات العليا فهي:-

- 1- كلية الآداب
- 2- كلية الشريعة
- 3- كلية أصول الدين
- 4- كلية الدعوة
- 5- كلية التربية
- 6- كليات الدراسات IAIN<sup>3</sup>.

4- رسالة جامعة سونان أمبيل لإسلامية الحكومية :-

- توفير التعليم في مختلف العلوم الإسلامية والعلوم والتكنولوجيا العالية والتي تكون قادرة على المنافسة.
- تطوير البحوث متعددة التخصصات للعلوم الإسلامية والعلوم والتكنولوجيا ذات الصلة لاحتياجات المجتمع.
- تطوير أشكال الخدمات لتجاءها مجتمعاً معلماً أساساً للدين بشكل علمي.

المبحث الأول : العوامل المؤثرة على التغيير التنظيمي بجامعة سنان أمبيل

الإسلامية بسورابايا

3- Dari Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedi bebas.

## المطلب الأول : عرض البيانات

لغرض معرفة العوامل المؤثرة على التغيير التنظيمي بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا قام الباحث بإجراء مقابلات لجمع البيانات وقام بجمع الملاحظات بخصوص ذلك ، ويتم في هذا المطلب عرض تلك البيانات ، فقد وجه الباحث السؤال الأول للسيد/وكيل العميد الثالث بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا<sup>4</sup> وهو ماهي العوامل المؤثرة على التغيير التنظيمي بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا؟ فقال السيد وكيلا لعميد الثالث: (( بأن من أبرز العوامل هي أن هذه الجامعة أصبحت تسعى إلى أن تكون جامعة علمية في مجال العلوم الدينية وليس من أهدافها الربح ، وكذلك من عوامل التغيير هو تبني هدف التدريب الوظيفي للموظفين بهذه الجامعة وأن ثقافة التغيير متحدة بين الجامعة وبين هذه المدينة مدينة سورابايا وفي جاوة على السواء حيث إن ثقافة الشعب في جاوة تؤيد التغيير وتنشده ، وقال أيضاً من عوامل التغيير بهذه الجامعة أنها تهتم بمقترحات الموظفين في التغيير والتطوير الوظيفي ، وقال بأنه توجد عوامل تكنولوجية تدعم التغيير مثل تدريس المواد الدراسية بالإنترنت والحاسوب وقال أن الطرق القديمة تغيرت فغيرت وسيلة التعليم من الاعتماد على السبورة التقليدية إلى السبورة الحديثة وأصبحت الكتابة بالحاسوب وتقنياته وكانت سابقاً باليد كما هو في الطرق العادية ، وقال إن الطلاب بالجامعة يدعمون التغيير وإن المنافسة تحتم على الجامعة التغيير ، وقال بأن من عوامل التغيير أيضاً أن الدولة تدعمه وأنها اتجهت نحو التخلص من المركزية الإدارية وخير مثال على ذلك تغيير الجامعة من معهد إلى مسمى جامعة وزيادة كلياتها وتخصصاتها )) .

ووجه الباحث السؤال الأول كذلك إلى السيد /عضو لجنة التطوير والاشراف بالجامعة<sup>5</sup> ، وهو ماهي العوامل المؤثرة على التغيير التنظيمي بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا فقال : (( أولاً إن الجامعة خصصت إدارة خاصة بالأشرف والتطوير ، وقال بأن من عوامل التغيير هي العوامل التكنولوجية التي خصصت لها الجامعة قسماً خاصاً يهتم بالتطوير التكنولوجي بالجامعة وهو في مجملها وسائل وعوامل تدفع الجامعة إلى تبني وسائل تقديم وتعليم المواد للطلاب عن طريق وسائل

4- مقابلة مع بروف على / وكيل العميد الثالث بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا ، بتاريخ 2015/03/01م.

5- مقابلة مع السيد / محمد طاهر عضو لجنة التطوير والاشراف بالجامعة ، المقابلة بتاريخ 2015/02/28م.

حديثه مثلالبروجكتر ومكبرات الصوت وكذلك استخدام شبكة المعلومات الدولية -الانترنت، وتوفير أجهزة تكييف جديدة لكل الأقسام بالجامعة)).

وأضاف السيد عضو لجنة التطوير والاشراف بالجامعة (( إن من عوامل التغيير التي دعمتها الدولة هي التوسع الحاصل في الجامعة حيث كانت الجامعة معهداً ثم تغيرت إلى مستوى جامعة مما يحتم مواكبة هذا التغيير وكانت خمس كليات والأُن زادت عن ذلك بكثير إلى حوالي خمسة عشرة كلية، كما قال بأن من عوامل التغيير السعي نحو تدريب الموظفين داخل وخارج البلاد مثل إرسالهم للتعلم في بلدان مثل مصر وأستراليا وتركيا ، وذكر بأن الجامعة لا تهدف للربح وإن التغيير الحاصل فيها هو من أجل تقديم أفضل خدمة للمستفيدين من الخدمات التعليمية، كما ذكر بأن للعوامل الاجتماعية دور في التغيير في هذه الجامعة)).

ووجه الباحث السؤال الأول كذلك إلى السيد / نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الإسلامية<sup>6</sup> وهو ماهي العوامل المؤثرة على التغيير التنظيمي بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا؟ فقال:((بأنه توجد عوامل تساهم في التغيير بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا تتعلق بأهداف الجامعة فنحن نريد أن تكون هذه الجامعة متطورة ومتفوقة ، وقال بأنه عملنا على تغيير طرق الخدمات للطلاب مثل ارسال نتائج الامتحانات عبر الانترنت ، وكذلك الأمر في عملية القبول للجامعة إذ يتم بواسطة الانترنت ، ونعمل على تبني الدراسة عن بعد وهو أسلوب متطور وجديد ويقلص التكاليف ، وهو يعني أن الاستاذ يستطيع أن يقدم المادة من بيته أو من أي مكان للطلاب وهم متواجدون في الفصل وعن بعد ، وقال بأن الجامعة أساساً تعمل على خفض الرسوم المطلوبة من الطلاب وقال بأننا أدخلنا من ضمن أهدافنا أن من يعمل أكثر يتقاضى أجر أكثر ويتم التقييم عن طريق التقارير أي تقارير أداء العمل ، وقال بأن من التغيرات التي أدخلتها الجامعة في ما يتعلق بالعاملين أنه كل صباح وقبل دخول الموظفين لمكاتبهم يتم تقديم لهم موعظة أو درس قصير عن العمل والوظيفة من أجل إرشادهم وتحفيزهم وكتدريب لهم على مواصلة الجد والاجتهاد ، وقال أيضاً إن من صور التغيير في الجامعة ومن عوامله ما شرعت به الجامعة من بناء مبانٍ جديدة وكذلك

6-مقابلة مع السيد/ هي الشفق نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الإسلامية بتاريخ 2015/02/27م.

السعي دائماً لأن تفتح الجامعة أقسام جديدة ووجد توافق مع الدولة في ذلك بعد أن يتم تقديم المشروع فيحظى بالموافقة ، وقال عن طبيعة المجتمع ودوره في التغيير بأن طبيعة المجتمع في جاوة يجب التغيير نحو الافضل وإن هذه الجامعة تحظى باهتمام علماء جاوة الشرقية وهم يؤازرونها ، وقال إن الجامعة أدخلت تغيرات في التوسع في البريد الإلكتروني واستعمال البوابة الإلكترونية وشبكة الانترنت (الوايفي) وذكر أيضاً بأن الطلاب يرغبون أيضاً في عملية التغيير وإن ذلك أحد عوامل التغيير في الجامعة ونعرف ذلك من خلال الرسائل المقدمة منهم ومن خلال المؤتمرات العلمية ، وأخيراً ذكر بأن الجامعة لا تزال ترسل أعضاء هيئة التدريس إلى عدة دول وذلك استجابة للمنافسة التي تحتم التغيير ومن تلك الدول مصر وتركيا والمغرب وتايلاند وغيرها)). .

### المطلب الثاني : تحليل ومناقشة البيانات

للتعرف على العوامل المؤثرة على التغيير التنظيمي بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا ومن خلال عرض البيانات في المطلب السابق تبين أن الحاجة للتغيير تظهر نتيجة عوامل داخلية أو خارجية ، فالعوامل الداخلية هي تلك تنطلق من احتمالات حدوث اضطرابات تنظيمية، وتشمل تلك المعطيات المتمثلة في محاولات التغيير، مثل تغيير الأهداف التنظيمية، وانخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف، والمناخ التنظيمي غير المواتي، أما العوامل الخارجية فتشير إلى تلك القوى الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي من شأنها أن تفاقم من عدم اليقين الذي ينبغي أن تواجهه المنظمة، وتشمل التغيير في المعرفة أو التقنية أو الفرص الاقتصادية والإطار الهيكلي للقوى السياسية، والاعتبارات البيئية، والعوامل الأيدولوجية الثقافية<sup>7</sup>. وهذا يتفق مع آراء جيمس روبنسون و دانا جاينس روبنسون الذين يرون أن هناك أربعة أسباب تفرض و تدفع إلى التغيير:

- الأزمة (Crisis): بمعنيادراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها و تتغير.
- الرؤية (Vision): الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول اليه بالتغيير.

7-AlbraakAbdurrahman: Organizational change and innovation, unpublishedscientificresearch, Riyadh, 2008, p2.

- الفرصة (Opportunity): بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل، و بالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا.

- التهديد: (Threat) أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلباً على المنشأة واستمرارها<sup>8</sup>، ويمكن تقسيم القوى المرتبطة بالتغيير إلى قوى داخلية وأخرى خارجية، وتحليل تلك العوامل بما اطلع عليه الباحث من عوامل في جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا حسب المقابلة التي أجراها الباحث مع السيد وكيل العميد الثالث بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا<sup>9</sup>، وكذلك مع السيد عضو لجنة التطوير والاشراف بالجامعة<sup>10</sup> -<sup>11</sup> فيمكن حصر عوامل التغيير في مجموعتين من العوامل هي كالآتي:-

#### أولاً- العوامل الداخلية المؤثرة على التغيير بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا

عوامل التغيير الداخلية هي التي تنتج من القوى الداخلية في المنظمة فالإنتاجية المنخفضة، الصراع، الإضراب، التخريب، معدل الغياب المرتفع، ومعدل الدوران العالي، ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير.

تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية، وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة، أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم، مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير تنظيمي في المنظمة، ومن القوى الداخلية التي تفرض التغيير ما يلي:

إدراك الحاجة للتغيير الهيكلي والتنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة:

وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة علماً لاستجابة الشاملة لضرورتها التغيير والتحسين المستمر في الأداء.

8- دانا جاينس روبنسون- جيمس روبنسون ، التغيير ادوات تحويل الافكار الى نتائج تعريباصدارات بميلك الاشراف العلمي د.عبد الرحمن توفيق، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميلك القاهرة، 2009م.

9- مقابلة مع بروف على / وكيل العميد الثالث بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا ، بتاريخ 2015/03/01م.

10- مقابلة مع السيد / محمد طاهر عضو لجنة التطوير والاشراف بالجامعة ، بتاريخ 2015/02/28م.

11- وضع الباحث في الملحق صور رقم (2) وهو يجري مقابلة مع السيد محمد طاهر عضو لجنة التطوير والاشراف بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا، بتاريخ 2015/02/28 م .

ومن المتغيرا التغيرات البيئية الداخلية كذلك كما يلي :

### 1- التغيير في الوسائل والإجراءات بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا

- التغيير في الآلات والوسائل والطرق وغيرها من الأساليب الفنية.
  - التغيير في هيكل العمالة ووظائف العمل وعلاقات العمل.
  - التغيير في الإجراءات المتبعة في العمل.
  - التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ.
  - التغيير في الوظائف الأساسية للمنظمة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل للأفراد.
- ومن خلال المقابلة التي أجراها الباحث مع السيد / وكيل العميد الثالث بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا<sup>12-13</sup>، يتبين دور العامل المتعلق بالوسائل والإجراءات والتكنولوجيا عموماً كأحد العوامل المؤثرة على التغيير بالجامعة، فقد أوضح بأن الجامعة قامت بتغيير العديد من الوسائل والإجراءات المتبعة في التدريس وغيرها استجابة للتطورات وأهمية التكنولوجيا في المنظمات اليوم، وضرب لنا مثلاً في ذلك مثل تغيير وسيلة التعليم من الاعتماد على السبورة التقليدية إلى السبورة الحديثة، ومن خلال المقابلة التي أجراها الباحث مع السيد / عضو لجنة التطوير والإشراف بالجامعة<sup>14</sup> أوضح السيد بأن الجامعة انتهجت نهج التغيير ويات التغيير يشمل تغيير في الوسائل التي بواسطتها يتم تقديم الخدمات للطلبة والأساتذة والموظفين على حد سواء مثل توفير أجهزة تكييف جديدة لكل الأقسام بالجامعة والفصول الدراسية وتوفير المكبرات للصوت بالفصول الدراسية وكذلك أجهزة البروجيكتور كما أوضح السيد وكيل العميد الثالث بأن الجامعة نفذت خدمة الانترنت لتغطي كل أجزاء الجامعة. وفي الواقع العملي غالباً ما يكون هناك عدم انصاف بين القوي الداخلية والخارجية للتغيير، وأن هذا القوي قوياً خرسو فتضع كافة المنظمات بشكل عام وبدون استثناء في موقف صعب جداً للتستطيعا لاستقرار والصمود أمامها لا عن طريق وضع استراتيجيات واضحة للتغيير والتطوير للوقوف أمام هذه التحديات، والعمل على الخروج عن الأطر التقليدية التي قيدت تحركاتها وفعاليتها

12- وضع الباحث في الملحق صور رقم (1) وهو يجري مقابلة مع بروف على / وكيل العميد الثالث بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا بتاريخ 01/03/2015 م .

13- مقابلة مع بروف على / وكيل العميد الثالث بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا بتاريخ 01/03/2015 م .

14- مقابلة مع السيد / محمد طاهر عضو لجنة التطوير والإشراف بالجامعة، المقابلة بتاريخ 28/02/2015 م.

ها، بلو أدت إلى فشل الكثير منها، وأنتهياً سلو بتفكير جديد يقوم على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات المحددة البيئية المحلية والوطنية والعالمية، وتشجيع عملية الابتكار والتطوير داخل المنظمة، وهذا ما أوضحه السيد/ نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الإسلامية<sup>15</sup> من خلال المقابلة التي أجراها الباحث معه بأن تغيير الوسائل بالانتقال من الأطر التقليدية إلى الأطر والوسائل الحديثة أصبح سمة لهذه الجامعة واستراتيجية من استراتيجياتها ومن ذكره بأن الجامعة توصلت لتطبيق أسلوب التعليم عن بعد بأن يقوم أستاذ المادة بتقديم المادة العلمية وهو في بيته أو من مكتبه، وبذلك يخلص الباحث إلى أن التغيير في الوسائل والإجراءات المستخدمة يعد من عوامل التغيير والدفع له بجامعة سنن أمبيل الإسلامية بسورابايا.

## 2- وجود أهداف جديدة بجامعة سنن أمبيل الإسلامية بسورابايا:

إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة (التخلي عن هدف أو خدمة أو إضافة هدف أو خدمة جديدة)، فستقوم حتماً بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة، وهذا ما لمس الباحث من خلال أورده السيد /وكيل العميد الثالث بجامعة سنن أمبيل الإسلامية بسورابايا<sup>16</sup> من خلال المقابلة معه إن للجامعة أهداف متجددة منها أ-تحذف الجامعة أن تكون جامعة عالمية في مجال العلوم الدينية.

ب-زيادة الاهتمام وتبني هدف التدريب الوظيفي للموظفين .

وكذلك مما أورده السيد / عضو لجنة التطوير والإشراف بالجامعة<sup>17</sup> الذي أفاد في هذه النقطة بأن تغيير الأهداف لهذه الجامعة تمثل في أن الجامعة هدفت للتوسع والتطور بدليل تغيير الجامعة من معهد ثم أصبحت جامعة وكانت كليتها فقط خمس كليات وأصبحت الآن خمسة عشر كلية .

15-مقابلة مع السيد/ هي الشفق نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الإسلامية بتاريخ 2015/02/27م.

16- مقابلة مع بروف على/ وكيل العميد الثالث بجامعة سنن أمبيل الإسلامية بسورابايا بتاريخ 2015/03/01م .

17- مقابلة مع السيد / محمد طاهر عضو لجنة التطوير والإشراف بالجامعة ، المقابلة بتاريخ 2015/02/28م.

