

التحديات الداخلية التي تواجه إدارة التغيير في المنشآت الصناعية (دراسة حالة مصنع سكر الجنيد - السودان 2023م)

أستاذ إدارة الأعمال المشارك - جامعة البطانة

د. عبدالرحمن محمد عبدالله حمدي

المستخلص:

هدفت الدراسة الي التعرف علي أثر التحديات الداخلية التي تواجه إدارة التغيير في المنشآت الصناعية والمتمثلة في دور الأفراد والإدارة العليا. تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عن طريق الإستبيان، تم إجراء الدراسة علي عينة من العاملين (إداريين - موظفين - عاملين - مهندسين) في مصنع سكر الجنيد بلغ حجمها (55) فرداً، وتم إختيارها بطريقة عشوائية. تم تحليل البيانات عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS). توصلت الدراسة الي نتائج من أهمها: تتحقق التحديات الداخلية التي تواجه إدارة التغيير المتعلقة بدور الأفراد في المصنع بدرجة متوسطة، تتحقق التحديات الداخلية التي تواجه إدارة التغيير المتعلقة بدور الإدارة العليا في المصنع بدرجة عالية، وقد أوصت الدراسة بالتوصيات من أهمها: تشجيع وتحفيز الأفراد من أجل ضمان مساهمتهم الفاعلة في إنجاح عملية إدارة التغيير، العمل على رفع كفاءة وفاعلية أداء العاملين في المصنع.

الكلمات المفتاحية: التحديات الداخلية، إدارة التغيير، المنشآت الصناعية.

Internal Challenges Facing Change Management in Industrial (Firms Case Study Al Junaid Sugar Factory- Sudan 2023AD)

Dr.Abdelrhman Mohamed Abdallah Hamdi

Abstract:

The study aims to identify the impact of internal challenges facing change management in industrial establishments, represented in the role of individuals and Top management. The analytical descriptive approach was use, and data were collected through a questionnaire. The study was conducted on a sample of employees (administrators - employees - engineers) in Al-Junaid Sugar Factory, the size of which was (55) individuals, and it was chosen randomly. The data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program. The study reach several results such as: The internal challenges facing change management related to the role of individuals in the factory are achieved to a medium level. The internal challenges facing change management related to the role of Top management in the factory are achieved to a high level. The study concludes with some recommendations like:

encouraging and motivating individuals in order to ensure their effective contribution to the success of the change management process, working to raise the efficiency and effectiveness of the performance of workers in the factory.

Keywords: internal challenges, change management, industrial establishment.

المقدمة:

تعتبر منظمات الأعمال، أنظمة مفتوحة تتفاعل مع البيئة التي تعمل فيها، حيث تأثر فيها وتتأثر بها. ومن الملاحظ أن هذه البيئة تتصف بالحركة وكثرة التغيير، خاصة خلاص العقدين الأخيرين والتي شهدت حدوث العديد من التحولات الاقتصادية، والسياسية، الاجتماعية والتكنولوجية والمعلوماتية، الأخير الذي أختار وضعاً جديداً وتحديداً كبيراً لهذه المنظمات، حيث أصبح من الضروري علي هذه المنظمات، حيث أصبح من الضروري علي هذه المنظمات من أن تسعى لمواكبة هذه المستجدات التكيف معها، باعتبار أنها تمثل قوى وعناصر موجودة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تشكل عامل تهديد وخطر علي نماء وإستمرارية المنظمات. وعليه وعليه فإنه ينبغي على إدارة وقيادة هذه المنظمات أن تبتكر الأساليب الإدارية التي تعمل على مواكبة هذه التغييرات من خلال عمل إدارة التغيير والذي يعني التخطيط الممنهج لإحداث تغييرات مقصودة في الخطط وأساليب العمل بما يتوافق مع متطلبات مسابرة التغيير. ومن بين القطاعات التي شهدت تغييرات كبيرة القطاع الصناعي، وهو من قد تأثر كثيراً من التحديات الحالية التي نجمت عن الفترة الإنتقالية، وعلي الرغم من الأهمية الإستراتيجية لصناعة السكر داخل هذا القطاع، وتوفر العديد من المزايا النسبية التي يتميز بها السودان دون سائر دول العالم في هذا المجال الحيوي، ألا أنه يلاحظ تراجع كثيراً في هذه الصناعة، حيث أصبحت هنالك شبه سيطرة كاملة للسكر المستورد في السوق السوداني وذلك علي حساب الصناعة الوطنية. ولا شك أن مشكلات هذا القطاع يعزى في المقام الأول الي الفشل في إستيعاب التغييرات المحيطة وخاصة الاقتصادية منها. ولذلك فإن هذه الدراسة تسعى الي تفعيل دور إدارات هذه المنظمات الصناعية في إدارة التغيير بالشكل الذي يعيد الي هذا القطاع حيويته ودوره الطبيعي والإستفادة من إمكانيات البلاد الضخمة في هذا المجال.