وكذلك ما أورده السيد / نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الإسلامية<sup>18</sup> الذي أوضح من خلال المقابلة التي أجراها الباحث معه بأن الجامعة تبنت هدف التغيير والتطوير الوظيفي فجعلت لها هدفاً أساسياً وهو أن تكون هذه الجامعة جامعة عالمية وهذا الهدف لم يكن متبنى من قبل إدارة الجامعة، وبذلك يخلص الباحث بأن للجامعة أهداف محددة وواضحة وهي تعد من العوامل الداخلية الدافعة للتغيير التنظيمي بها.

### 3- انضمام أفراد جدد بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا:

إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة، وهذا ما لمسها الباحث من خلال الملاحظة بأن للجامعة تهتم بالتعاقد مع الخبرات والكوادر المؤهلة من الأساتذة والذين سيكون لهم دور محوري وعملي في عملية التغيير والتطوير الوظيفي من خلال المساهمة بأفكارهم وخبراتهم في هذا المجال، وأيضاً من نتائج المقابلة مع السيد/ نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة بالجامعة<sup>19</sup> الذي أوضح بأن معدل العاملين قد ازداد بعد تغيير مسمى ومستوى الجامعة من معهد إلى جامعة وهذا عامل من العوامل التي أدت لتبني التغيير التنظيمي بالجامعة من حيث تغير في عدد العاملين بما لتلي احتياجاتها، وبذلك يخلص الباحث بأن الزيادة عدد الموظفين بالجامعة نظراً لتوسع الجامعة وتغير مستوى الجامعة يعد من عوامل التغيير التنظيمي المهمة.

### 4- رضاء العاملين عن التغيير بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا:

إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين والعكس صحيح ، ومن خلال المقابلة التي أجراها الباحث مع السيد / نائب عميد كلية الاقتصاد

18-مقابلة مع السيد/ هي الشفق نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الإسلامية بتاريخ 2015/02/27م.

19-مقابلة مع السيد/ هي الشفق نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الإسلامية بتاريخ 2015/02/27م.

والتجارة الإسلامية<sup>20</sup> تبين لما لهذا العامل من تأثير على إحداث التغيير بالجامعة من خلال ما أوضحه السيد النائب إن  
 من أهداف الجامعة الجديدة هو الاهتمام بتقديم الخدمات المادية علماً حسن وجه للموظفين واعطاء حقوقهم كاملة فممنوع  
 ما أكثر هراتياً أكثر وهكذا ، وكذلك ما أوضحه السيد /  
 وكيل العميد الثالث بجامعة سنن أمبيل الإسلامية بسورابايا<sup>21</sup> من خلال المواجهة معه بأن الجامعة تبنت الأخذ  
 بأولوية إعطاء المجال للموظفين في الاشتراك بمقترحاتهم في عملية التغيير والتطوير الوظيفي، وبذلك  
 يخلص الباحث بأن نظراً لرضاء العاملين بجامعة سنن أمبيل الإسلامية بسورابايا عن عملية التغيير  
 شكل ذلك عاملاً دافعاً نحو التغيير التنظيمي لها.

#### ثانياً: القوى الخارجية للتغيير بجامعة سنن أمبيل الإسلامية بسورابايا:

إن القويو المسببات الناشئة من خارج المنظمة تلعب دوراً أكبر بكثير من القوي الداخلية فيما يتعلق بالتغيير المنظمي، ويرى  
 ثيروناً القويو المسببات الخارجية هي الدافعوا الباعثا لرئيسي لهذا التغيير، وذلك كما مرطبي عينظر التغييرات المتسارعة والكبيرة في  
 بالتغييرات البيئية الخارجية للمنظمات، ومن هنا وجد الكتابوا الباحثوا نهتماً ما زاد هذا القويو المسببات، وتعدد  
 هذه المصادر كما هو موضح في يلي:-

#### 1- البيئة الاقتصادية المحيطة بجامعة سنن أمبيل الإسلامية بسورابايا:

زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعمولة وانفتاح الأسواق، وانضمام الكثير  
 من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC)، كما أن هناك تغييرات في أسعار الفائدة الدولية وفي  
 أسعار العملات التي يتم الاستيراد والتصدير من خلالها، تغير قواعد المنافسة، فالانفتاح على  
 الأسواق المتميزة بالحماية يفرض تغيراً استراتيجياً وهيكلياً وثقافياً كبيراً، بالإضافة إلى سياسة  
 خصخصة القطاعات وسياسة إدارة المشروعات على أسس تجارية<sup>22</sup>.

20- مقابلة مع السيد/ هي الشفق نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الإسلامية بتاريخ 2015/02/27م.

21- مقابلة مع بروف على/ وكيل العميد الثالث بجامعة سنن أمبيل الإسلامية بسورابايا بتاريخ 2015/03/01م.

22- محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص 306

هذه بعض التغييرات الاقتصادية العالمية التي أثرت بشكل أو بآخر في أساليب وأنماط الإدارة في المنظمات، وبالتالي دفعتها من الانتقال من المركزية والنظم البيروقراطية الساكنة التي تعمل برَدَّة الفعل وطرق العمل النمطية إلى نظام أكثر مرونة يتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية، وبرزت الحاجة إلى ضرورة تنبي التغيير كخيار استراتيجي، ومن خلال تحليل ما جاء بالمقابلة مع السيد / وكيلالعميد الثالث بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا<sup>23</sup> الذي أوضح بأن الجامعة لا تهدف للربح وبالتالي فهي تقدم خدمة للطلاب وفق سياسة الدولة وإن ما ذكر أعلاه من أثر العامل الاقتصادي لا ينسحب على الجامعة ولا تتأثر به إلا من خلال سياسة الدولة الاقتصادية ككل وأوضح السيد وكيلالعميد الثالث بالجامعة<sup>24</sup> إن الدولة الإندونيسية اتجهت نحو التخلص من المركزية الإدارية وهذا ملاحظ في الجامعات ومن بينها هذه الجامعة مما يعطي مرونة أكثر في الأداء الوظيفي للجامعة. كما يجد الباحث ذلك واضحاً من خلال إجابة السيد عضو إدارة الاشراف والتطوير بالجامعة<sup>25</sup> حيث أفاد بأن الجامعة لا تهدف للربح وان التغيير الحاصل فيها هو من أجل تقديم أفضل خدمة للمستفيدين من الخدمات التعليمية ويعود ذلك لطبيعة عمال الجامعة الخدماتي، أما السيد / نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الإسلامية<sup>26</sup> فقد أوضح بأن الجامعة تعمل على تغيير في معدل الرسوم التي يتم تحصيلها من الطلاب من خلال تخفيضها إلى الحد الممكن ، لتوسيع قاعدة التعليم والتخفيف عن الطلاب في هذا المجال الاقتصادي، وهكذا يتضح الأثر الإيجابي للعامل الاقتصادي في التغيير التنظيمي بالجامعة.

## 2- البيئة السياسية والقانونية المحيطة بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا:

وهي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي فالبيئة القانونية تكمن في تغير القوانين أو تعديلها إذ إن هذه التشريعات تفرض قيوداً أو تهيئ فرصاً، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية، أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر علي الاتفاقيات

23- مقابلة مع بروف على/ وكيل العميد الثالث بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا بتاريخ 2015/03/01 م .

24- مقابلة مع بروف على/ وكيل العميد الثالث بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا بتاريخ 2015/03/01 م .

25- مقابلة مع السيد / محمد طاهر عضو لجنة التطوير والاشراف بالجامعة ، بتاريخ 2015/02/28 .

26- مقابلة مع السيد/ هي الشفق نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الإسلامية بتاريخ 2015/02/27 .

الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقاً مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية، بالإضافة إلى ما تفعله بعض الحكومات من الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر ونتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول<sup>27</sup>، مثل إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون العمل، قانون الضمان الاجتماعي، الضرائب، إلغاء بعض الأنشطة...)، وفي هذا المجال نجد علاقة العامل السياسي وكذلك القانوني واضحاً كأحدي العوامل الدافعة إلى التغيير التنظيمي في جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا ويتبين ذلك من خلال إجابات السيد / وكيل العميد الثالث بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا<sup>28</sup> الذي ذكر بأن الدولة تدعم التغيير وما موافقتها على تغيير الجامعة من معهد إلى مستوى جامعة إلا دليل على ذلك وما رافق ذلك من تغيير وظيفي ودخول كوادر وعناصر بشرية لمواجهة هذا التغيير الحاصل بالجامعة، كما أكد ذلك السيد / عضو إدارة الاشراف والتطوير بالجامعة<sup>29</sup> بقوله بأن الدولة تدعم التغيير التنظيمي من خلال موافقتها على تغيير الجامعة من مستوى معهد إلى جامعة وهو ما أفاده أيضاً السيد / نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الإسلامية<sup>30</sup> والذي أضاف بأن الدولة قد وافقت أيضاً وشجعت على فتح أقسام جديدة بالجامعة، و يضيف الباحث إلى ما تقدم أهمية توفر الإرادة السياسية القائمة على التوجه الديمقراطي الذي يتبنى مشاريع التغيير في جميع المجالات ليصبح قيماً وسلوكاً اجتماعياً في حياة الأفراد والجماعات وبذلك يتضح أثر هذا العمل ودعمه للتغيير التنظيمي بالجامعة.

### 3- البيئة التكنولوجية بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا:

وتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي، حيث يبدو واضحاً التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة، كما أحدث التطور التقني في الدول الصناعية تغييراً موازياً في هياكل

27- دوجلاس سميث، إدارة تغيير الافراد- المبادئ والاستراتيجيات والرؤى، ترجمة عبدالحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر، 2001، ص23.

28- مقابلة مع بروف على/ وكيل العميد الثالث بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا بتاريخ 2015/03/01 م .

29- مقابلة مع السيد / محمد طاهر عضو لجنة التطوير والاشراف بالجامعة ، بتاريخ 2015/02/28 م.

30- مقابلة مع السيد/ هي الشفق نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الإسلامية بتاريخ 2015/02/27 م.

العامل بها حيث انتقلت من شكلها الهرمي التقليدي إلى منظمات العقول والمعرفة وليس منظمات الأعمال الروتينية، وترتب على ذلك تغير في مناهج التدريب وتغير في معايير الأداء والوصول إلى الجودة الشاملة، ومن أهم التغييرات التكنولوجية التي تدفع لإحداث التغيير التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات الأمر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل بين الدول، وتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات والآلات، وثورة المعلومات التي تظهر من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حتى وصف عصرنا هذا بعصر بحضارة المعلومات، وهذا ما نتج عنه تطور في أنظمة المعلومات (الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرار، والأنظمة الخبيرة) وتغيير في نمط التبادل (التجارة الإلكترونية)<sup>31</sup> ونتيجة لذلك تشتد الحاجة للتغيير من أجل توافق أنشطة المنظمات المختلفة وأساليب وطرق عملها مع متطلبات التغييرات التكنولوجية والتكيف معها في مجالها كافة.

وبتحليل المقابلة التي أجراها الباحث مع السيد/وكيل العميد الثالث بجامعة سننأ أمبيل لإسلامية بسورابايا<sup>32</sup> نجد أنه ذكر بأن للتغيرات التكنولوجية أثر وعامل مهم جداً في الدفع نحو التغيير التنظيمي لتواكب المنظمات الأخرى وتنافسها، نظراً لأن التكنولوجيا لها دور مؤثر في عملية التغيير، ومما ذكره السيد/مدير جامعة سننأ أمبيل لإسلامية بسورابايا<sup>33</sup> أيضاً بأن الجامعة تعمل دوماً على الاستجابة لهذه التغييرات من خلال ادخال وتوفير تكنولوجيا المعلومات الإلكترونية وتدريب العاملين عليها، وما أوضحه السيد / نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الإسلامية<sup>34</sup> بأن التأثير بالعوامل التكنولوجية يبدو واضحاً في هذه الجامعة وذلك نظراً لمزايا نظام المعلومات الإلكترونية وأهمية مواكبته في العملية

31- رحيم حسين: التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات-

مدخل لنظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، فيفري 2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 175.

32- مقابلة مع بروف على/ وكيل العميد الثالث بجامعة سننأ أمبيل لإسلامية بسورابايا بتاريخ 2015/03/01 م.

33- مقابلة مع بروف على/ وكيل العميد الثالث بجامعة سننأ أمبيل لإسلامية بسورابايا بتاريخ 2015/03/01 م.

34- مقابلة مع السيد/ هي الشفق نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الإسلامية بتاريخ 2015/02/27 م.

الوظيفية والتعليمية ، وكما ذكر السيد /عضو إدارة الاشراف والتطوير بالجامعة<sup>35</sup> بأن العوامل التكنولوجية أصبحت لها جس الجميع وإن إدارة الاشراف والتطوير خصصت قسماً خاصاً يعني بالتطوير التكنولوجي بالجامعة، وبذلك يخلص الباحث إلى الاشارة إلى أهمية وأثر عامل التكنولوجيا في الدفع نحو التغيير التنظيمي بالجامعة.

#### 4- البيئة الثقافية والاجتماعية المحيطة بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا:

حيث تؤثر علي قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمروسين ورؤساء وعملاء وموردين، فثقافة المحيط لا تؤثر فقط علي سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات، وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات<sup>36</sup>، كما تؤثر في اتجاهات العملاء وبالأخص في حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويقي وأساليب التعامل مع العملاء.

أما العوامل الاجتماعية فهي تتمثل في العادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك في الاتجاهات<sup>37</sup> وأنماط الطلب علي خدمات ومنتجات المنظمة نتيجة التغيير في رغبات وأذواق المستهلكين، وزيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكين، وسيادة عصر التوجه للعميل والعمل علي إرضائه واحترام المنافس.

ومن خلال ما عرض في المقابلة مع السيد /وكيل العميد الثالث بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا<sup>38</sup> الذي أوضح بأن الثقافة الداعمة للتغيير موجودة وهي من خلال القوى الاجتماعية المحيطة بهذه الجامعة وبالتحديد في مدينة سورابايا وعموماً في جاوة على السواء حيث إن ثقافة الشعب تريد التغيير وتنشده ، وما أورده السيد /عضو إدارة الاشراف والتطوير بالجامعة<sup>39</sup> بقوله بأن للعوامل

35- مقابلة مع السيد / محمد طاهر عضو لجنة التطوير والاشراف بالجامعة ، المقابلة بتاريخ 2015/02/28م.

36- علي عبد الله: التحولات وثقافة المؤسسة، مطبوعات الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، 21-22 ماي، البليدة، الجزائر، 2002، ص4.

37- صلاح محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص339.

38- مقابلة مع بروف علي / وكيل العميد الثالث بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا بتاريخ 2015/03/01م .

39- مقابلة مع السيد / محمد طاهر عضو لجنة التطوير والاشراف بالجامعة ، بتاريخ 2015/02/28م.

الاجتماعية تأثير على إحداث التغيير التنظيمي لهذه الجامعة ، وما ذكره السيد / نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الاسلامية<sup>40</sup> بأن للعوامل الثقافية والاجتماعية أثر على التغيير ودفع عجلته فمن المعروف أن إقليم جاوة الشرقية وعاصمتها مدينة سورابايا بما علماء شريعة معروفون في المجتمع وهم يراقبون الجامعة عن كثب ويؤيدون نهج التغيير والتطوير بالجامعة ، وأن طبيعة المجتمع عموماً في مجتمع جاوة يؤمن ويدعم التغيير، وعليه يخلص الباحث بأن للعامل الثقافي والاجتماعي الدور الايجابي في الدفع والحظ على عملية التغيير التنظيمي بالجامعة.

### ملخص ((مناقشة))

العوامل المؤثرة على التغيير بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا

من خلال العرض السابق وبعد تحليل ومناقشة البيانات التي تحصل عليها الباحث من ميدان البحث وهو: جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا يستنتج الباحث بأن ملخص ما تم عرضه

40-مقابلة مع السيد/ هي الشفق نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الاسلامية بتاريخ 2015/02/27م.

وتحليله ومناقشته من العوامل المؤثرة على التغيير بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا هو على النحو التالي:-

### أولاً- العوامل الداخلية للتغيير بالجامعة

هي العوامل المرتبطة بطبيعة الجامعة وسياساتها وهيكلها وأساليبها المستخدمة لمعالجة المشاكل وإجراءاتها المتبعة للوصح ولإلأهداف المسطرة.

#### 1- التغيير في الوسائل والإجراءات بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا

إن الجامعة قامت بتغيير العديد من الوسائل والإجراءات المتبعة في التدريس وغيرها استجابة لتطورات التكنولوجيا وأهميتها في المنظمات اليوم ، وبأنها قامت بتغيير الوسائل والأدوات بالانتقال من الأطر التقليدية إلى الأطر والوسائل الحديثة أصبح سمة لهذه الجامعة واستراتيجية من استراتيجياتها.

#### 2- وجود أهداف جديدة بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا:

إن الجامعة تبنت هدف التغيير والتطوير الوظيفي فجعلت لها هدفاً أساسياً وهو أن تكون هذه لجامعة جامعة علمية وهذا الهدف لم يكن متبنى من قبل إدارة الجامعة السابقة وإنما تبنت هدف التوسع والتطور بدليل تغير الجامعة من معهد ثم أصبحت جامعة وكانت كلياتها فقط خمس كليات وأصبحت الآن خمسة عشر كلية وبذلك شكلت الأهداف المحددة والواضحة للجامعة العامل المؤثر والدافع نحو التغيير التنظيمي بها.

#### 3- انضمام أفراد جدد بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا

الجامعة تهتم بالتعاقد مع الخبرات والكوادر المؤهلة من الأساتذة والذين سيكون لهم دور محوري وعملي في عملية التغيير والتطوير الوظيفي من خلال المساهمة بأفكارهم وخبراتهم في هذا المجال، وبأن معدل العاملين قد ازداد بعد تغيير مسمى ومستوى الجامعة من معهد إلى جامعة .

#### 4- رضاء العاملين التغيير بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا

إن الجامعة تبنت الأخذ بأولوية اعطاء المجال للموظفين في الاشتراك باقتراحاتهم في عملية التغيير والتطوير الوظيفي، وإن

من أهداف الجامعة الجديدة هو الاهتمام بتقديم الخدمات للمادية علماً حسن وجه للموظفين واعطاء حقوقهم كاملة فممنوع مأكثرتهم كثيراً وكذا ، وبذلك ساهم ذلك في الدفع نحو التغيير بالجامعة.

#### ثانياً - العوامل الخارجية للتغيير بالجامعة

العوامل المحيطة بالجامعة حيث إنها تعمل في بيئة وهي في تفاعل مستمر مع عناصر تلك البيئة الخارجية سواء كانت بيئية اقتصادية أو تشريعية أو سياسية أو اجتماعية وغيرها.

#### 1- البيئة الاقتصادية بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا:

بأنه لا تهدف للربح وبالتالي فهي تقدم خدمة للطلاب وفق سياسة الدولة وإنها تهدف لتحقيق الأرباح حسب العوامل الاقتصادية لا ينسحب على الجامعة، ونجد العامل الاقتصادي فقط له دور من خلال أن الجامعة تعمل على تغيير في معدل الرسوم التي يتم تحصيلها من الطلاب من خلال تخفيضها إلى الحد الممكن ، لتوسيع قاعدة التعليم والتخفيف عن الطلاب في هذا المجال الاقتصادي.

#### 2- البيئة السياسية والقانونية بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا:

إن الدولة تدعم التغيير وما موافقتها على تغيير الجامعة من معهد إلى مستوى جامعة والموافقة على فتح أقسام جديدة بالجامعة ، إلا دليل على ذلك وما رافق ذلك من تغيير وظيفي ودخول كوادرات وعناصر بشرية لمواجهة هذا التغيير الحاصل بالجامعة، وبذلك يتبين الأثر الإيجابي لهذا العمل في الدفع نحو التغيير التنظيمي..

#### 3- البيئة التكنولوجية بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا

إن التغييرات التكنولوجية التي تحدث كل يوم لها أثر وعامل يدفع إلى التغيير التنظيمي في الجامعة تعمل دوماً على الاستجابة لهذه التغييرات من خلال ادخال وتوفير تكنولوجيا المعلومات

الإلكترونية وتدريب العاملين عليها، وإن إدارة الاشراف والتطوير خصصت قسما خاصا يعنى بالتطوير التكنولوجي بالجامعة، وبذلك يبين إن لعامل التكنولوجيا وتوفر بيئتها دور في دعم التغيير التنظيمي.

#### 4- البيئة الثقافية والاجتماعية المحيطة بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا

تبين أن الثقافة الداعمة للتغيير موجودة وهي من خلال القبول الاجتماعي المحيطة بهذه الجامعة وبالتحديد في مدينة سورابايا وعموماً في جاوة على السواء حيث أن ثقافة الشعب تريد التغيير وتنشده، ومن المعروف أن جاوة الشرقية وعاصمتها مدينة سورابايا بها علماء شريعة معروفون في المجتمع هم يراقبون الجامعة عن كثب ويدون نهج التغيير والتطوير بالجامعة، وأن طبيعة المجتمع عموماً في مجتمع جاوة يؤمن ويدعم التغيير، وبذلك يتبين الأثر الايجابي لهذا العمل في الدفع نحو التغيير التنظيمي.

المبحث الثاني : أشكال التغيير التنظيمي في جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا

#### المطلب الأول: عرض البيانات

لمعرفة أشكال التغيير التنظيمي في جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا قام الباحث بإجراء مقابلات وكذلك قام بزيارات لمقر الجامعة وأقسامها وجمع ملاحظات، وقد ركز الباحث أثناء

المقابلات على تحديد أشكال التغيير التنظيمي المختلفة ومدى وجودها وتطبيقها في الجامعة ، ومما وجدته يقوم بعرضه كالآتي :فقد وجه الباحث السؤال الثاني إلى/السيد وكيلالعميدالثالثجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا<sup>41</sup>، وهو ماهي أشكال التغيير التنظيمي في جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسوراباياوأجاب السيد ((بأن التغيير المتبع في الجامعة هو تغيير شامل وغير جزئي الذي يشمل كل أجزاء المنظمة من كليات وأقسام ، وقال إن التغيير هو تدريجي ولا يدفع الجامعة لأن تتبع التغيير السريع الغير متدرج ، وقال بأن التغيير مادي ومعنوي ومن التغيير المعنوي أن إدارة الجامعة حرصت على تقديم الدروس والمواعظ الصباحية للموظفين، وحضهم على صلاة الجماعة، وهو ما لاحظته الباحث حيث أن الموظفين يؤدون صلاة الجماعة في المسجد الموجود بالجامعة ، ومما لاحظته الباحث أيضاً عن هذا الشكل من التغيير أن الموظفين وكذلك المدراء والاساتذة يؤمنون بالتغيير ويملكون قناعة بالتغيير، وأخيراً قال بأن التغيير يتم بصورة مخططة وليس بشكل عشوائي أي خطة تنجز على فترات زمنية محددة)).

ومما لاحظته الباحث عن التغيير المادي كما هو تطور الوسائل والأدوات المستخدمة، ومما لاحظته في التغيير المادي أيضاً أن الجامعة تتوسع في بناء المكاتب الإدارية والقاعات الدراسية ووقف الباحث على تلك الأعمال عن قرب وشاهد أن العمل يسير على قدم وساق داخل الجامعة .

ووجه الباحث السؤال الثاني كذلك إلى السيد نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الإسلامية<sup>42</sup>، وهو ماهي أشكال التغيير التنظيمي في جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايافقد أجاب السيد: ((بأن التغيير الحاصل في الجامعة هو تغيير مخطط وقال بأن خطة التغيير تكون محددة ومنها الخطة قصيرة الأمد لمدة سنة وتوجد خطة طويلة مدتها عشر سنوات وهي تسمى خطة طويلة الأمد، كما قال بأن التغيير يتم بصورة مرتبة وتدرجية حيث إن هذه الجامعة هي جامعة حكومية تمارس التخطيط وفق برامج وخطط وزارة التعليم ، وقال بأن التغيير يشمل كل الجامعة)).

41-مقابلة مع بروف على/ وكيل العميد الثالثجامعة سنانأمبيلالإسلاميةبسورابايا، بتاريخ 2015/03/01م.

42-مقابلة مع السيد/ هي الشفق نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الإسلامية بتاريخ 2015/02/27م.

ووجه الباحث السؤال الثاني إلى السيد عضو لجنة الاشراف والتطوير<sup>43</sup>، وهو ماهي أشكال التغيير التنظيمي في جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا فقد أجاب السيد: (( إن الجامعة تطبق التغيير الشامل وليس التغيير الجزئي، شاملاً التغيير كل فروع وأقسام وكليات الجامعة، وأنها تتبع التغيير التدريجي خطوة بخطوة، وأنه يتم بصورة مخططة وذات حد زمني من سنة واحدة وخمس سنوات وخطط تصل حتى إلى عشر سنوات)).

### المطلب الثاني : تحليل ومناقشة البيانات

لتتعرف على أشكال التغيير التنظيمي بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا ومن خلال عرض البيانات في المطلب السابق فإنه تجدر الإشارة بدايةً إن قدرة المؤسسة على التغيير يعتبر عاملاً رئيسياً في نجاحها في المدى القريب والبعيد وإن المؤسسات الأكثر نجاحاً في المستقبل هي تلك المؤسسات القادرة على إحداث التغيير السريع والفعال الذي ينطوي على تغييرات جوهرية تدوم طويلاً وتشمل النظام برمته .

ويتطلب نجاح عملية التغيير فهماً لطبيعة التغيير وأشكاله ، فهناك عدة أشكال من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف وسوف يستعرض الباحث تلك الأشكال معرجاً على أي من الأشكال مطبق في جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا حسب البيانات التي حصل عليها ويشمل المبحث العرض التالي:-

#### 1- التغيير الشامل والتغيير الجزئي بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا:

إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معياراً لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة ، والخطورة في التغيير الجزئي إنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة مما يقلل من فاعلية التغيير، والتغيير الشامل هو الذي يشمل عناصر المنظمة الأساسية جميعها، كالأفراد، والجماعات، والأهداف، والهيكلة التنظيمي، والأساليب المتبعة في العمل والتكنولوجيا، وبالنظر إلى البيانات المأخوذة بواسطة المقابلة من جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا وحسب ما أفاد به السيد

43- مقابلة مع السيد / محمد طاهر عضو لجنة التطوير والاشرف بالجامعة ، بتاريخ 2015/02/28م.

وكيلالعميدالثالثبالجامعة<sup>44</sup> والسيد عضو لجنة الاشراف والتطوير<sup>45</sup> نجد أن الجامعة تطبق التغيير الشامل وليس التغيير الجزئي الذي يشمل كل أجزاء المنظمة فلا يقتصر التغيير على قسم دون آخر أو إدارة دون غيرها .

## 2- التغيير المادي والتغيير المعنوي بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا:

إذا أخذنا موضوع التغيير أساساً لأمكن التمييز بين التغيير المادي ( مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي ) والتغيير المعنوي ( النفسي والاجتماعي ) ، فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية ، فلا بد من توافق التغيير المادي مع التغيير المعنوي لدى العاملين، وبالنظر للبيانات التي تم جمعها من جامعة سنانأمبيلالإسلاميةبسورابايا نجد الباحث أن التغيير بالجامعة يشمل التغيير المادي والتغيير المعنوي حيث لاحظ الباحث أن الجامعة تتوسع في بناء المكاتب الإدارية والقاعات الدراسية، وكذلك ما لاحظته من اقتناء الوسائل المتطورة في مجال التكنولوجيا، ووقف الباحث على تلك الأعمال عن قرب وشاهد أن العمل يسير على قدم وساق داخل الجامعة .

وبالنسبة للتغيير المعنوي فقد لاحظ الباحث بأن الموظفين والمدراء والاساتذة يؤمنون بالتغيير ومقتنعون به وبضرورته للجامعة، كما وفرت ورسخت إدارة الجامعة البرامج التربوية لترقية الموظفين أخلاقياً وخير مثال على ذلك ما ذكره السيد /وكيلالعميدالثالثبالجامعة<sup>46</sup> في المقابلة التي أجريت معه ، من أن إدارة الجامعة حرصت على تقديم الدروس والمواعظ الصباحية للموظفين، وحضهم على صلاة الجماعة، وهذا يساهم في البناء المعنوي للموظفين.

كما لاحظ الباحث أن الموظفين يؤدون صلاة الجماعة في مسجد الجامعة باستمرار وهو سلوك حرصت عليه إدارة الجامعة في سبيل تطوير وزيادة تمسك الموظف بعبادته وبما يخدم البناء المعنوي للموظف بالجامعة على أسس دينية وأخلاقية ثابتة، وهو من أشكال التغيير المعنوي.

44- مقابلة مع بروف على / وكيل العميد الثالث بجامعة سنانأمبيلالإسلاميةبسورابايا بتاريخ 2015/03/01 م .

45- مقابلة مع السيد / محمد طاهر عضو لجنة التطوير والاشرفبالجامعة ، بتاريخ 2015/02/28 م.

46- مقابلة مع السيد / محمد طاهر عضو لجنة التطوير والاشرف بالجامعة ، بتاريخ 2015/02/28 م.

### 3- التغيير السريع والتغيير التدريجي، بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا:

يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته ، وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع ، وعلى الرغم من ان التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لأحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف، ويمكن تعريف التغيير التدريجي Gradual Change بأنه التغيير الذي يتم بشكل تدريجي وفيه صفة الاتصال، فقد يتم تحسين أسلوب العمل بشكل مستمر بتحسينات صغيرة متراكمة وقد يتم زيادة المنتجات بشكل تدريجي وهكذا

، وهو التغيير الذي يظهر مؤشرات مبكرة تدريجياً ويوضح المعالم والتطورا توتالياً بما يتماشى مع تسلسلها خلال فترة طويلة وتقلبات قليلة خلال تلك الفترة

، ويمكن للشخص والمؤسسة التكيف مع سهولة إذا ما واجهته، وقد يقوم الشخص والمنظمة بتبني استراتيجية التغيير التدريجي إذا ما أريد إدخال التغيير شامل للمنظمة يتطلب فترة طويلة وجهوداً ونفقات طائلة، هذه التغييرات مطلوبة لكي تستمر المؤسسة في النجاح ولكي تتجنب أن تضطر للجوء إلى النوع الثاني وهو التغيير المفاجئ، Radical Change ويقصد به التغييرات الكبيرة التي يتم تنفيذها في وقت قصير، والتغيير المفاجئ يحدث بسبب أمر كبير مثل حدوث خسائر أو تغير الملاك أو تغير السوق بشكل فجائي، ومن أمثلة التغيير المفاجئ أن تجد المؤسسة أن منتجاتها (خدماتها) قد أصبح غير مرغوب فيه وعليها أن تبحث منتج مختلف، والتغييرات المفاجئة تكون أصعب في تطبيقها، ومن المهم أن ننتبه إلى أن محاولة التطوير المستمر لن تمنع من الحاجة إلى تغيير مفاجئ على فترات متباعدة نتيجة لتغيرات خارجية غير متوقعة<sup>47</sup>.

ويستخدم هذا النوع من التغيير في إدارة الأزمات إذ تتطلب أحياناً تغييراً جذرياً وسريعاً لتجنب الكارثة، ويتميز هذا التغيير عند سابقه بكونها أكثر تعقيداً<sup>48</sup> وهو التغيير المفاجئ والعارض، إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار

Behavior in Organizations, Greenberg and Baron, Prentice Hall, seventh edition, -47 2000.

48- جرنبرج، جيرالد بارون روبرت (2004م) مرجع سابق، ص 777.

ظاهرة، تطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصاً في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

وبالنظر في نتائج الملاحظة والمقابلة التي أجراها الباحث نجد أن نوع التغيير المتبع حسب هذا التوصيف بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا هو التغيير التدريجي وليس التغيير السريع وهو ما ذكره السيد/وكيل العميد الثالث بالجامعة<sup>49</sup> حيث ذكر بأن التغيير الجاري بالجامعة هو تغيير تدريجي لأنه الأنسب والأفضل ولسنا مضطرون للتغيير السريع .

وكذلك كان رأي السيد/ عضو إدارة الاشراف والتطوير بالجامعة<sup>50</sup> الذي قال بأن الجامعة تتبع التغيير التدريجي خطوة بخطوة، وما أفاده السيد نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الإسلامية<sup>51</sup> الذي ذكر أيضاً بأن التغيير بالجامعة هو تغيير تدريجي وذلك لأن هذه الجامعة هي جامعة حكومية تتبع خطوات وخطط وزارة التعليم بالدولة وهي خطط متدرجة ومحددة.

#### 4- التغيير المخطط والتغيير العشوائي

التغيير غير المخطط Unplanned change التغيير ويحدث هذا النوع من التغيير عشوائياً في المنظمات دون رغبة أو قصد، وهذا التغيير لا يمكن التحكم في نتائجها، فقد يكون نضاراً وقد يكون نافعاً، لذلك يجب التحرك سريعاً من قبل الإدارة العليا في هذا النوع من التغيير للتقليل من سلبياته، وكذلك الاستفادة منها إيجابياً<sup>52</sup>.

التغيير الغير مخطط بالتغيير التلقائياً والعشوائياً هو المحصلة يعني الانحراف عن الماضي بطريقة عفوية غير مخططة أو موجهة ومفتقراً الوجود أهداف محددة مسبقاً، مثلاً نتفرض الدولة بعضاً

- 49- / وكيل العميد الثالث بالجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا 2015/03/01 .
- 50- / محمد طاهر عضو لجنة التطوير والاشراف بالجامعة 2015/02/28 .
- 51- / هي الشفق نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الإسلامية 2015/02/27 .
- 52- الطحيم، عبد الله بن عبد الغني التطوير التنظيمي 3 2002 49.