مشكلة الدراسة:

لاشك أن بيئة المنظمات سواء كانت الخارجية أو الداخلية تلعب دوراً مهماً في تحديد مستوى أدائها فكلما إستطاعت المنظمة أن تتوافق وتتواءم معها كلما حققت أهدافها ونجحت في أعمالها. ويلاحظ أن التوافق مع البيئة المحيطة أو الداخلية يستلزم إجراءات وترتيبات إدارية لمواكبة التغييرات المتلاحقة والمتسارعة في البيئة، وهو يعني إدارة التغيير. وفي العادة لا تستطيع المنظمات التحكم والسيطرة في بيئتها الخارجية في حين أنها تستطيع تشكيل بيئتها الداخلية. وتشمل عناصر البيئة الخارجية في العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، والتكنولوجيا والمعلومات. أما عوامل البيئة الداخلية فهي تشمل الأفراد، النظام الإداري والهيكل التنظيمي والموارد ونجد أن هذه

العوامل تشكل تحديات للإدارة بحيث أنها تستطيع توظيفها من أجل تحقيق أهدافها. وتكمن مشكلة الدراسة الحالية في دراسة أثار التحديات الداخلية التي تواجه غدارة التغيير في المنظمات الصناعية وتحديدأ التحديات المتعلقة بالأفراد ودور الإدارات العليا لهذه المنظمات. ويمكن صياغة مشكلة البحث من خلال السؤال الرئيسي التالي: ما اثار التحديات الداخلية المتعلقة بدور الأفراد والإدارة العليا في إدارة التغيير بالمنشآت الصناعية في السودان؟

أهداف الدراسة:

يسعى البحث الي التعرف علي أثار التحديات الداخلية لإدارة التغيير في جودة أداء العاملين في القطاع الصناعي وكذلك الي بيان أثر دور الأفراد والإدارة العليا في قيادة عملية إدارة التغيير الي جانب توضيح المشاكل والمعوقات التي تؤثر علي ادارة التغيير داخل المنظمة وأخيراً تقديم المقترحات والتوصيات لتجاوز تلك المشاكل.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال تناولها لموضوع إدارة التغيير والذي يعتبر أمراً ضرورياً ومهماً خاصة في هذه الفترة الإنتقالية التي تمر بها البلاد والتي أفرزت العديد من التحديات والمهددات سواء كانت في البيئة الخارجية للمنظمات مثل العوامل الإقتصادية والتقلبة والمهارة، والتحولت السياسية والإجتماعية المتسارعة الي جانب التطورات التكنولوجية والمعلوماتية الهائلة. وكذلك التحديات الداخلية والتي تمثلت في مطالبات العاملين ودخولهم في الإضرابات المتكررة الي جانب الصنف الإداري. ولاشك أن هذه الأوضاع تستوجب علي إدارة المنظمات ضرورة قيادة عملية إدارة التغيير من اجل مواكبة هذه التطورات وضمان إستمرارها.

كما تتبع أهمية هذا البحث أيضاً من أهمية القطاع الصناعي وخاصة صناعة السكر والذي يعتبر سلعة إستراتيجية تمتلك البلاد العديد من مقومات قيام ونجاح هذه الصناعة وكما يلاحظ أيضاً قلة البحوث والدراسات في هذا الموضوع على مستوى هذا البحث على حد علم الباحث وبناءاً عليه فإنه من المتوقع أن يسهم البحث في رفد المكتبة السودانية بإضافة جديدة وكذلك تقديم توصيات ومقترحات من أجل تطوير هذه الصناعة.

فرضيات الدراسة:

1. تتحقق التحديات الداخلية التي تواجه إدارة التغيير المتعلقة بدور الأفراد في المصنع بدرجة متوسطة.
2. تتحقق التحديات الداخلية التي تواجه إدارة التغيير المتعلقة بدور الإدارة العليا في المصنع بدرجة عالية.
3. هنالك فروق في متوسط درجات المفحوصين في التحديات الداخلية التي تواجه إدارة التغيير في المصنع تُعزى للنوع.
4. هنالك توجد فروق في متوسط درجات المفحوصين في التحديات الداخلية

التي تواجه إدارة التغيير في المصنع تُعزى للدرجة العلمية لصالح المؤهل العلمي الأعلى.

5. هنالك فروق في متوسط درجات المفحوصين في التحديات الداخلية التي تواجه إدارة التغيير في المصنع تُعزى للخبرة العملية لصالح الخبرة العملية الأطول.