Planned	Change
أما التغيير المخطط	"التغيير المنظم والموجه نحو أهداف مقصودة ومحددة ، وهو الانحراف عن الماضي بطريقة منظمة وهادفة لإحداث التكا
	يفمع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بفعالية"
	"الجهد الواعي المعتمد الهادف لتحسين عمليات النظام المختلفة من خلال الاستخدام الأمثل
	منجهة أخرى، عرفت حلولاً لتغيير الإدارة بالمخطط بأنها
	: "إجراء أتعديلات تفي بعناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة وأسياساتها وأساليبها، في محاولة لحل مشكلات التنظيم
	بمأ ولإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل أو بوقاً أكثر كفاءة، أو لإيجاد توافقاً كبير بين أوضاع التنظيم أو يظروف بيئية جديدة تحققا
	شائطاً لها هادفة والمقصودة التي تقوم بمهام منظمة مالا لتتقالم موضوع غير مرغوب بالوضع أفضل" <sup>53</sup> .
	وبالنظر في فحوى المقابلات التي أجراها الباحث مع كلاً /
	54 /
	55 /
	56
	جميعاً بأن التغيير التنظيمي داخل الجامعة يجري بصورة مخططة
	وليس بشكل عشوائي وهي خطط يتم تنفيذها على مراحل زمنية محددة حسب ما يلي :-
	1- خطة تغيير طويلة الأجل مدتها 10
	2- تغيير متوسط المدى مدتها 5
	3- خطة تغيير قصيرة المدى مدتها سنة واحدة.

3 53- الفوزان، ناصر محمد والعامري، أحمد سالم، مقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية أسبابها وطرق علاجها، مجلة الإدارة العامة، مجلد 37/ 1997 356.

54- / وكيل العميد الثالث جامعة سنا نأميلا لإسلامية بسورابايا 2015/03/01 .

55- / محمد طاهر عضو لجنة التطوير والإشراف بالجامعة 2015/02/28 .

56- / هي الشفق نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الإسلامية 2015/02/27 .

## ملخص ((مناقشة))

### أشكال التغيير التنظيمي بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا

من خلال العرض السابق وبعد تحليل ومناقشة البيانات التي تحصل عليها الباحث من ميدان

:

مناقشته لأشكال التغيير التنظيمي بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسـ

التالي :-

#### 1- التغيير الشامل والتغيير الجزئي بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا

إن الجامعة تطبق التغيير الشامل وليس التغيير الجزئي الذي يشمل كل أجزاء المنظمة فلا يقتصر التغيير على قسم دون آخر أو إدارة دون غيرها، والتغيير الشامل هو

والجماعات، والأهداف، والهيكالات التنظيمي، والأساليب المتبعة في العمل .

#### 2- التغيير المادي والتغيير المعنوي بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا

أن التغيير بالجامعة يشمل التغيير المادي والتغيير المعنوي حيث أن الجامعة تتوسع في بناء المكاتب الإدارية والقاعات الدراسية وتم معاينة تلك الأعمال عن قرب وتبين أن العمل يسير على قدم وساق داخل الجامعة ، للتغيير المعنوي ملاحظ بالجامعة حيث أن الموظفين والمدراء بالتغيير ومقتنعون به وبضرورته للجامعة

#### 3- التغيير السريع الجذري والتغيير التدريجي بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا:

وهو التغيير الذي يتظاهر مؤشرا تمهيش كل تدرجيو واضحا للمعالمو التطوراتو بإيقاعنا بتمتسلسلا لافرة طوبلة وتقلباتقليلة

خلال تلك الفترة ،ويمكن للشخص والمؤسسة التكيف مع سهولة إذا ما واجهته، و نجد إن التغيير الحاصل بالجامعة هو تدريجي وذلك لأن هذه الجامعة هي جامعة حكومية تتبع خطوات وخطط وزارة التعليم ومحددة، وذلك لأنه الانسب والافضل ولسنا مضطرون للتغيير السريع.

#### 4- التغيير المخطط والتغيير العشوائي

تبين أن التغيير يجري بصورة مخططة وليس بشكل عشوائي داخل هذه الجامعة والتغيير المخطط هو "التغيير المنظم والموجه نحو أهداف مقصودة ومحددة سلفاً، وهو الانحراف عن الماضي يفمع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بفعالية". إن التغيير التنظيمي المخطط داخل الجامعة يتم وفق خطط يتم تنفيذها على مراحل زمنية محددة حسب ما يلي :-

1- خطة تغيير طويلة الأجل مدتها 10

2- خطة تغيير متوسطة المدى مدتها 5

3- خطة تغيير قصيرة المدى مدتها سنة واحدة.

المبحث الثالث : موقف العاملين من مدراء وغيرهم من عملية التغيير التنظيمي بجامعة سنان

أمبيل الإسلامية بسورابايا

المطلب الأول : عرض البيانات

لمعرفة موقف العاملين من مدراء وغيرهم من عملية التغيير

بالجامعة ، وكذلك قام بجمع ملاحظات من خلال الزيارات لمقر الجامعة

57

الباحث السؤال الثالث إلى السيد/

ما هو موقف العاملين من مدراء وغيرهم من عملية التغيير التنظيمي بجامعة

: (( الموظفين بالجامعة يؤيدون التغيير بأغلبتهم وينشدونه ويوافقون

عليه وعن استفسار الباحث عن وجود من يعارض التغيير بجامعة

بأن عدد من يعارض التغيير التنظيمي بالجامعة قليل جداً ولكن ذلك

موجود أي يوجد من لا يوافق أو غير مرحب بالتغيير الحاصل بالجامعة وأن السبب في ذلك يعود

إلى عدم فهم واستيعاب الموظفين لعملية التغيير التنظيمي ، وأن الجامعة تعمل بشكل تدريجي على

تغيير قناعة من يعارض التغيير وافهامه بأهمية التغيير التنظيمي وضرورته ومزاياه)).

58

كما وجه الباحث السؤال الثالث إلى السيد/

موقف العاملين من مدراء وغيرهم من عملية التغيير التنظيمي بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بس

(( بأن الموظفين بالجامعة يؤيدون التغيير التنظيمي ، وذكر بأن القليل

يوافون على التغيير التنظيمي ورجح السبب لعدم فهمهم لعملية التغيير)).

59

وأيضاً توجه الباحث بالسؤال الثالث إلى السيد/

(( بالجامعة من الموظفين من يؤيد التغيير ويوجد منهم من يعارض التغيير

-57 / وكيل العميد الثالث جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا . 2015/03/01

- 58 / محمد طاهر عضو لجنة التطوير والاشراف بالجامعة . 2015/02/28

- 59 / هي الشفق نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الاسلامية . 2015/02/27

وهو الخوف لدى البعض من فقدانهم لوظائفهم

)).

ومما لاحظته الباحث من ملاحظات حول هذه الجزئية من البحث أن أهم أسباب موافقة وتأيد  
ين بأغلبيتهم للتغيير التنظيمي بجامعة سنان أمبيل الإسلامية الحكومية بسورابايا هو أن التغيير  
أعطى لهم فرصة للتطور الوظيفي بعد نقلهم من مستوى معهد إلى مستوى جامعة وأن وجود لجنة  
مختصة بالتطوير الوظيفي وغيره بالجامعة اسمها لجنة الاشراف والتطوير  
والموظفين مع عملية التغيير .

### المطلب الثاني : تحليل ومناقشة البيانات

من مدراء وغيرهم عملية التغيير التنظيمي بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورا  
ف العاملين بكافة فئاتهم إلى مؤيدين ومعارضين من عملية التغيير  
وأخيراً نكشف إن كان من يقف محايداً من عملية التغيير :-  
أولاً - المؤيد للتغيير بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا:  
كثير من تناولوا موضوع التغيير ووجهوا اهتمامهم للمقاومة والرافضين لعملية التغيير ولكنهم لم يعطوا نفساً لا  
هتموا بالفئة أحرى بل اتقوا أهمية عنفة المقاومة وهي فئة المؤيد بالمتحمسين والاعمين لعملية التغيير تعتبر الفئة المؤيدة للتغ  
استراتيجياً لقادة التغيير وبالإضافة لما سبق فإن الفئة المؤيدة إذالمتمالا استفادة منها واستثمارها ورسم  
أسباباً لتأييد التغيير بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا:  
- أسباباً لتأييد التغيير بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا:

60- / رؤى الخطيب ، بحث بعنوان دور العلاقات العامة في إدارة التغيير التنظيمي

ينطويدعموتأييدهؤلاءالعاملينللتغييرانطلاقاً :

- التغيير اختيارهما الخاص :

إنالفرصةلتحديدمصيرالفردبنفسهامرهمولذاإينالمقاومةتحددعندمايكرهاالعاملونعلاالتغيير .

- التغيير نحو الأفضلبالنسبة للمؤيد بنفإنالتغييريكسبهمخبراتجديدةمثلاً وينقلهماإلىوضعأفضلماماهمعليه .

- التغيير يلبياحتياجأعندهم: وذلكبتنوعالأسبابالفرديةالتيدفعتهملقبولالتغييروتأييده

- :

وذلكبمشاركتهمعمليةالتغييرمنالبدايةوبالتاليإنكالمعلوماتالمطلوبةقدتوفرتماماًيخففمنمقدارالقلقالمربطبعملي  
ةالتغيير .

- التغيير مخطط ومنظم: وبذلكيكونهناكراحة نفسيةتتقبلالتغييروتأييده .

- مهاراتالمدراء والمشرفين على التغيير فيالتعامل معمؤيدالتغيير: بجامعة سنان أمبيل الإسلامية

بسورابايا :

هناكعدد منالمهاراتالتييجبعلموظفالتغيير أو المشرف

أنيمتلكهافيتعاملهم معمؤيدبنواستثمارهملصالحعمليةالتغيير ومنهذهالمهارات:

-1

القرينالمؤيدبنوالحرصعلتقويةالعلاقاتمعهموعدمالافتقاربالعلاقةالرسمية والوظيفية والعملعلتقويةالعلاقاتالاج

-2

تزويد المؤيد بالمعلومات المتعلقة بعملية التغيير والدافعة لها حيث تشكل المعرفة بعد الإيجابية تعميق قناعة المؤيد بهذه الت

غير .

3- إشراك المؤيد في عملية التغيير ولو بنشاطات صغيرة وذلك كيؤدى بالعدمالهدرأى طاقة مؤيدة والحفاظ عليها

بالتريخ كالألجهود في خدمة عملية التغيير .

4- العمل على الحفاظ على قناعة المؤيد بالتغيير وذلك بتابعة سلوكهم وتصرفاتهم داخل المنظمة<sup>61</sup> .

-5

إشراك المؤيد في الحوار والنقاش والإكثار من مشاويراتهم فيما يتعلق بعملية التغييرية مما يؤدى إلى الاستمرار تأيدهم للحفاظ

على ارتباطهم بالمشروع والتغيير يوشعورهم بأهمجزء لا يتجز .

6- الحرص على توسيع مدارك المؤيدين

ومشمارشادهم بالأفضلالطرقلمقاومة المقاومة .

7- حفز المؤيدين وإشعال حماسهم للتغيير من وقتلآخر فكمأنالقناعة تتغير كذلك كالحماسه لا تبقمعلحالواحد .

-8

تزويد المؤيد بنبأللحججوالبراهينوالأدلة المؤيدة للتغيير

لهممنجىلوالأعيالمقاومة .

-9

( بعضهمأوجميعهم )

للقوفأمامعناصرالمقاومةومناقشتهمومحاولة إقناعهم بذلكفإنالمؤيد ينسوفيلتزمونأديباتجاهالمشروعالتغييرى

.

61- وهو ما لاحظته الباحث واستنتجته من مجمل المقابلات التي سوف يقوم بعرضها لاحقاً في هذا المجال من الدراسة.

-10

عدمها والآراء ومقترحات المؤيدين واستهجائنا، إذ الميكن ممارس العلاقات العامة مقتنعاً بهذا الآراء فيجب الحرص على إقناعهم بالصواب وتطويع مقترحاتهم بطريقة أو بأخرى بحيث يتخذ ما التغيير.

-11

مخاطبة المؤيدين بقلوبهم وعقولهم، لأن المؤيدين أصناف، منهم من تتقودها العاطفة ومنهم من يوجهها لهو يومهم من لا يسمي عالماً للعقل والدليل من منهم من يقبل التغيير تقليداً للآخرين وغير ذلك

12- تدريجياً بعض المؤيدين بلبعض المهارات اللازمة لإنجاح العملية التغييرية عند الحاجة.

13- اختيار بعض المؤيدين واستشارتهم ببعض الأمور الخاصة بطبيعة عمال المنظمة.

-14

عدم الوثوق بسرعة بالمؤيدين، فإنهم سرعان ما يتراجعون إذا تم دنا رزاقهما ومعيشتهم لذلك يجب الحرص على عدم تكليفهم

15- 'دراكباً' بغالبية المؤيدين بما يؤيدون التغيير لأنهم يحقق لهم بعض المكاسب ( )

لذلك يجب الحرص على توضيح المكاسب التي يمكن أن يحققها هذا التغيير للمؤيدين، وفي الوقت ذاته يجب إكثار منتظمينهم وإزالة الخوف من نفوسهم.

وحسب ما ذكر أعلاه من أسباب تأييد عملية التغيير في المنظمة وما هي المهارات المناسبة والواجب

إلى هذا الموقف من التغيير التنظيمي

62 / ذكر بأن الموظفين يؤيدون التغيير

62- / وكيل العميد الثالث جامعة سنن أميلا للإسلامية بسورابايا . 2015/03/01

يؤيدون التغيير ، وبذلك نخلص إلى نتيجة أن الغالبية بالجامعة تؤمن بالتغيير وتقتنع به ولهم الاسباب المنطقية في ذلك التغيير ثم مع توجهاتهم وقناعاتهم.

ثانياً - المقاومة للتغيير بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا:

إن الإنساق وفي الحقيقة من أكثر المخلوقات معان التغيير لذا فإن الخطوة الأولى ولنحو القيام بإدارة فعالة للتغيير هي أن نتقبلاً البيئة، لذا فإن إقامة التغيير هي سلوك غير طبيعي .  
إلا أن يكون هناك أسباباً بتدفعها لهذا المقاومة ولكنها في الحقيقة تكون في المنظمات أولاً علماً بالصعوبة تحقيق المصالح الكاملة وإرضاء جميع الأطراف.

- أسباب مقاومة التغيير :

مقاومة التغيير له أسباب عديدة من أهمها:

- 1- فقد يتولد لدى الفرد خوف من فقدان وظيفته، سواء كان هذا الخوف مبرراً أم غير مبرر.
- 2- تهديد المصالح الشخصية  
يكون التغيير يهدد المصالح العام، وبالتالي من المفترض أن تعطى الأولوية للمصلحة العامة على المصلحة الشخصية.
- 3- ردة كعضوية تفهيا النقا به أو انتسابها لمجموعة معينة .
- 4- إذ المتوفرة الثقة بين الرئيس والمرؤوس فإن ذلك يكون مدعاة لافتراض سوء النية في عملية أي تغيير يحدث وبالتالي تحصل مقاومة .

## 5- سوء فهم مبررات التغيير

: إذا لم يتم شرح مبررات التغيير بصورة واضحة أمام المتأثرين، يفقد استنتاج المتأثرين بالتغيير أن الهدف الأساسي منها

هو الأضرار بهم وبمصالحهم.

-6

: قد يتشكك للمتأثرين بالتغيير خوفهم من الفشل بالقيام بما يلزمهم من أجل إجراء التغييرات التي تنتج عن عملية التغيير.

- وهنا أيضاً أسباباً أخرى منها:

1- الإرتياح للمألوف والخوف من المجهول :

لحبا لمحافظة علماء الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير .

-2

: تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادياً أو أنماطاً تسلكه طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف وذلك

لا يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح أو مبرمجاً للحدما .

-3

: نعد ما القدرة على إدراكنا أحياء الضعفاء والقصور في الأوضاع الحالية وكذلك القدرة على إدراكنا أحياء القوة و

مزايا الوضع تشكك لعائق كبير في وجه التغيير .

-4

ترتبط مصالح الفرد أحياناً ارتباطاً وثيقاً بالأوضاع القائمة مما يجعله يثق أو يتغير أو تعدى عليها لأن ذلك يعني خسارة شخص

-5

:

نشأ مقاومة التغيير أحياناً عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن عملية التغيير قد تكون مهددة لجماعة صديقة وهذا ليس بيمش

- أشكال المقاومة التغيير بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا :

ويمكن أن تأخذ مقاومة التغيير شكلاً للمعارضة الحادة لفكرة معينة، وعدم التعاون أو عدم حضور الاجتماعات، والصمت  
عدم التفاعل، وحجب المعلومات أو تأخير وصولها، واستخدام الصوت المرتفع وإشارات اليد، والانتقادات الجذال  
هناك أشكالاً لعدة لمقاومة التغيير نذكر منها على سبيل المثال:

تخفيض مستوى الإنتاجية، والبطء في العمل، والصراعات داخل العمل<sup>64</sup>.