6. هنالك فروق في متوسط درجات المفحوصين في التحديات الداخلية التي تواجه إدارة التغيير في المصنع تُعزى للوظيفة.

منهجية البحث:

إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والإستبانة كأداة لجمع البيانات.

الدراسات السابقة:

1/ دراسة أسعد مبارك (2016)⁽¹⁾:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مقدرة المصارف السودانية على إدارة التغيير من حيث (اختيار الاستراتيجيات ومجالات التغيير المناسبة لتنفيذ التغيير والأدوات المستخدمة) وأدى تأثير ذلك على الأداء المصرفي. وتوصلت الدراسة إلى: أن التغيير الذي حدث بمجالات المصارف المختلفة) الهيكل التنظيمي، التقنية المصرفية والبنية التحتية، القيادة الإدارية والأهداف والسياسات أدى إلى تحسن أداء المصارف السودانية من حيث نمو رؤوس الأموال وحجم الودائع إضافة إلى رضا العملاء والعاملين، وأن الأنماط القيادية الموجودة بالمصارف تبعث روح الانتماء مما انعكس بالإيجاب على الأداء المصرفي.

2/ دراسة شرف (2013)⁽²⁾:

حول إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء والتي هدفت إلى التعرف على إدارة التغيير في مؤسسات التعليم للوصول إلى جودة النوعية والتميز في الأداء مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي المستند على البيانات حول تنفيذ الجودة، وقد تناولت الدراسة كيفية إدارة التغيير والآليات المطلوبة في المؤسسات الجامعية وأساليب إدارة الجودة النوعية وتميز الأداء كمدخل حديث لتغيير ونماذج الجودة العالمية للأخذ بالنموذج الأنسب تطبيقه في الجامعات العربية وتطرقت الدراسة أيضاً إلى تجارب مؤسسات التعليم العالي في بعض الدول المتقدمة خاصة تجارب بعض الجامعات الأمريكية والبريطانية كونها من أكثر التجارب نجاحاً وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح تطبيقه في الجامعات العربية لارتقاء بها نحو الجودة والتميز من خلال وضع تصوير نموذج هيكلي للتغيير، واختيار نموذج مناسب من نماذج الجودة الشاملة وفق مجموعة من المهام والمراحل تشمل الترتيبات الإستراتيجية المطلوبة وتطويرها، ووضع عملية التخطيط موضع التنفيذ، وإحداث التقييم الذاتي بحسب معايير الجودة المطبق، وأخيراً تطبيقات إجرائية مقترحة للتحويل نحو جودة النوعية وتميز الأداء.

3/ دراسة جون ب كوتر 2009م:

خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، www.edara.com بعنوان «قيادة التغيير (تفيد هذه الدراسة بأن السببيين الرئيسيان اللذين تنجم من جرائهما محاولات تغيير مؤسسات الأعمال والارتقاء بها نحو الأفضل بالفشل هما: وجود حالة كبيرة من القصور الذاتي التي لا يمكن التغلب عليها دائما في خطوة واحدة، والحاجة إلى قيادة على درجة عالية من الكفاءة والجودة بدلا من الإدارة، حتى ولو كانت هذه الإدارة تتسم بالتفوق. لذلك يتطلب القيام بتغيير أي مؤسسة من المؤسسات، في المقام الأول قادة يفهمون عملية التغيير وقادرين على تنفيذها. يتضح من خلال الدراسات الواردة أعلاه أن موضوع هذه الدراسة قد درس من جوانب عدة ومختلفة، نستشف من خلال نتائجها أهمية كل من موضوع إدارة التغيير والميزة التنافسية على حدٍ. إلا أن موضوع دراستنا الهدف منه والقيمة المضافة التي نسعى لتحقيقها من خلاله هي التوصل إلى معرفة دور إدارة عملية التغيير في تحسين الميزة التنافسية وتطويرها، خاصة في ظل اختيارنا مؤسسة محل الدراسة تتسم بينتها الداخلية والخارجية بالمستجدات والتغيرات المتسارعة.⁽³⁾

4/ دراسة Kittivan Sinthunava حول التغيير وإدارة التغيير بتايلاندا :

دراسة حالة ستة جامعات بانكوك في تايلاندا، وتحديدًا في ستة جامعات في بانكوك (2009) وقد ركزت الدراسة على التغيير وأدائه في مجال التعليم العالي في تايلاندا، وتحديدًا في ستة جامعات في بانكوك خلال الفترة (2004-2006) والتي شهدت فترة تغيير من العمل وفق نظام الكليات إلى الجامعات، وذلك بهدف تحديد كيفية استجابة الرؤساء والنواب لمثل هذا التغيير التحولي، واعتمد الباحث على المقابلة، وتحليل محتوى التقارير والوثائق من الجامعات والوزارة كأدوات للبحث، في إطار منهج دراسة الحالة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن: الجامعات قد حصلت على استقلالية في تسيير أمورها، غير أن هذه الاستقلالية طرحت مشكل التمويل، إذ سعت الجامعات إلى الدخول في مشاريع مختلفة، والتعاقد مع الموظفين الجدد على أساس تعاقد يحرّمهم من المزايا الحكومية كمنح التقاعد، مما ولد ضغوط أكثر على الرؤساء ونوابهم بخصوص التمويل حسب تصريحتهم، كما توصلت الدراسة إلى أن الجامعات الستة قامت بتطبيق إدارة التغيير بعدة طرق مختلفة، إذ أدخلت تقنيات مختلفة في المستقبل وستواصل التحرك في اتجاهات مختلفة، فقد غيرت معظمها في هيكلها التنظيمية من خلال تمكين العمداء وتشجيع الموظفين على المشاركة في صنع سياسات جامعاتهم، إضافة إلى تحفيز الموظفين للتغيير من خلال وضع مكافآت ومعايير ترقية للأشخاص الذين يساهمون في تحقيق أهداف الجامعة، وقد أكد الرؤساء الست للجامعات بأن التغيير أمر صعب ويتطلب استخدام العديد من التقنيات والخيارات من القادة، وقد تم استخدام تقنيات الاتصال في اتجاهين في الجامعات، ويعتقد الرؤساء أن تحقيق التغيير لن يتم إذا لم يتمكنوا من العمل مع أعضاء آخرين في جامعاتهم، فالتغيير يحتاج إلى إشراك. وقد تم استخدام واستبدال الطرق التقليدية لتشغيل برامج الكمبيوتر الحديثة وإدارة الجامعات.. وقد تم تسجيل دراسات تخوف الموظفين من السياسات الجديدة التي تستدعي تقييمهم.⁽⁴⁾

5/ دراسة العنزي (2008) (5):

بعنوان: «اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية».

هدفت الدراسة التعرف إلى اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي كما يراه القادة التربويين

من وجهة نظرهم في المملكة العربية السعودية، والتعرف على مستوى الالتزام لدى القادة التربويين كما يراه القادة التربويين من وجهة نظرهم، والتعرف على العلاقة بين اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري إدارات التربية والتعليم (بنين) ومساعدتهم، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، كما استخدم برنامج التحليل إحصائي لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1. أن اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي يتعلق بالاتجاه الإداري كانت بدرجة موافق. بشدة، بينما الاتجاه الوجداني موافق، أما الاتجاه النزوعي بدرجة موافق بشدة.

2. عدم وجود فروق دالة إحصائية في الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

3. وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لمقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي وبين درجات مقياس الالتزام التنظيمية.

6/ دراسة القواسمة، (2005) (6):

بعنوان: عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير في شركات الاتصالات في الأردن. هدفت الدراسة إلى التعرف على الجوانب الرئيسية لإدارة التغيير كأهداف التغيير، ومحركات التغيير والآثار المترتبة على التغيير في شركات الاتصالات في الأردن، وكذلك التعرف على أهم عوامل النجاح الحرجة لمجموعة من برامج التغيير، وتحديد عوامل النجاح الحرجة لكل شركة، ومقارنة عوامل النجاح الحرجة بين الشركات المبحوثة. وقد تكون مجتمع الدراسات من جميع شركات الاتصال العاملة في الأردن والبالغ عددها حوالي (29) شركة، حيث تم اختيار انجح خمس شركات بأسلوب المعاينة القصدية أي ما نسبتها (17.24 %) من مجموعة الشركات الكلي، وهذه الشركات هي: الاتصالات الأردنية، موبايلكم، فاست لينك، بتلكو، وشركة واندوو، وقد تم توزيع استبانة الدراسة على عينة طبقية غير متماثلة الحجم من المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى والإشرافية في الشركات الخمس المختارة والبالغ عددهم حوالي (500) مدير حيث بلغت عينة الدراسة (116) مفردة شكلت حوالي (23.2 %) من عدد المديرين الإجمالي. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن عوامل النجاح الحرجة التي اجتمعت عليها المنظمات المبحوثة مجتمعة تتألف من سبعة عوامل هي: الموارد، ودعم الإدارة العليا، والتكنولوجيا، والأنظمة والعمليات، والجودة. ورضا العاملين، والتدريب، وهي العوامل

الأكثر تكراراً بين المنظمات الخمس المبحوثة. كما أظهرت الدراسات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

الإطار النظري:

مفهوم وأهمية التغيير:

مقدمة:

مفهوم التغيير :