Angelo Robert - التغيير في النقاط الآتية:

- مهاجمة الأفكار والاقتراحات الجديدة.
- الإصرار علماً بالتغيير غير عادل.
- نشر الإشاعات عن النتائج السلبية للتغيير.
- التقليل من أهمية الحاجة إلى التغيير.
- الإكثار من الانتقادات عن التغيير.

64- القريوتي، محمد قاسم، السلوك والتنظيم دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية : مطبعة بنكا للبراء، 1989

البيانات التي تم استقصائها من ميدان البحث تبين أن هناك من يعارض التغيير في جامعة

من جملة الموظفين فمن خلال المقابلة التي أجراها الباحث مع السيد

/ تبين إن المعارضين للتغيير عدد محدود جداً<sup>65</sup>

فيوجد من لا يرحب بخطوات التغيير بالجامعة وقد عزا السبب إلى عدم فهم واستيعاب الموظفين

66

/ لعملية التغيير التنظيمي

ن عدد المعارضين قليل ورجح سبب المعارضة إلى عدم فهم الموظفين لعملية التغيير

67

/ والتنظيمي، وحسب ما ذكره السيد

بعض منهم يعارض التغيير بسبب عدم الفهم وكذلك بسبب آخر وهو خوف الموظفين

ببير التنظيمي على وظائفهم ومراكزهم الوظيفية بالجامعة من مدراء وغيرهم من

وهو كما ذكر أعلاه الخوف من فقدان الوظيفة، وبالتالي فإن ما ذكر أعلاه من أسباب تدفع

الموظفين لعدم مواكبة التغيير وعدم القناعة به أو ما يعرف بمقاومة التغيير تتركز في سببين اثنين هما

فهممبررات التغيير وذلك بسبب

عدم شرح مبررات التغيير بصورة واضحة أمام المتأثرين به فقد يستنتج المتأثرين بالتغيير أنها هدفها أساساً سببها الأضرار

و بمصالحهم، والسبب الثاني هو خوف الموظف من فقدان وظيفته فقد

يتولد لدى الموظف خوف من فقدان وظيفته جراء التغيير، سواء كان هذا الخوف مبرراً أم غير مبرر

على تلافيه عن طريق العمل بشكل تدريجي على تغيير قناعة من يعارض التغيير وفهامه بأهمية

التغيير التنظيمي وضرورته وتوضيح لمن يعارضه مزايا التغيير، وهو كما ذكره السيد

68

ويرى الباحث أن عملية التغيير الحاصلة لتواجه بمقاومة ذات مغزٍ نظرًا إلى أنها تخاف على جميع العاملين، ولم يتم الاستغناء

وترقية لهم بعد أن تغيرت الجامعة من وضع معهد إلى مستوى الجامعة

-65 / وكيل العميد الثالث جامعة سنانا أميالا إسلامية بسورابايا . 2015/03/01

-66 / محمد طاهر عضو لجنة التطوير والإشراف بالجامعة . 2015/02/28

-67 / هي الشفق نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الإسلامية . 2015/02/27

-68 / وكيل العميد الثالث جامعة سنانا أميالا إسلامية بسورابايا . 2015/03/01

وحفظت بالتالي وظائف العاملين لديها سوى أكانوا من العاملين الدائمين  
 محقوقو مكتسبا جميع العاملين المنقولين دون استثناء، مما أدى إلى  
 انتفاء الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى المقاومة.

ثالثاً - المحايدون تجاه التغيير بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا:

ثمة فئة من المتأثرين بالعملية التغييرية لا يسلط عليها الضوء غالباً رغم أهميتها الأوهى الفئة  
 ونقصد بهذه الفئة أولئك الأفراد الذين لم يشكوا رأياً إيجابياً تجاه التغيير  
 وهذه الفئة تحتاج إلى الرعاية خاصة حتى يتم تجريبيها لصالح العملية التغيير  
 حتى لا يتم تجريبيها ضد مشروع التغيير لذلك كعلم وظائف العلاقات العامة في تعاملهم مع هذه الفئة المحايدة العمل لعلما ي  
 69 -

- الاقتراح المحايد يتناول التعامل معهم بشكل إيجابي .
- 
- تزويد المحايدين بالمعلومات الإيجابية عن عملية التغيير .
- الإشارة إلى المكاسب الشخصية التي يمكن للمحايد الحصول عليها عند المشاركة بعملية التغيير .
- محاوره المحايدين والسعي لإقناعهم بالتغيير وإزالة الشبهات العالقة في أذهانهم .
- الاستفادة من أصحاب النفوذ والمؤيدين للتغيير للتأثير على المحايدين .
- مراقبة تصرفات اللقاء ومينللتغيير تجاه المحايدين والحرص على إبطاء المفهوم .
- التشاور مع المحايدين والاستماع لآرائهم ومحاولة تضمينها في المشروع التغيير .
- التدرج في تغيير المحايدين تنفيذ بعض جوانب التغيير .

ومن خلال البيانات التي قام الباحث بجمعها من جامعة

سئلة المقابلة التي أجراها الباحث مع كلاً :

70 / / 71

لم يتم ذكر أن هناك من يقف على الحياد من موظفي

72

الجامعة اتجاه عملية التغيير التنظيمي غالبية الموظفين يؤيدون التغيير التنظيمي وقلة

في ميدان البحث

التغيير بجامعة سنان

أنا التغيير أعطل للعاملين فرصة للتطور والارتقاء الوظيفي عهد إلى مستوى

بالتغيير وبأهميتها الذي حدث وأو التغيير الجاري في الجامعة

مأنهم أظهروا دجها تم خصصة تجيب على استفساراتهم عن عملية التغيير، وتلبي

احتياجاتهم من التغيير ومتطلباته المتعددة وعلى رأسها وزارة التربية والتعليم من خلال الدعم المادي

أو من خلال توفير فرصا في مجال التغيير .

ويرى الباحث أن خير مثال على تأييد الموظفين والمدراء من عملية التغيير

لجنة خاصة تعني بالتطوير والتغيير اسمها لجنة الاشراف والتطوير وهي لجنة دائمة تتكون من عدة

موظفين وخبراء والعمل فيها مقسم حسب الاختصاصات فهناك قسم يعنى ويهتم بالتغيير في مجال

بالتغيير في التكنولوجيا وهناك قسم مهتم بالتغيير في خدمات

...

- 70 - / وكيل العميد الفالنج جامعة سنان أميلا للإسلامية بسورابايا . 2015/03/01
- 71 - / محمد طاهر عضولجنة التطوير والاشراف بالجامعة . 2015/02/28
- 72 - / همي الشفق نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الاسلامية . 2015/02/27

وغير معقدة،  
 ن الجامعة تخطو بخطوات سريعة نحو التطوير الوظيفي وإن هناك توجه  
 بأن تكون تلك النظم مواكبة للتغيير وأنها كمستوى جيد  
 من التفويض مما يشير إلى أنها كمزيج بين المركزية واللامركزية في الإدارة، حيث أننا كالأمر المركزي في تصرفنا بالأمور العادية كما  
 تسيير الأمور الإدارية تنفيذ الخطط المرسومة للتغيير وتنظيم أجزاءها وأخيرا

والوزارة التي تتبعها الجامعة على سبيل المثال لا الحصر في عمليات الموافقة على التعاقد في تطوير المباني  
 نشاء المكاتب الحديثة وتوفير السيولة المالية المطلوبة  
 تبدو اللامركزية واضحة في تفويض بعض الإجراءات للكيانات المكونة للجامعة كتفويض بعض  
 إجراءات القبول للطلبة لكليات الدراسات العليا وهذا ما لاحظته الباحث في زيارته لمبنى الدراسات  
 فتح أقسام جديدة وكل ذلك يجري في إطار أهداف الجامعة ويدور في فلكها ولا يخرج عنها.

## ملخص ((مناقشة))

موقف العاملين من مدراء وغيرهم من عملية التغيير التنظيمي بجامعة سنان أمبيل

### الإسلامية بسورابايا

من خلال العرض السابق وبعد تحليل ومناقشة البيانات التي تحصل عليها الباحث من ميدان

:

مناقشته لموقف العاملين من مدراء وغيرهم من عملية التغيير التنظيمي بجامعة سنان أمبيل الإسلامية

هو على النحو التالي:-

### موقف العاملين بالجامعة من عملية التغيير التنظيمي

- المؤيدون للتغيير بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بس
- تكون مواقفهم منسجمة ومتقبلة لعملية التغيير التنظيمي التي تشهدها الجامعة .
- قاومون للتغيير بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بس
- وأسباب مقاومتهم للتغيير هي أسباب ترجع لعدم الفهم لعملية التغيير وكذلك بسبب آخر وهو خوف الموظفين المقاومين للتغيير التنظيمي على وظائفهم الحالية أو المعبر عنها بالخوف
- المحايدون تجاه التغيير بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بس
- في هذه الدراسة لم يتم الوقوف حسب البيانات المحصلة على أن هناك من يقف على الحياد من موظفي الجامعة اتجاه عملية التغيير التنظيمي بل تم ذكر بأن غالبية الموظفين يؤيدون التغيير التنظيمي وقلة فق
- وعليه إن الموظفين بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بس بأغلبيتهم يؤيدون التغيير التنظيمي، وإن عدد المعارضين للتغيير قليل جداً، ويرى الباحث من خلال ملاحظاته أن خير مثال على تأييد الموظفين والمدراء من عملية التغيير إن إدارة الجامعة دعمت إنشاء لجنة خاصة تعني بالتطوير والتغيير اسمها لجنة الاشراف والتطوير وهي لجنة دائمة تتكون من عدة موظفين وخبراء والعمل فيها مقسم

ويرى الباحث أن عملية التغيير الحاصلة لمتواجهم مقاومة ذات مغزٍ نظرًا إلى الأهمية المحافظة

على جميع العاملين، ولم يتم الاستغناء عن أحد منهم بل تم تشيبتا العاملين وترقيتهم بعد أن تغيرت الجامعة من وضع معهد إلى مستوى الجامعة وحفظت بالتالي وظائف العاملين لديها سوى أكانوا من العاملين الدائمين أو المؤقتين أصحاب العقود، كما تم المحافظة على حقوقهم كمسبباً لجميع العاملين المنقولين دون استثناء، مما أدى إلى التقليل بل وانتفاء الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى المقاومة.

في ميدان البحث تبين إن من أهم أسباب التأييد

لعملية التغيير بجامعة سنان أمبيل الإسلامية الحكومية بسروابايا هي أن التغيير أعطى للعاملين فرصة للتطور والارتقاء الوظيفي، ودعم ذلك من قبل إدارة الجامعة نشاطاتها المريدة للتغيير كما أنهم أظهروا ارتياحهم لوجود جهات مختصة بتحيوتلي احتياجاتهم من التغيير ومتطلباته المتعددة وعلى رأسها وزارة التربية والتعليم.

المبحث الرابع: العوائق التي تؤثر على أداء التغيير التنظيمي بجامعة سنان أمبيل

الإسلامية بسورابايا

المطلب الأول : عرض البيانات

العوائق التي تؤثر على أداء التغيير التنظيمي بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورا

مقابلات مع المسؤولين بالجامعة ، وكذلك قام بجمع ملاحظات من خلال الزيارات لمقر الجامعة

الباحث السؤال الرابع إلى السيد / وكيل العميد الثالث بجامعة سنان أمبيل

الإسلامية بسورابايا<sup>73</sup> العوائق التي تؤثر على أداء التغيير التنظيمي بجامعة سنان أمبيل

: (( ن من أبرز العوائق التي تؤثر على التغيير

التنظيمي بالجامعة هو مصادر التمويل ممثلة في تأخر مصرف (IDB) في إحالة

عوائق ناتجة عن خوف البعض من فقدان الوظيفة فالبعض يعد التغيير مجهولاً

ولكن الجامعة تعمل على تقليص هذه المخاوف لدى الموظفين من خلال توضيح أن التغيير

الوظيفي له أثر إيجابي وليس سلبي قناعتهم تتحسن نحو قبول التغيير يوماً ((.

إلى السيد/ عضو لجنة الاشراف والتطوير بالجامعة<sup>74</sup>

العوائق التي تؤثر على أداء التغيير التنظيمي بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بس

((ن من الصعوبات التي تواجه التغيير التنظيمي هي تلك الصعوبات التي تتعلق بالهيكل

التنظيمي بالجامعة وعلى وجه الخصوص بعد أن تغيرت الجامعة من وضع معهد إلى وضع ومستوى

الجامعة ، وقال إن هذه الصعوبات في الحقيقة مؤقتة وتعمل الجامعة جاهدة على معالجتها ، وأن

ة التغيير في يخصص الهيكل التنظيمي ، وقال ب

73 - / وكيل العميد الثالث بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا . 2015/03/01

74 - / محمد طاهر عضو لجنة التطوير والاشرف بالجامعة . 2015/02/28

الصعوبات المالية المتمثلة في تأخر مصرف  
((.

وأيضاً توجه الباحث بالسؤال الثالث إلى السيد/ نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة  
الإسلامية<sup>75</sup> : (( في ما يخص تمويل التغيير الحاصل في الجامعة وأن  
الدولة تشترط إحالة التي تشير إلى الانجاز ولاً بأول لمواكبة التغيير ودعمه،  
للباحث عن عوائق العادات والتقاليد وهل تعيق التغيير ، قال بأنها ليست ذات تأثير بسبب الترابط  
الاجتماعي والثقافي الموجود بين الموظفين، وقد تمكنت الجامعة إلى حد كبير من نشر التوعية ونشر  
ثقافة التغيير بينهم ولذلك وجدنا تغيراً في قناعة الموظفين عن ما كانوا عليه في البداية ((.

### المطلب الثاني: تحليل ومناقشة البيانات

العوائق التي تؤثر على أداء التغيير التنظيمي بجامعة سنانا أمبيل الإسلامية بسورا  
شير يسود اعتقاد بين الباحثين في موضوع التغيير التنظيمي إن العوائق التي  
تعترض التغيير تتلخص في جملة من المعوقات تتمثل في ما يلي<sup>76</sup>:-

**1- معوقات اقتصادية :** تتعلق بطريقة توزيع الموارد، وما يرتبط بنقص  
مخصصات برامج التغيير والتطوير والخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي:

يسود الاعتقاد بأن أعباء عملية التغيير معظمها ستقع على المستويات الوسطى والعاملين، وهذا الاعتقاد سية  
حول الخوف قد ينتج مقاومة شديدة للتغيير

وفقهذا المنظور يسود الشك بأن التغيير يعنى استغراقاً أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر، أما إذا

غير مناقشة المنقادين بعملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع عفاً عما لجميع سينخرطون ويجهتهدون في عملية التغيير .

75 - / هي الشفق نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الإسلامية 2015/02/27 .

76 - القاسمي ، كمال، ادارة التغيير، المنطلقات والاسس معروضات لاهل الاستراتيجية الحديثة للتغيير بمختص في مجلة علوم الانسانية،

وحسب البيانات التي تم جمعها من جامعة

77

/

اقتصادية وبالتحديد تتمثل في التمويل المالي و

(IDB) مقره مدينة

وهو يشرف على أغلب عمليات التغيير الهيكلي والبناء للجامعة ، وهو

ما ذكره / 78 من أن المصرف المذكور يتأخر في دفعاته

79 ه أوضح بأن ما يخص /

التمويل من الدولة فإنه يسير بصورة ممتازة وتشترط الدولة حالة التقارير التي تدل على

يخلص بأنه توجد معوقات مالية تعيق التغيير التنظيمي و

لكنه ليس بالصورة التي تعيق تماماً مسيرة التغيير والتطوير

-2

معوقات تنظيمية وترتبط بالهيكل التنظيمية، منحيتها التضخم، وسوء وسائل الاتصال، والإجراءات الرقابية، وتقاً  
دما لسياسات إدارية ونظم الحوافز والشعور بالأمناً وبالخوف:

ينشأ التزامات تجاه معايير الجودة مثلاً، وهذا ما يدفع البعض لعلما لشك فيقد

راهم لالتزامهم بالمعايير وبالتالي التخوف من فقدان المنصب والتدحرج في السلم الوظيفي، وهذا كما قد ينشأ مقاومة ل

لتغيير تسعيل للحفاظ على الوضع الحالي، بالمقابل اتمكنا ديباً المؤسسة منتلبية حاجاتاً لماندا لجمهور الداخلين

خلال إشعارها بأهمية كلالوظائف في نجاح التغيير وقيادة المؤسسة نحو التميز .