إذ يعرف هذا المفهوم بأنه هو «نشاط حتمي، مستمر، تفاعلي، يقوم على استجابة مخططة أو غير مخططة أو محتملة تؤثر في البيئة الداخلية والخارجية الحالية أو المحتملة، وذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة تكون عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة الوضع الراهن إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل الوضع المنشود من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل. (بلال خلف السكارنه، ص52)

«مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها(زيد منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير، ط1 (الأردن، دار كنوز المعرفة، 2008، ص81) وهنا التغيير يعني المجهود المبذول لحل مشاكل العمل بالتركيز على العاملين وتطوير أداءهم. وهو 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. (محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1: الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، ص:29) وهو أيضا التعديل الحاصل على الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا وغالبا ما تحتاج التغييرات تحفيز لحدوثه وتحمل الإدارة مسؤولية التغيير. (Stephen P, Robbins Timothy A. Judge, 2011(P:14), وعرف بأنه الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مخطط له بالشكل الذي يجعل المنظمة أكثر تكيفا مع البيئة الخارجية. (مروة جعفر صادق، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، 2016)

فقد عرف التغيير بأنه عملية تعديل التنظيم الحالي بغرض زيادة مستويات فعاليته وقدرته على تحقيق أهداف محددة، (جمال الدين المرسي، ص:47).

كما يمكن تعريف التغيير على أنه «إجراء تعديلات جزئية أو جذرية على بعض أو كل أبعاد المؤسسة الهيكلية، الانسانية، المادية، التكنولوجية، الثقافية والوظيفية من أجل الانتقال بها إلى وضع أفضل يتماشى وأهداف المؤسسة». وقد عرف التغيير التنظيمي بأنه عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات. (ماجد عبد المهدي، ص:341) وإدارة التغيير علم في غاية الأهمية لكل مجتمع يريد التطور على أسس مدروسة بدلا من إهدار الوقت والاعتماد على

الصدفة في بناء المجتمعات، وقد أصبحت إدارة التغيير تحدياً لا يمكن تجنبه فيعتبر هو التكيف مع العصر الذي نريد أن نكون فيه، والثابت الوحيد في عصر المعلومات وما بعده إذ لا يمكن حفظ الاستقرار إلا من خلاله، وذلك لأن إدارة التغيير هي التي توجه التغيير وتضع أهدافه وتنتقي وسائله وتتابعه، ولكي تنجح إدارة التغيير فلا بد لها من قائد مؤهل لتسييرها، فالقائد المؤهل يستطيع أن يفعل المعجزات باليسر من الموارد. (القثماني، أمل بنت مسحل، ص: 382-341)

إدارة التغيير هي عملية منظمة لتخطيط وتنظيم وتوجيه مراحل التغيير في المؤسسات التربوية لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة من أجل التطوير، أو هي سلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد. (البيتي، سلطان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى) وهي «العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً، وفعالية إحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد بلوغ الأهداف المنظمة المحددة للإضطلاع بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعال. التغيير يمثل مختلف العمليات والتطورات التي ترافق حياة كل المنظمات لمواجهة عدم الاتزان والتطور المستمر للمحيط، والتغيير لا يمكن تجنبه بل يجب قيادته وإدارته. (الاتحاد الدولي للاتصالات) وإدارة التغيير هي عبارة عن فلسفة لإدارة المنظمة تتضمن تدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادياً وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه، بقصد بلوغ الأهداف التنظيمية المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعال. (دودين أحمد يوسف، ص2)

كما تعرف إدارة التغيير على أنها: «فلسفة إدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير.

هو ذلك التحول الذي يحدث في كل مجالات الحياة بصفة دورية و لا يستطيع الإنسان التدخل لضبط هذا التغيير لأنه يحدث بصفة خارجة عن نطاق تحكمه وسيطرته. (النجار، فريد ص:12)

لذا فقد عرف ثروت مشهور إدارة التغيير بأنها: «العملية التي تتبنى من خلالها قيادة المؤسسة مجموعة معينة من القيم، و المعارف والتقنيات مقابل التخلي عن قيم، معارف وتقنيات أخرى». (ثروت عباس، ص:78)

عليه فأن مفهوم التغيير هو العمل المخطط له لتحويل الفرد أو المؤسسة من وضع حالي إلى وضع أفضل لتحسين الأداء فيها. ولأن التغيير دائماً يكون وفق خطط ومآزج معينة تتبنى فيها القيادة عدة تحولات في المؤسسة، للوصول بالمؤسسة إلى وضع امن تستطيع مع الاستمرار في سوق المنافسة.

وتري الباحثة أن إدارة التغيير هي الإدارة المعنية بالتدخل في عمل المنظمة حتى تستطيع مواكبة التغيرات في المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، والتغيير هو الفعل أو العمل المنعمد لإحداث بعض التغيير في حزمه أو كل المنظمة لتفادى المخاطر أو لتلافي الفرص التي تريد من قدرة المنظمة على الاستمرار في العمل .

خصائص التغيير:

1. المتوقع أن تحدث لذا فهو أمر ضروري ودائم، خصوصا في مؤسسات التعليم العالي المتواجدة في بيئة تتصف بالحركية وعدم الثبات، باعتبارها تتعامل مع المعرفة التي تتغير وتتجدد باستمرار .
2. التغيير عملية توافقية شرعية حيث يجب أن «يبنى التغيير على مبدأ احترام الأنظمة والقوانين وعدم مخالفتها والعمل ضمن الصلاحيات الممنوحة وعدم تجاوزها»
3. لا يوجد أسلوب موحد لإحداث التغيير: حيث أن أسلوب إحداث التغيير يختلف من مؤسسة إلى أخرى باختلاف إمكانياتها والظروف التي تمر بها، كما يتوقف على «المعايير الاجتماعية والعلمية والاقتصادية والسياسية والفكرية والثقافية السائدة في كل مجتمع. وبالتالي يجب إجراء تعديلات في التغييرات المستوردة حتى تتماشى مع الواقع، والتركيز على معالجة المشكلات المحلية بدل مشكلات البيئة الأجنبية. (فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد، 2005، ص363)
4. يولد التغيير دوما التوتر: فسواء كان التغيير إيجابيا أو سلبيا فإنه يجعل الأفراد يتوترون مما هو قادم، «وسوف يشعر أولئك الذين لا يستطيعون السيطرة على مجريات الأمور التي لهم بأعلى درجات التوتر مما يتسبب في مقاومتهم لهذا التغيير أحيانا. (آن ف لوكاس، ص124)
5. التغيير عملية معقدة: إذ أن التغيير أمر صعب خصوصا ما تعلق بالأفكار، والمعروف عن مؤسسات التعليم العالي أنها تتعامل مع البشر في معظم إجراءاتها وبالتالي يصعب تطبيق أي تغيير يسهم ويمس تفكيرهم.

أهمية التغيير بالنسبة للمنظمة:

1. تتمثل أهمية التغيير في الأتي: (العطيات، محمد بن يوسف، ص 63)
1. ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.
2. تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة تتناسب مع أهدافها.
3. تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرار من خلال التأني في اتخاذه و عدم التردد في الاستقرار عليه.
4. التمتع بوسط المؤسسات المنافسة لها و فرض مكانتها.
5. زيادة ثقة الزبائن و العملاء في المنظمة.

القوى المؤدية إلى إحداث التغيير في المؤسسات العامة:

لقد أصبح الجدل قائماً حول طبيعة القوى المؤثرة في إحداث التغيير في المؤسسات العامة ، ومدى دعمها لتوجهات الإصلاح في المؤسسة، حيث أن الإشكالية -التي يراها الكثير من الباحثين- «ليست في الحاجة إلى الإصلاح والتغيير، إنما في طبيعة عملية التغيير ذاتها، وحقيقة الاتجاهات المؤثرة فيها ونسق الأولويات التي تحكمها». (أحمد غالب الهيوب، ص490)
وعليه يمكن عرض أهم هذه القوى فيما يلي: (السيد عليوه، ص14)

1. القوى الخارجية : وتعتبر القوى الخارجية حسب الكثير من الباحثين «أكبر تأثيراً على المنظمة من القوى الداخلية لاتساع مجالاتها وهي أصعب في التنبؤ بأبعادها، وهي تؤثر على المنظمة أولاً ثم على الأفراد العاملين بها أو المتعاملين معها.2-الطلب الاجتماعي: وهذا ما تعكسه «حالة سوق العمل المحلي والدولي ومتطلباته من مخرجات منظومة التعليم العالي». (جواد كاظم الفتة، ص148) لذا فهي تجد نفسها مجبرة على تبني تغييرات معينة لمقابلة تزايد الطلب على خدماتها .
2. التغير التكنولوجي : فالتطورات التي يشهدها العالم اليوم دفعت العديد من دول العالم إلى الاهتمام «بتطوير الإستراتيجيات التعليمية في جامعاتها، وذلك من خلال تطوير أداء كل من أعضاء هيئة التدريس والطالب في التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال سواء في المرافق التدريسية أو أساليب التقويم أو مجالات البحث العلمي. (تيسير محمود نشوان، ص165). وهذا في سبيل «البحث عن أنماط تعلم جديدة للتعليم العالي منها توظيف التقنيات الحديثة لإثراء التعليم وتطويره». (عبد الواحد حمد الكبيسي، ص10)
3. التغير القانوني : وهو « تأثر المنظمات باللوائح والأنظمة سواء كانت على المستوي الوطني او العالمي » فالتغيير أمر حتمي أمام المستجدات.(محمد بن يوسف النمران العطيّات، مرجع سابق، ص56).
4. حاجات ومشكلات المجتمع: حيث تشكل حاجات المجتمع المتغيرة والمتزايدة عاملاً ضغطاً على مؤسسات التعليم العالي مما يجبرها على «إعادة هيكلتها وتنظيمها لمحاولة التخلص من الضغوط الواقعة عليها من جراء التحولات المختلفة في المجتمع ومحاولة لإثبات الوجود وخدمة المجتمع». (فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص370-371)
5. تزايد الحاجات والمشكلات العالمية: إذ تزايدت «الاحتياجات التعليمية للأفراد حول حركة المعرفة والاقتصاد العالمي، والنمو الهائل للمعرفة الجديدة والتخصصات الجديدة». (James J. Duderstad: p:5)
6. التوجه السياسي: من المعروف أن معظم «التغييرات التي جرت في إدارة الجامعات تقوم غالباً على أساس القرارات السياسية على المستوى الوطني عوضاً عن العمليات