77- / وكيل العميد الفالنجامة سنا نأ ميلا لإسلامية بسورا بايا 2015/03/01 .

78- / محمد طاهر عضو لجنة التطوير والإشراف بالجامعة 2015/02/28 .

79- / هي الشفق نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الإسلامية 2015/02/27 .

مع عملية التغيير

/

التنظيمية والوظيفية مرتبطة بالهيكل التنظيمي  
لى مستوى جامعة وهذه الصعوبات ظرفية

أن الهيكل التنظيمي في المنظمة يعتبر عامل متغير ، يتغير بن  
استراتيجية وأهداف المنظمة وعندما يكون هنالك عدم توافق بينهما ، فإن الهيكل  
التنظيمي لا بد أن يُغير ليكون أكثر توافقاً مع الاستراتيجية فأي تغيير فيها يؤدي إلى  
تغيير مماثل في الهيكل

وبالتالي يخلص الباحث إلى وجود معوقات تنظيمية مرتبطة أساساً بالهيكل التنظيمي

**3- معوقات اجتماعية:** وتعلقب البيئة الثقافية والحضارية مناهدا فوعادات وتقاليد

وثقافة الافراد ، إضافة إلى العلاقات السائدة بين أفراد المجتمع والتركيب الطبقي  
، وميل التربويين خاصة إلى الانغلاق والتمسك بمنهجيات وأشياء لم يعد لها قيمة وما  
بالخوف الاجتماعي والمساندة الاجتماعية:

قد يفرض التغيير التنظيمي انفصال الفرد عن فريق العمل الذي تربطه علاقات إنسانية مميزة ، وحتقد يفرض عليها العمل بمعز  
وهذا ما قد يدفعها إلى السعي الحثيث للحفاظ على الوضع ، أما إذا العبقيا ديو التغيير في المنظمة دور الإيجابيا  
واقنوعا منقاد يهمنأ التغيير التنظيمي المستهد فسيزيد منفردا لانتماء الاجتماعيا لتساعد أثره التفاعل والمعاملات .  
التغيير معثقة الفرد وأبعادها الحضارية ، وهذا ما لا يجعلهم مرتاحا في عملية الانخراط في هذا النهج  
ج ، ومن هذا المنظر ينبغي على مسمى مدير التغيير التنظيمي قيادي همراعاة هذا البعد الخطير وإدارة المزيج الثقافي بالمنظمي

80- /وكيل العميد الثالث جامعة سننأ مبالا الإسلامية بسورابايا 2015/03/01 .

81- / محمد طاهر عضو لجنة التطوير والاشراف بالجامعة 2015/02/28 .

وبالنظر إلى نتائج المقابلة مع المسؤولين بجامعة

82

/

إلا أنها بحجم قليل

الوظيفية التي لها ارتباط بالوضع الاجتماعي لهم أو الخوف من الجديد والذي يعد مجهولاً

التغيير

تأثير إيجابي وليس سلبي على الموظفين بالجامعة

83

تأثير كبير وذلك لوجود الترابط الاجتماعي والوعي الثقافي

وبالتالي يخلص الباحث إلى أنه توجد المعوقات الاجتماعية هي معوقات ناشئة عن تخوف البعض من الموظفين على وظائفهم التي ترتبط بالوضع الاجتماعي لهم ولكنها ليست بالعوائق التي تعيق مسيرة التغيير الحاصل بصورة كبيرة ، وتعمل الجامعة على التغيير الوظيفي .

**4- معوقات سلوكية :** وتتعلق بمدى قبول العاملين بالتغيير الجديد ودرجة المقاومة،

ودرجة الدافعية لدى العاملين، والتنظيمات غير الرسمية ودرجة الثقة مع قياديين التغيير في المؤسسة:

من أهم موانع التغيير الخوف من الفشل، وعدم المعرفة، وغيا الرؤية والرؤية، المركزية، والخوف من النتائج، والرغبة في عدم التأكد، وغيا بالتنسيق والمتابعة والتعاون، والاهتمام بالعناصر المادية وإهمال العوامل السلوكية.

لثقة الكاملة في قياديين التغيير وغيا بالحساسية السلبية معهم جعل الفرد يتقبل المهام التي تكاد لا يهتفها طار التغيير، ودونما الاعتقاد أخذها القيادة متحاملة عليها أكثر التوجيهات.

ولكي تكسب القيادة هذه الثقة وتفضيها لحساسياتها ينبغي أن تشرحاً بعد، غاياتها أهدافاً حقيقية المبتغاة من التغير التنظيمي في حدود استيعاب كالمستوى التنظيمي .

82- / وكيل العميد الثالث جامعة سنانا أميلا الإسلامية بسورابايا 2015/03/01

83- / هي الشفق نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الإسلامية 2015/02/27

ويتوقف نجاح التغيير على مدى التزام قناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج التغيير، من  
وهذا القناعة يجب أن تنتج مفيش شكل دة عمومًا زرة فعالة من خلال التوضيح الرؤية وإيصالها للجميع  
لعمال في المنظمة، والحصول على لاء والالتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير<sup>84</sup>.

إلى  
بجامعة  
هذه  
85 /  
الصعوبة ولكن بشكل محدود جداً  
بالتغيير تتحسن نحو الق  
وهي ليس كما كانت في البداية ، بينما بالنظر إلى ما

86 /  
التغيير بدليل إنهم متعاونون مع لجنة الاشراف والتطوير بالجامعة ،  
87 /  
فهم بعض الموظفين اتجاه التغيير كان عائقاً في  
البداية لكن تمكنت الجامعة لحد كبير من تجاوز هذا العائق بفضل نشر التوعية وثقافة التغيير بينهم .

يظهر مما سبقاً أن العنصر البشري يمثل العامل الحاسم في عملية التغيير ، حيث يتوقف نجاح التغيير على قناعة التزام وحماس قادته  
والمتأثرين به، وعلى مدى إدارتهم لأهميتها الحاجة إليه، لذلك يجب على القادة والموظفين أن يهيئوا أنفسهم  
يرمنح لالنظر اليه كضرورة وليس كحالة استثنائية وأن ينظروا إلى التغيير نظرة إيجابية باعتبارها فرصة للتطوير والتقدم .  
في الجامعة

التغيير 88:-

- 1- أن يكون المدير قدوة في ممارسة التغيير تشجيعه وسلوكيات الأفراد المطابقة للتغيير المطلوب .
- 2- جعل لغة التغيير سهلة ومفهومة .

84- درويش ، ماهر صبري ، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير

العراق، بحث في مجلة الإدارة والاقتصاد 2009 136.

- 85- / وكيل العميد الفاضل بجامعة سنا ناميلا الإسلامية بسورابايا 2015/03/01 .
- 86- / محمد طاهر عضو لجنة التطوير والإشراف بالجامعة 2015/02/28 .
- 87- / هي الشفق نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الإسلامية 2015/02/27 .
- 88- محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير " والتحديات العصرية للمدير 120.

- 3- أنيبدأ التغيير من خلال الفرق العمل .
- 4- توضيح أهمية التحدي واثو التطوير كأفضل مدخل للتغيير، وتبني أسلوباً بالإبداع والتحدي .
- 5- وضع العاملين موقف تعلم نظريو عملي، وتقديم المعلوماتومساندتهم .
- 6- التأكد من فهم العاملين لدورهم في أحداث التغيير .
- 7-
- 8- جعلتائج التغيير هي الهدى للرئيسيفي التغيير .
- 9- التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، وحثهم على مساعدة غيرهم لقبول التغيير .
- 10- بموضوع التغيير في البرامج التدريبية التي يلتحق بها العاملون بالإدارة.

### ملخص ((مناقشة))

موقف العاملين من مدراء وغيرهم من عملية التغيير التنظيمي بجامعة سنان أمبيل  
الإسلامية بسورابايا

من خلال العرض السابق وبعد تحليل ومناقشة البيانات التي تحصل عليها الباحث من ميدان

:

ومناقشته بشأن موقف العاملين من مدراء وغيرهم من عملية التغيير التنظيمي بجامعة

على النحو التالي:-

**1- معوقات اقتصادية :** تتعلق بطريقة توزيع الموارد، وما يرتبط بنقص

مخصصات برامج التغيير والتطوير والخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي

توجد معوقات اقتصادية تواجه الجامعة وبالتحديد تتمثل في التمويل المالي حيث أن الجامعة تعتمد (IDB) ومقره مدينة سورابايا ، وإن المصرف يتأخر عن تحويل المبالغ المالية غالباً، علماً بأنه يشرف على أغلب عمليات التغيير الهيكلي والبناء داخل التي تعيق

تماماً مسيرة التغيير والتطوير بالجامعة.

**-2**

معوقات تنظيمية وترتبط بالهيكل التنظيمية، منحينا للتضخم، وسوء وسائل الاتصال، والإجراءات الرقابية، وتقاً دمال سياسات إدارية ونظم الحوافز والشعور بالأمان وبالخوف

متوافق تماماً مع عملية التغيير الجاري

، ورغم وجود بعض الصعوبات أثناء تغيير الجامعة من معهد إلى مستوى جامعة لكن تم مواجهتها ، على سبيل المثال التغيير في الهيكل التنظيمي الناتج عن هذا التحول إذ لا بد أن يُغير الهيكل التنظيمي ليكون أكثر توافقاً مع المرحلة

**3- معوقات اجتماعية :** وتعلق بالبيئة الثقافية والحضارية من أهداف وعودات وتقاليد وثقافة

الأفراد، إضافة إلى العلاقات السائدة بين أفراد المجتمع والتركيب الطبقي

، وميل التربويين خاصة إلى الانغلاق والتمسك بمنهجيات وأشياء بل يعدها لقيمة وما يعرف

بعض من الموظفين هي بحجم قليل ناشئة عن خوف البعض من فقدان مناصبهم الوظيفية التي لها ارتباط بالوضع الاجتماعي لهم أو الخوف من الجديد والمستقبل والذي يعد مجهولاً عندهم ولكن

الجامعة تعمل باستمرار على تقليص دائرة تلك المخاوف لدى الموظفين من خلال بيان ان التغيير له تأثير ايجابي وليس سلبي عليهم.

#### 4- موقفات سلوكية : وتعلق بمدى قبول الاعمال بتغيير الجديد ودرجة المقاومة،

ودرجة الدافعية لدى العاملين، والتنظيمات الرسمية ودرجة الثقة مع قيادات التغيير في المؤسسة

إن الموظفين مقتنعون بالتغيير بدليل إنهم متعاونون مع لجنة الاشراف والتطوير بالجامعة فهم بعض الموظفين اتجه التغيير كان عائقاً في البداية لكن تمكنت الجامعة لحد كبير من تجاوز هذا العائق بفضل نشر التوعية وثقافة التغيير بينهم .

يظهر مما سبق أن العنصر البشري يمثل العامل الحاسم في عملية التغيير، حيث يتوقف نجاح التغيير على اقتناع الزملاء وحماس قادته والمتأثرين به، وعلى مدى إدراكهم لأهمية الحاجة إليه، ويظهر الموقف من التغيير في جانب سلوك الموظف، لذلك يجب على القادة والموظفين أن يعيدوا تهيئة أنفسهم لقبول التغيير من خلال النظر إليه كضرورة وليس كحالة استثنائية وأن ينظروا إلى التغيير نظرة إيجابية باعتبارها فرصة للتطوير والتقدم.

#### المبحث الخامس : أثر التغيير التنظيمي على تطور جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا

##### المطلب الأول: عرض البيانات

أثر التغيير التنظيمي على تطور

مقابلات مع المسؤولين بالجامعة، وكذلك قام بجمع ملاحظات من خلال الزيارات المتكررة لمقر وقد وجه الباحث السؤال الخامس إلى السيد/ وكيل المعهد الثالث جامعة سنان

أمبيل الإسلامية بسورابايا<sup>89</sup> وهو ما أثر التغيير التنظيمي على تطور

: ((بأن التغيير التنظيمي الذي حصل للجامعة ونقلتها من وضع

معهد إلى وضع الجامعة أدى إلى تغير في مواعيد العمل وزيادتها ف سابقاً كان موعد العمل من التاسعة

صباحاً غلى الثالثة مساءً وحالياً تغير واصبح الدوام من الساعة السابعة والنصف صباحاً إلى الرابعة  
الجامعة عملت على تغيير شامل وبشكل مخطط في مختلف الأدوات والتقنيات

وبالتالي تطور الأداء وتم إدخال أجهزة حديثة فيما يخص الموظفين مثل توفير جهاز البصمة  
الالكترونية ل ((.

ووجه الباحث السؤال الخامس إلى السيد/ عضو لجنة الاشراف والتطوير بالجامعة<sup>90</sup>

أثر التغيير التنظيمي على تطور جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسـ  
)):

التغيير ساهم في تشكيل تطويراً في سمعة الجامعة ومكانتها بين الج  
معهد إلى مستوى جامعة ، وذكر أيضاً بأن ذلك ساهم في زيادة التمسك

كل صباح وقبل دخول الموظفين لمكاتبهم وقبل كل شيء يجتمع الموظفون لمدة ربع ساعة ويتم  
تقديم نصائح تحضهم على التغيير نحو الأفضل ((.

كما وجه الباحث السؤال الخامس إلى السيد/ نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الإسلامية<sup>91</sup>

وهو ما أثر التغيير التنظيمي على تطور جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسـ  
)): :

إن من مظاهر التغيير التنظيمي على الجامعة هو زيادة تعاونها  
أعضاء هيئة التدريس لدول عديدة مثل مصر وتركيا وتايلاند وأستراليا، كما قال بأن التغيرات  
التنظيمية وخصوصاً في الهيكل التنظيمي ساهمت في تعميق ارتباط الموظفين والتزامهم بعملهم  
وظائفهم بالجامعة وصاحب ذلك زيادة في مستوى مرتباتهم التي يتقاضونها بالجامعة ، وقال بأن  
للعلم الدينية التي تقدمها وتدرسها خصوصاً وهي

((.

90 - / محمد طاهر عضولجنة التطوير والاشراف بالجامعة 2015/02/28 .

91 - / هي الشفق نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الاسلامية 2015/02/27 .

ولاحظ الباحث بأن التطور والتغيير شمل في البنية الت

ورصف الطرق وانشاء مواقف للسيارات للموظفين وغيرهم، ولاحظ الباحث ن التغيير

البنوي يسير بكل جد

كما لاحظ الباحث بأن التغيير التنظيمي أثر وساهم بشكل واضح في زيادة اعتماد الجامعة على

الأجهزة الالكترونية والوسائل المتطور وقد

مدات المتطورة المستخدمة في مجال الإدارة وفي المجال الأ

### المطلب الثاني: تحليل ومناقشة البيانات

لتحليل ومناقشة البيانات السابقة للسؤال الخامس لغرض معرفة أثر التغيير التنظيمي على تطور جامعة سنان

لاقي: من المأمول أن التغيير التنظيمي أن يحقق الفوائد التالية لما له من آثار ايجابية على

سير التطوير وديمومية التطور بالمنظمة، ومن ذلك ما يلي:-

1- إيجاد أوضاع

2-

3- تطور مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة.

4-

92

5-

6- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

7- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون ونبين مختلفا لمجموعات المتخصصة من

8- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم، وحفزهم لإحداث التغيير المطلوب.

9- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

10-

2001

92- القحطاني، سالم سعيد حسن، القيادة لإدارة التحول ونموذج القيادة العالمي 1

.189

11- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن

-12

13- فحص مستمر لنمو أو تدهور المنظمة والفرص المحيطة بها.

14- تطوير قيادة قادرة على إبداء إداريو<sup>93</sup>

ويرى الباحث نالهدف من التغيير الحاصل هو مزيج من الأهداف التي أوردتها القحطاني والعميان فيما سبق

التغيير والذي شمل :-

### 1- التغيير في البنية التحتية لجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا

مما لاحظته الباحثة وهو بالتحصيل متوافق بالبيانات التي تم ذكرها في المقابلات التي أجريت مع

أنفاً ضافة مباني جديدة وتقوم بتغيير

شامل في البنية التحتية من حيث إ

بالأسفلت وإنشاء موقف مناسب للسيارات وغيرها من وسائل النقل للموظفين والطلاب والأساتذة

ن الجامعة تتبع التغيير المخطط وبشكل تدريجي من خلال أن البناء هو على

مراحل وبتوقيت زمني محدد وأن التغيير البنوي يقوم على قدم وساق ويجد وينفذ بروح الفريق فلقد

وَنَهَاراً

في أوقات أخرى ، و مما يدل على

94

التغيير يسير بصورة ممتازة

93- العميان، محمود سليمان، السلوك والتنظيم في منظمات الأعمال .349

94- وضع الباحث في الملحق صور لعملية البناء والتطوير في المباني لجامعة سنان أمبيل الإسلامية بس

## 2- التغيير في نقل الجامعة من مستوى معهد إلى مستوى الجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا وزيادة كليات جديدة

مما يتوافق مع البيانات المحصلة من المقابلة التي أجراها مع السادة

الجامعة من مستوى المعهد إلى

واستمر الأمر على ذلك إلى أ

في مدينة

رئاسي يقضي بتغيير الجام إلى مستوى جامعة وهذا التغيير أثر على الوضع

لمواجهة التغيير الجديد وهذا التغيير

كان تغيير مخطط له وهو تغيير شامل لك أجزاء الجامعة ولم تتوقف مسيرة التغيير على ذلك فقط

كلية في الوقت الحالي، وبالنظر

خمس

إلى فحوى المقابلة مع السيد /<sup>95</sup> تبين إن تغيير الجامعة من معهد إلى مستوى

جامعة تبعه تغير في مواعيد العمل ففي السابق كان موعد الدوام اليومي الساعة التاسعة صباحاً

/

والهيكلية

التغيرا

96

سهمت في زيادة ارتباط والتزام الموظفين بعملهم وتعمق ثقتهم في عملهم وفي جهودهم وأنفسهم

ننها زيادة في مرتباتهم التي يتقاضونها من الجامعة، وبذلك يخلص الباحث بأن لهذا

النوع من التغيير في مستوى ودور الجامعة له الأثر البارز في تطور وتقدم الجامعة حتى أ

من الجامعات المشهورة في كامل تراب اندونيسيا.

## 3- التغيير نحو استراتيجية التركيز والتميز بين الجامعات الإسلامية الأخرى المشابهة

لجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا

95- / وكيل العميد الثالث لجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا . 2015/03/01

96- / همى الشفق نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الإسلامية . 2015/02/27

يواجه التعليم العالي تحدياً دائماً يتمثل بالتغيير المستمر، كالذي يواجهه المجتمع، وهذا راجع إلى التطورات المتسارعة في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، والنمو في عدد الطلبة وزيادة تنوعهم، والتحرك نحو المجتمع المعرفي، ويعتبر التميز في حاجة لنقاشها، ووضع الأطر لها لأن هذا سيساعد في تشجيع التميز في التعليم العالي، وفي تطوير نظم المكافآت للتميز، وتحديد انعكاسات

97

ويصبح الاستثمار في التميز في عملية التعليم أحد التوجهات الحديثة والمهمة في التعليم العالي لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها على مستوى المدخلات والعمليات وضمان مخرجات منسجمة مع المعايير المحددة بما فيها متطلبات سوق العمل التنافسية، ومن هنا تبنت هذه الجامعة استراتيجية التركيز على التميز في التعليم والتعلم في تحقيق الم

الأخرى من خلال البحث في البرامج المختلفة التي تشتمل عليها تلك الاستراتيجية وأهدافها والآلية التي تؤدي من خلالها للتميز المؤسسي مع النظر للأبعاد والامكانيات التطبيقية في جامعة وخير مثال على تبنى هذه الاستراتيجية ما ذكره السيد نائب عميد كلية من أن الجامعة أصبحت ذات مرجعية للعلوم الدينية التي تقدمها 98 ، كما سعت الجامعة حسب مآذره السيد نائب عميد كلية إلى التعاون 99

نها تركيا ومصر وتايلاند وغيرها ، وبذلك يخلص الباحث إلى القول بأن هذه الاستراتيجية المميزة التي اتبعتها الجامعة تتماشى مع التغيير التنظيمي وتدعمه واتباعها

97-Raftery D. (2006). "In Pursuit of Teaching Excellence: Encouraging Teaching Excellence in Higher Education." AISHE Conference 2006, Maynooth 31st August-1st September. Retrieved Jan. 15, 2012, from: ( [http:// www. aishe.org / events](http://www.aishe.org/events) ).

- 98 / هي الشفق نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الاسلامية . 2015/02/27
- 99 / هي الشفق نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الاسلامية . 2015/02/27

#### 4- التغيير في وسائل وأدوات الأداء الوظيفي والتعليمي (الاهتمام المتزايد بالتكنولوجيا) بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا

تتضمن استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الإدارة الوسائل المتنوعة والأجهزة

لي  
 داء ، ومن ثم زيادة الربح ، وتحسين التنافس الاقتصادي<sup>100</sup>.  
 والتغيير في ذلك  
 ... الخ، والذي تكون لها آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المنظمة، وكمثال لذلك فإن قضاء المنظمة  
 لآلات جديدة ينطوي على تغيير اتفيم محتواها الوظيفية بالتالي تقسيم العمل مما يؤدي بالتغيير في العلاقات بين العاملين، وظروفه  
 لوظيفة إجراء الترقية تغيير اتفيم الأجور والرواتب... الخ<sup>101</sup>.  
 بالنظر إلى /  
<sup>102</sup> الذي ذكر بأن الجامعة عملت على تغيير شامل ولكنه مخطط في وسائل وأدوات الأداء والعمل  
 وأنشاء شبكات الانترنت في كل الأ  
 واستخدام جهاز البصمة الالكترونية للتوقيع اليومي<sup>103</sup> وفي الجانب التعليمي أكد مواكبة  
 التغيير في هذا السياق الالكتروني والوسا

- 100 - الادارة الالكترونية والشراء الالكتروني في سنة 2007 : http-  
 www.planning.gov.ly/ page \_ id .15  
 101- التطوير التنظيمي، أساسيات مفاهيم حديثة .17  
 102- / وكيل العميد الثالث جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا 2015/03/01 .  
 103- الباحث في الملحق صور لجهاز البصمة الالكترونية لجامعة سنان أمبيل الإسلامية بس .

<sup>104</sup> ، وبذلك يخلص الباحث إلى أن التغيير الحاصل أدى إلى التوسع في اقتناء الأجهزة  
 معدات المتطورة في مجال الإدارة وفي المجال الأكاديمي أيضاً مما يعود بالفائدة الأكيدة على أداء

جهازية الالكترونية والوسائل المتطورة في هذا الشأن كأجهزة الحاسب الآلي  
 والتي تستخدم في مجال

الإدارة وفي المجال التعليمي <sup>105</sup> .

##### 5- التغيير في سلوكيات الموظفين نحو الاحسن بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا

الرغبة في تعديل سلوك العاملين، هو سمة التي يجب أن تحرص على تغيير الأنماط  
 السلوكية للأفراد العاملين لكي تتمكن من مواجهة التغيرات الكبيرة التي تحيط بالتنظيم بحيث تعمل  
 وظيف التنظيم الرسمي غير الرسمي <sup>106</sup> لرفع الروح المعنوية للعاملين في تحقيق أهداف

يعتبر السلوك الإنساني من أهم مقومات الجوانب الأساسية في تقدم كافة الأعمال التي تترجمها  
 طبيعة الوظائف في الدولة، والسلوك الإنساني يمتاز بالقابلية للتغيير و الهدف من التغيير المطلوب هو  
 التغيير نحو الأفضل من خلال التركيز على جوانب أساسية في التطوير الوظيفي على الصعيد  
 الفردي و المؤسسي بزيادة معرفة الموظفين و العاملين في القطاع الوظيفي بماهية السلوك الإنساني و

104- وضع الباحث في الملحق صوراً للقاعات الدراسية الحديثة والمجهزة بأحدث الوسائل التكنولوجية بـ

105- وضع الباحث في الملحق صوراً للوسائل التكنولوجية الحديثة المستخدمة بـ

106- يقصد بالتنظيمات الرسمية تلك التابعة للإدارة العليا للمنظمة بينما التنظيمات الغير رسمية هي تلك التي تنشأ بشكل مستقل  
 بين العمال، وتُحذر الإشارة إلى أن للتنظيم الغير رسمي دور كبير في إنجاح التغيير داخل المنظمة باعتباره أقرب للعمال كما أن بإمكانه  
 إحباط عملية التغيير الذي يقوم به التنظيم الغير رسمي، ولهذا ينبغي أن يساند كلاهما الآخر في سبيل إنجاح التغيير.

أساليب تغيير السلوك و السلوك الأخلاقي و مهارات الاتصال و التواصل و فن التأثير في الآخرين وغيرها من الأبعاد التي تتطلب نوعاً من التغيير لضمان جودة العمل في المؤسسات<sup>107</sup> .

وبالنظر في مضمون المقابلات التي أجراها الباحث مع كلا من السيد / الجامعة<sup>108</sup> والسيد / عضو إدارة الاشراف والتطوير بالجامعة<sup>109</sup> والسيد / نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الإسلامية<sup>110</sup> فقد تبين إن الجامعة تبني هدف خلق وتدعيم السلوكيات الحسنة والطيبة في نفوس موظفيها وعلى سبيل المثال نجد ذلك من إفادة السيد / الجامعة بأن إدارة الجامعة تساهم في الدعوة للتمسك بالسلوكيات الإسلامية بين أعضائها وعلى بث تلك السلوكيات كل صباح فقبل دخول الموظفين لمكاتبهم وقبل كل شيء يجتمع الموظفون لمدة ربع ساعة ويتم تقديم نصائح تحضهم على التغيير نحو الأفضل وتعمل على توعيتهم بأهميته وتتناول الموعدة الصباحية كذلك الح على الأخلاق الإسلامية الحسنة التي تتضمن قيام المؤسسة بممارسة اختصاصها و

111 .

ويخلص الباحث بأن التغيير التنظيمي الحاصل في الجامعة أدى إلى دعم السلوكيات الحسنة بين الموظفين وساهم على تعزيز التنظيم غير الرسمي المتمثل في علاقات الصداقة والمحبة والتعاون بين الموظفين وحظهم على التمسك بقيم المنظمة وأهمها قيم وسلوكيات الإسلام فيما بينها .

وأخيراً التغيير لا بد أن نأخذ في الحسبان : أنه مفهوم شامل واسع ومترايط ، ولا يمكن فصل مجالات التغيير عن بعضها ثانياً: لا بد من

107- عبد الله الطراونة ، مهارات السلوك الأخلاقي الوظيفي و التغيير الإيجابي بحث منشور يتضمن

- 2013 3 .
- 108- / وكيل العميد الثالث بجامعة سنانا أمبيللا الإسلامية بسورابايا 2015/03/01 .
- 109- / محمد طاهر عضو لجنة التطوير والاشرف بالجامعة 2015/02/28 .
- 110- / همي الشفق نائب عميد كلية الاقتصاد والتجارة الإسلامية 2015/02/27 .
- 111- / وكيل العميد الثالث بجامعة سنانا أمبيللا الإسلامية بسورابايا 2015/03/01 .

مجالات التغيير حتى يتم تسخير الطاقات والإمكانات لإنجاحها والذي قد يكون على المستوى التكنولوجي، التغيير التنظيمي، تغيير سلوكيات الموظفين، أهداف وسياسات المنظمة،



## ملخص ((مناقشة))

### أثر التغيير التنظيمي على تطور جامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا

من خلال العرض السابق وبعد تحليل ومناقشة البيانات التي تحصل عليها الباحث من ميدان

:

هو كالآتي:-

#### 1- التغيير في البنية التحتية لجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا

إن الجامعة تقوم بتطوير وإضافة مباني جديدة وتقوم بتغيير شامل في البنية التحتية من حيث

للسيارات وغيرها من وسائل النقل للموظفين والطلاب والأساتذة بالجامعة.

#### 2- التغيير في نقل الجامعة من مستوى معهد إلى مستوى الجامعة سنان أمبيل الإسلامية

##### بسورابايا وزيادة كليات جديدة

إن الجامعة انتقلت من مستوى المعهد إلى مستوى الجامعة فلقد انشئ في الأساس في مدينة

سورابايا معهد سنونان أمبيل وكان ذلك بتاريخ واستمر الأمر على ذلك إلى أن تم اعتماد مرسوم

رئاسي بتاريخ يقضي بتغيير الجامعة من مستوى معهد إلى مستوى جامعة وهذا التغيير أثر بالتالي

على الوضع التنظيمي للجامعة، وهذا التغيير تبعه تغير في مواعيد العمل ففي السابق كان موعد

فإن التغييرات

التنظيمية والهيكلية للجامعة المشار إليها اسهمت في زيادة ارتباط والتزام الموظفين بعملهم وتعمق

نتهم في عملهم وفي جهودهم وأنفسهم كما نتجت عنها زيادة في مرتباتهم التي يتقاضونها من

#### 3- التغيير نحو استراتيجية التركيز والتميز بين الجامعات الإسلامية الأخرى المشابهة لجامعة

سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا

تبت هذه الجامعة استراتيجية التركيز على التميز في التعليم والتعلم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعة بين باقي الجامعات الأخرى ، فالجامعة تسعى للتركيز على التميز في جوانب مختلفة في خدماتها كتحفيض الرسوم الدراسية التي ترهق الطلبة وعائلاتهم اقتصادياً.

إلى التعاون مع الجامعات الدولية ويتم ذلك باستمرار بإرسال أفراد من هيئة التدريس لدول عديدة منها تركيا ومصر وتايلاند وغيرها .

**4-التغيير في وسائل وأدوات الأداء الوظيفي والتعليمي (الاهتمام المتزايد بالتكنولوجيا)**  
بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا

إن الجامعة عملت على تغيير شامل ولكنه مخطط في وسائل وأدوات الأداء والعمل الوظيفي مثل اقتناء أجهزة الحاسوب المتطورة وأنشاء شبكات الانترنت في كل الاقسام والكليا البصمة الالكترونية للتوقيع اليومي وفي الجانب التعليمي، والتعليم عن بعد .. الخ من الوسائل شاهد الباحث ووقف على هذه الأجهزة المتطورة والتي تبين تطور الجامعة بسبب تبنيتها التغيير.

**5-التغيير في سلوكيات الموظفين نحو الاحسن بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بسورابايا**  
إن الجامعة تتبني هدف خلق وتدعيم السلوكيات الحسنة والطيبة في نفوس موظفيها وعلى ...

وإنها حرصت على بث تلك السلوكيات، وعملت على نشر ثقافة التعاون والترابط والتحابب بين موظفيها، وإنها حرصت على بث تلك السلوكيات كل صباح فقبل دخول الموظفين لمكاتبهم وقبل كل شيء يجتمع الموظفون لمدة ربع ساعة ويتم تقديم نصائح تحضهم على التغيير نحو الأفضل وتعمل على توعيتهم بأهميته التمسك بالقيم والأخلاق والعبادات ونشر هذه الثقافة بينهم، ويرى الباحث إن ذلك يدعم التغيير نحو الأفضل لأن تغيير سلوك الموظف نحو الأفضل هو من أهم جوانب التغيير التنظيمي.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

- نتائج الدراسة
- توصيات الدراسة



أولاً- نتائج الدراسة

### خلصت هذه الدراسة إلى التوصل للنتائج الآتية :-

- 1 - العنصر البشري هو أحد العناصر الذي يؤدي التغيير في خصائصه وقدراته ومهاراته وثقافته إلى التأثير على التنظيم بشكل عام، وأهم ما يؤثر في كفاءته وإنتاجيته وفعالته هو مدى توافر العديد العوامل كالحوافز والسياسات الإدارية الجيدة، والقيادة الإدارية الفعالة، والمناخ التنظيمي القادر سليمة للتنظيم في أذهان العاملين ، كما التغيير ضرورة حتمية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمات، وذلك لأن الأساليب الإدارية التقليدية لم تعد صالحة للتعامل مع البيئة الجديدة والتي تقوم على مبدأ البقاء للمنظمة الأفضل والتي تمارس التغيير وتبين من الدراسة إن أهم العوامل الداخلية المؤثرة والدافعة نحو التغيير التنظيمي بجامعة :-
- الرغبة في تغيير الوسائل والإجراءات بالانتقال إلى الوسائل الحديثة .
- 
- 
- كما إن أهم العوامل الخارجية المؤثرة والدافعة نحو التغيير التنظيمي بجامعة :-
- التغييرات التكنولوجية التي تحدث كل يوم من أول العوامل الخارجية التي تؤثر على التغيير التنظيمي بجامعة
- تعتبر البيئة الاجتماعية والثقافية من العوامل المؤثرة على التغيير التنظيمي بجامعة حيث خلفية الموظف اجتماعية مع التغيير وتنشدهوأن طبيعة المجتمع عموماً في مجتمع جاوة يؤمن ويدعم التغيير .

2

- إن اشكال التغيير التنظيمي بجامعة سنان تتمثل في :-

- التغيير الشامل : إن الجامعة تطبق التغيير الشامل وليس التغيير الجزئي الذي يشمل كل المنظمة فلا يقتصر التغيير على قسم دون آخر أو إدارة دون غيرها.