الجارية داخل الجامعات نفسها. (موجز لدراسة الأثر البين لبرنامج تومبوس ص: 7) إذ أن القوى السياسية لها تأثير قوي لا يمكن تجنبه في معظم الحالات. كما يمكن إضافة القوى الآتية:

1. **التقارير الدولية:** كالتقارير الصادرة عن اليونسكو، والتي تحاول من خلالها رسم تصور جديد للتعليم العالي يكون أكثر عالمية وتوحدا، مما يدفع مؤسسات التعليم العالي إلى تغيير أنظمتها استجابة لذلك. الأزمات العالمية: كالأزمات الاقتصادية التي امتد تأثيرها إلى مؤسسات التعليم العالي خصوصا في الجانب التمويلي، ما اجبر العديد منها إلى تبني تغييرات احترازية ومحاولة الحصول على مصادر تمويل جديدة بعيدا عن الحكومة .

2. **القوى الداخلية:** رغم اتفاق معظم الباحثين على أن القوى الخارجية اشد تأثيرا على إحداث التغيير في مؤسسات التعليم العالي، إلا أن العوامل الداخلية «كثيرا ما تعتبر كعامل مثير بالنسبة لمشاريع التغيير الكبرى لأن لها دورا مهما في إضفاء الشرعية على التغيير. (Vas Alain & Lejeune Christop. P:45) وتحفيز الأفراد عليه باعتباره نابعا من احتياجاتهم والمشاكل التي يواجهونها، مما يعزز من انتمائهم إليه وتقبلهم لموضوعه، وتتمثل أبرز هذه القوى فيما يلي: الرغبة في التطوير والتحسين: وتعد من أبرز مسببات التغيير، كون تحسين الوضع الراهن وتطوير المنظمة من شأنه تحسين ظروف كل العمال وذلك من ناحية «تطوير وتحسين وضع الأفراد المادّي والمعنوي». زيد منير عبودي، مرجع سابق، ص 25)

3. **المشكلات التعليمية:** وعلي عكس سابقتها، هذه المشكلات تعبر عن العوامل السلبية المحركة لعملية التغيير مثل: الترقية عن طريق الاقدمية و الكفاءة، المقررات التقليدية، ضعف مستوى خريجي الجامعة. (فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص: 370-371) إضافة إلى «عدم الرضا عن طريقة الأداء التنظيمي ومستوى الخدمات للمستفيدين والعاملين. «مما يحتم ضرورة التغيير لمعالجة هذه الإختلالات، وعليه فالقوى الداخلية قد تكون ايجابية كما قد تكون سلبية، وكلاهما يؤثر بصورة واضحة على خلق الحاجة للتغيير.

4. **تجديد المكتسبات:** وتكمن في «الحاجة إلى إعادة التدريب والتأهيل للعاملين لمواجهة متطلبات الحياة العصرية.» خصوصا في مؤسسات التعليم العالي التي تعد المعرفة المتجددة لمواكبة التطورات أهم مرتكزات عملها.