- التغيير المادي والمعنوي : أن التغيير بالجامعة يشمل التغيير المادي والتغيير المعنوي حيث أن الجامعة تتوسع في بناء المكاتب الإدارية والقاعات الدراسية للتغيير المعنوي ملاحظ بالجامعة حيث الموظفين والمدراء والاساتذة يؤمنون بالتغيير ومقتنعون به وبضرورته للجامعة، كما أن إدارة الجامعة

- التغيير التدريجي : وذلك لأن هذه الجامعة هي جامعة حكومية تتبع خطوات وخطط وزارة متدرجة ومحددة، وذلك لأنه الأنسب والافضل ولسنا مضطرون للتغيير

- التغيير المخطط : إن التغيير التنظيمي داخل الجامعة يجري بصورة مخططة وليس بشكل عشوائي وهي خطط يتم تنفيذها على مراحل زمنية محددة حسب ما يلي :-

- خطة تغيير طويلة الأجل مدتها ما فوق 10

- خطة تغيير متوسطة المدى مدتها 5

- خطة تغيير قصيرة المدى مدتها سنة واحدة.

3

عملية التغيير بجامعة سنان

الغالبية للتغيير

أن التغيير أعطى للعاملين فرصة عملية التغيير الحاصلة

إلأنهم تحافظوا على جميع العاملين، ولم يتم الاستغناء عن أحد منهم بل تم تثبيت العاملين وترقيتهم بعد أن تغيرت الجامعة من وضع معهد إلى مستوى الجامعة وحفظت بالتالي وظائف العاملين لديها سوى

أصحاب العقود، كما تم المحافظة على حقوقهم كتسبب جميع العاملين المنقولين دون استثناء، مما أدى إلى التقليل بل وانتفاء الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى المقاومة للتغيير التنظيمي.

وإن عدد المعارضين للتغيير قليل ويرجح سبب المعارضة يعود إلى عدم فهم الموظفين لعملية التغيير التنظيمي، وكذلك لخشية الموظفين المقاومين للتغيير التنظيمي على وظائفهم الحالية، وعملت

4 - إن من أبرز معوقات التغيير التنظيمي بجامعة -:

- مثل في الصعوبات التي تواجهها الجامعة في التأخر من احالة اقساط دفعات القرض الممنوح من مصرف التطوير الإسلامي (IDB) ومقره مدينة سورابايا وهو المصرف التغيير الهيكلي و

- معوقات الاجتماعية والثقافية : إن فهم بعض الموظفين لعملية التغيير وهم يمثلون القلة وليس الاغلبية ينطوي على الإرتاب ويتمثل ذلك من قناعة البعض من ان يؤدي التغيير الى فقدانهم مناصبهم وحتى وظائفهم .

- أن المعوقات السلوكية لم تشكل العائق الكبير إلا في بداية تطبيق التغيير وإن الجامعة تمكنت من معالجة هذا النوع من المعوقات كما أن المعوقات التنظيمية لم تشكل هي الأخرى عقبة نحو التغيير التنظيمي بالجامعة .

5 - أهم آثار التغيير في جا -:

- التغيير في البنية التحتية لجامعة سنان أمبيل الإسلامية بس حيث أن الجامعة تقوم بتطوير واطافة مباني جديدة وتقوم بتغيير شامل في البنية التحتية للجامعة .

- التغيير في نقل الجامعة من مستوى معهد إلى مستوى الجامعة سنان  
وزيادة كليات جديدة حيث أن الجامعة انتقلت من مستوى المعهد إلى مستوى الجامعة

- التغيير

تبني استراتيجية التركيز والتميز بينا الجامعات الإسلامية الأخرى المشابهة لجامعة سنان لإسلامية بسورا ، حيث  
أن هذه الجامعة تبنت استراتيجية التركيز على التميز في التعليم والتعلم في تحقيق الميزة التنافسية

- التغيير في وسائل وأدوات الأداء الوظيفي والتعليمي (الاهتمام المتزايد بالتكنولوجيا) بجامعة سنان  
أمبيل الإسلامية بس ، حيث أن الجامعة عملت على تغيير شامل ولكنه مخطط في وسائل  
وأدوات الأداء والعمل الوظيفي مثل اقتناء أجهزة الحاسوب المتطورة وأنشاء شبكات الانترنت.

هـ- التغيير في سلوكيات الموظفين نحو الاحسن بجامعة سنان أمبيل الإسلامية بس ، حيث أن  
الجامعة تتبني أخذ على عاتقها خلق وتدعيم السلوكيات الحسنة والطيبة في نفوس موظفيها وعلى

## ثانياً: توصيات الدراسة

-:

1- العمل على تشرك الإدارة العليا والإدارات المسؤولة عن التغيير التنظيمي أفراد وجماعات  
ممنسبتاً ثروناً التغيير فيتعرفاً سبباً بالتغيير وتحديد أهدافه، وتخطيط إجراءاته، لأتمنيش تركفي عمل ما يكون أكثر اهتماماً وم

العاملين على طرح

ومكافأة أصحاب الأفكار الرائدة معنوياً ومادياً، مما يفتح المجال أمام العاملين للإبداع والتطوير .

-2

عند إحداثاً التغيير يجعله



## قائمة المصادر و المراجع:

### أ- الكتب والمنشورات باللغة العربية

- أحمد سيد مصطفى الهواري، إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000م.
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الطبعة الثامنة، الجزائر، الدار الجامعية، 2003م.
- إسماعيل صفر، إدارة التغيير ، رسالة ماجستير مقدمة لكلية الاقتصاد جامعة دمشق بدون سنة ودار النشر . الساعديعلاء ، أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي، مجلة الإداري، ربع سنوية من معهد الإدارة العامة مسقط ، 1996 م.
- الساهلي، مبارك بن بطيحيان، المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة العاملين للتغيير دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة الملك سعود، الرياض، 2007 م . العامري، صالح مهدي محسن و الغالي، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر بدون مكان النشر، 2007م.
- العنتبي، صبحي جبر ،تطور الفكر والأساليب في الإدارة ، ط1، دار حامد ، عمان. الأردن، 2005م.
- العطيات، محمد يوسف النمران ،إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، ط1 ، دار الحامد، الأردن، 2006م.
- العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل ،الأردن، 2004م.
- العميرة محمد عبدالعزيز، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي، من وجه نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية، 2003م.
- الفوزان، ناصر محمد العامري، أحمد سالم، مقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية أسبابها وطرق علاجها، مجلة الإدارة العامة، مجلد 37/ العدد 3 ، 1997م.
- القاسمي ، كمال، إدارة التغيير، المنطلقات والاسم معرضاً لهما الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، بثمانين مائة في مجلة علوم الانسانية، الجزائر، 2006م.
- القحطاني، سالم سعيد حسن، القيادة لإدارة التحول نحو نموذج القيادة العالمي، ط 1 ، الرياض، مكتبة العبيكان ، 2001م .
- القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية عمان : مطبعة بنك البتراء، 1989م.
- اللوزي موسى ، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة ، ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، الأردن ،

2003م.

اللويزي، موسى سلامة، اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية نحو إدارة التغيير، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 2، 338-356، 1997م.

أندروديسيزولاقيوماركيو الاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، الإدارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991م.

با عثمان، ربما عبد الرحمن، تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشاكل التنظيمية في المؤسسات العامة

دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة الملك عبد العزيز، جدة. 1423هـ.

بهاء الدين المنحي العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2010 م.

بهاء زكي محمد، تقويم نظام الشكاوى في مكتب المفتش العام دراسة وصفية تحليلية، مقدمة لوزارة النفط بجمهورية العراق، بدون السنة.

بركسال، الإدارة الالكترونية والشراء الالكتروني، ضمن ورشة عمل في سنة 2007م: من موقع [http://www.planning.gov.ly/page\\_id](http://www.planning.gov.ly/page_id).

بوفلحة غيات، علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996 م.  
بومصباح نبيل، وفتان الطيب، أثر الإبداع في تغيير استراتيجيات المنظمات الحديثة، بحث مشترك، الجزائر، بدون سنة النشر.

جرنبرج، جيرالد بارون روبرت ترجمة، رفاعي محمد رفاعي ود. إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض، 2004م.

جزء من مقال في مجلة ينابيع وهي مجلة تربوية، تعليمية، ثقافية بتاريخ الاثنين، 23 مايو، 2011م.

جون كوتر قيادة مقالة بعنوان قيادة التغيير - موقع <http://www.alkhulasah.com>  
حتمية التغيير في المؤسسة لتطبيق الإيزو 9000.

حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999م.

حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع. 2003م.

حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006 م.

حسين حريم، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات - مدخل للنظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07،

فيفر يجامع محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2005 م.

حمد الصيرفي، التطوير الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 م.

- حمود، خضير كاظم، السلوك التنظيمي، ط1، عمان، دار صفا للنشر والتوزيع، 2002 م.
- دانا جاينسروينسون - جيمس روبنسون، التغيير اذوات تحويل الافكار النتائج، تعريباصدارات  
بملاك الاشرف العلميد. عبدالرحمن توفيق، الناث  
الإدارة، بميلك  
القاهرة، 2009 م.
- درويش، ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير، دراسة تحليلية لآراء عينة من  
متخذين القرارات في بعض المصارف العراقية، العراق، بحث في مجلة الإدارة والاقتصاد،  
العدد الثامن والسبعون، 2009 م.
- دو جلاص سميت: إدارة تغيير الافراد- المبادئ والاستراتيجيات والرؤى، ترجمة عبدالحكيم أحمد الخزامي،  
إيتراك للطباعة والنشر، 2001 م.
- راتبالسعود، وزينب الشوابكة، مقاومة التغيير في المنظمات التربوية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر فيلادلفيا  
الدولي السابع عشر (ثقافة التغيير - الأبعاد - العوامل - التمثيلات) بتاريخ 6 - 2012/11/8 م.
- رافي رينا، إدارة التغيير، أحد المقالات المنشورة من ضمن مجموعة مقالات للمؤلفة، بدون سنة ودار النشر.  
رضوان، زينب النظرية الإسلامية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1987 م.
- سامي طابع، مناهج البحث وكتابة المشروع المقترح للبحث، كلية الإعلام جامعة القاهرة، القاهرة،  
2007 م.
- سامية موزاوي، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير  
في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،  
جامعة الجزائر، الجزائر - الجزائر، 2003-2004 م.
- سعيد عامر، الإدارة وسرعة التغيير، نشر من مركز وايد سيرفس للاستشارات الادارية القاهرة، دار الفجر،  
مصر، 1995 م.
- سهيل رزق دياب، مناهج البحث العلمي، غزة فلسطين، بدون دار النشر، 2003 م.
- سيرين البطران / رؤى الخطيب، بحث بعنوان، دور العلاقات العامة في إدارة التغيير التنظيمي، مقدم لجامعة  
دمشق كلية الاقتصاد، الجمهورية العربية السورية، بدون ذكر السنة.
- صالح الخلف، بحث منشور على شبكة المعلومات الدولية، بدون سنة نشر ولا مكان نشر .
- صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2000 م.
- صلاح الدين محمد سوقي، إدارة التغيير -
- نموذج مقترح لحدود إدارة الموارد البشرية بمنشأة الاتصالات، موقعا لاتحاد الدول والاتصالات تصفحة مطلع عليها بتاريخ  
2007/01/05
- .www.ituarabic.org/11thmeeting/ doc10.ppt
- عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، التطوير التنظيمي، مطابع دار الشرق،

- الدوحة، قطر، 1998م.
- عبد الرشيد بن عبد العزيز حافظ ، أساسيات البحث العلمي، المملكة العربية السعودية ، مركز النشر العلمي بجدة، 2012 م.
- عبد الله الطراونة ، مهارات السلوك الأخلاقي - الإيجابي، بحث منشور يتضمن حقيبة تدريبية مقدمة لتدريب الموظفين العاملين بوزارة الإ المتوسطة، 2013م.
- عبد الله عبد الغني الطححوال سواط طلق عوض الله، السلوك التنظيمي - المفاهيم والنظريات والتطبيقات، دار النوابع للنشر والتوزيع، جده، السعودية، 1995م.
- عبداللهبنعبدالغني، الطحجم ، التطوير التنظيمي، ط3، دارحافظ، جدة، 2002م.
- عبدالرزاق بن حبيب ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة، الجزائر ، 2002م.
- عساف، عبد المعطي محمد، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، بدون مكان ودار النشر، 1999م.
- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001 م.
- علي شريف ومحمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1998م.
- علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مطبوعات المنتدى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، 21-22 ماي، البلدة، الجزائر، 2002م.
- عمرو وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: التخطيط، التنظيم، الرقابة، عمان الاردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2007 م.
- عنان، محمد زكريا، رمضان ، سعيدة محمد، في مناهج البحث وتحقيق النصوص، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، القاهرة، 1999م.
- قنديلجي، عامر إبراهيم، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية ، دار اليازوري، الأردن ، 2008 م .
- قوي وسلمي، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية، المجلة العلمية للإدارة، بدون مكان النشر، 2006 م.
- قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، الإسكندرية، الجامعة المفتوحة، 1997 م.
- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الأردن، دار الفكر العربي، ط2، 1994 م .
- محسن أحمد الخضير، إدارة التغيير، دمشق سوريا، دار الرضا ، 2003م.
- محمود احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2006م.

مخلوف عبد السلام وشريف مسعود، التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية،

ورقة مقدمة لملتقى دولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة حلب

سوريا، 2001م.

محمد المحمدي الماضي، استراتيجية التغيير التنظيمي، الامي مقارن، دار النشر للجامعات، القاهرة،

مصر، 2000م.

محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن

الحدي والعشرين، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان الأردن، 2005م.

محمد راتول، وأحمد مصنوعة، متطلبات التطوير التنظيمي و استراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات

الاعمال، مداخلة من الكاتبتين بجامعة حسيبة بن بوعلبي بالشلف، بالجزائر، بدون سنة النشر.

محمد رضا شندي، الجودة الكلية الشاملة و الإيزو 9000 بين النظرية و التطبيق، مصر، الناشر بيمكو،

الطبعة الأولى، 1996 م.

محمد فريد الصحن، وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002م.

محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير دليل انتقادي للمنظمات، السعودية، دار المريخ للنشر

2004م.

مصطفى سعيد عالم، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في التغيير المؤسسي، المؤتمر الوطني الأول للجودة، السعي

نحو الإتقان والتميز، الواقع والطموح، 1 session / days1 / www.qudityconf.com

(présentation/3 ppt).

مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الاداري في المؤسسات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم

الاداري في المنشآت المتخصصة، مصر، الدار الجامعية، 2003م.

مصطفى أحمد سيد، إدارة التغيير في مواجهة التحديات- رؤية مستقبلية ودليل عمل المنظمات العربية، مقال

منشور بمجلة آفاق اقتصادية (الإمارات العربية المتحدة) العدد 57/58- أبريل، 1994م .

مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، الطبعة الثانية، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع،

2005 م.

ب- المراجع باللغة الإنجليزية

Schmuck, Richard A. & Runkel, Philip J. The Handbook of Organizational Development in Schools and Colleges, Fourth Edition, Illinois, Waveland Press, INC., 1994, pp.9-19.

Giordano Yonne: Communication et organisationnellereconsidération par la théorie de la structuration, revue de gestion des ressources

humaines, France, 26-27 mai, 1998, pp20-35

Gareth Morgan: l'image de l'organisation .traduit par Solangechevrier\_ voue et Michel, 4eméédition, Esakaédition, paris, 1983

Hodge, B. J. & Anthony William. *Organization Theory*, 3ed ., Bacon inc. Boston, 1988.

Gay, L.(1996). *Educational Research*. Il Prentice Hall.

Carter, N. et. Al. (1992), *How organization measure success: the use of performance indicators in government*. London: Rutledge.

Steven L-Mc. Shane, Mary Ann Von Glinow, 456p. *Organizational Behavior* .

Raftery D. (2006). "In Pursuit of Teaching Excellence: Encouraging Teaching Excellence in Higher Education." AISHE Conference 2006, Maynooth 31st August-1st September. Retrieved Jan. 15, 2012, from: ( [http://www.aishe.org / events](http://www.aishe.org/events) ).

*Behavior in Organizations*, Greenberg and Baron,Prentice Hall, seventh edition, 2000

Dari Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopediabebas.

AlbraakAbdurrahman: *Organizational change and innovation*, unpublished scientific research, Riyadh, 2008, p2.



1- الباحث وهو يلتقي مع بروف / شمس الدين وكيلالعميدالثانبيجامعة سنان امبيل الإسلامية



2- الباحث وهو يجتمع مع السيد/ محمد ظاهر عضو لجنة التطوير والاشراف بالجامعة



3- الباحث وهو يعاين الاجهزة المتطورة بالجامعة – جهاز البصمة الالكترونية



4- الباحث وهو يلاحظ ويشاهد التطور في المباني بالجامعة



5- وهو يلاحظ ويشاهد التطور في المباني بالجامعة



6- وهو يلاحظ ويشاهد التطور في المباني بالجامعة



7 - الباحث يلاحظ المكاتب والمجهزة بالأجهزة الالكترونية الحديثة بالجامعة



8 - الباحث يلاحظ الأجهزة التعليمية المتطورة بالجامعة