5. **التغيير في هيكل المنظمة:** وذلك بسبب «الرغبة في تكامل المنظمة (الرغبة في توحيد إدارات المنظمة والتنسيق فيما بينها) (وتغيير في الإدارة العليا) بسبب صراع، فساد، حوكمة، إستراتيجية جديدة. (أنظر: أحمد ماهر، ص 57-67). مما يؤدي إلى إحداث تغييرات لاحقة تمس باقي المؤسسة التعليمية، باعتبارها نظام متكامل ومتربط الوحدات. تقادم

الأساليب والممارسات الإدارية: وذلك «عندما لا تعود الأساليب والممارسات متناسبة مع الأهداف المتوخاة لان الزمن قد تجاوزها، أو أنها لم تكن مناسبة أصلاً فيما مضى. « خصوصاً في ظل ظهور أساليب إدارية جديدة أثبتت نجاعتها في مؤسسات التعليم العالي بالدول المتقدمة، إذ أصبح هذا المجال يستقطب اهتمام العديد من الباحثين لتطويره.

6. ضغوطات الأفراد: والمتمثلة هنا في «ضغوطات الكادر التدريسي واتحاداتهم المهنية، والطالب واتحاداتهم والتي أثبتت بأنها تمثل عامل ضغط كبير يؤدي إلى تبني تغييرات جديدة في المؤسسة التعليمية». (أنظر: جواد كاظم الفتة، مرجع سابق، ص 148)

الدراسة التطبيقية:

منهج البحث وإجراءاته:

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

تناولت الباحث في هذا الفصل منهجية البحث، المنهج المستخدم ووصف لمجتمع وعينة البحث والادوات المستخدمة وإجراءات الصدق والثبات، ثم المنهج الاحصائي الذي أستخدم في هذا البحث.

منهج البحث:

المنهج محدد بمجموع من الإجراءات والطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلي نتيجة , والمنهج في العلم مسألة جوهرية , حيث أن الإجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث وتنفيذه هي التي تحدد النتائج. (موريس انجرس , ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون , 2004 , ص 36).
وبما ان المنهج هو المسلك الذي لابد للباحث من تحديده للبدء في عملية البحث والتقصي, فقد اعتمدنا في دراستنا هذه علي المنهج الوصفي وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي لوصف ظاهرة او مشكلة محددة وتصويرها كميأ عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقنعة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. (سامي محمد ملحم , 2010, ص370). وقد تم اختيار المنهج الوصفي نظراً لخصائصه إذ يمكن من خلاله دراسة العلاقة بين الظواهر المختلفة اوالعلاقة في الظاهرة نفسها , وهذه الأخيرة ما نسعي الوصول إليه من خلال الدراسة.

مجتمع البحث :

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس - جامعة البطانة - شاغلي المناصب الإدارية أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة حيث تم توزيع الاستبيان على 54 فرداً، ويعتبر هذه العينة كبيرة نسبياً من الناحية الإحصائية بما يؤدي الي القبول بنتائج الدراسة وتعميمها علي مجتمع الدراسة وللخروج بنتائج دقيقة بقدر الامكان حرص الباحثة علي تنوع افراد الدراسة (المبحوثين) لان تنوع خصائص المبحوثين له علاقة بأرائهم عن تحديات إدارة التغيير في أداء العاملين في القطاع الصناعي.

عينة البحث:

العينة عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية كما أنها جزء من الكل , وتكون ممثلة للمجتمع الأصلي وتحمل خصائصه . (محمود عبدالحليم منسي , سهر كامل أحمد , 2002 , ص192).

فقد تم إختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع البحث، حيث قام الباحثة بتوزيع إستبيانات الدراسة علي العاملين في مصنع سكر الجنيد حيث بلغ حجم العينة (55) عاملاً من مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة:

تم تصميم إستبانة بشكل خاص لجمع البيانات بالاعتماد علي الدراسات السابقة والمراجع والمواضيع ذات الصلة بموضوع الدراسة، تم تحكيم الاستبانة من أعضاء هيئة التدريس ذوي خبرة في هذا المجال وذلك لتحديد عبارات الإستبانة.

تم توجيه الاستبانة الي عينة عشوائية تتكون من (55) فرداً من العاملين في مصنع سكر الجنيد.

تتكون الأستبانة من جزئين:

الجزء الأول: يتضمن المعلومات الشخصية لمبحوثين.

الجزء الثاني: يتضمن أسئلة الفرضيات كلاً علي حدا.

عبارات الأستبانة:

تم توجيه عبارات الأستبانة إلي العاملين مصنع الجنيد (عينة الدراسة) وقد إحتوت الأستبانة علي (23) عبارة وعلي كل فرد من أفراد العينة تحديد رأيه عن كل سؤال وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، أوافق بشدة).

توصيف عينة البحث

جدول رقم (1)

يوضح توصيف العينة حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	33	60.0
انثى	22	40.0
المجموع	55	% 100

المصدر: إعداد الباحث، بواسطة SPSS 2023 م.

شكل (1)

شكل يوضح توصيف العينة حسب متغير النوع



المصدر: إعداد الباحث، بواسطة الإكسل 2023م.

الجدول والشكل (1) أعلاه يوضحان النوع. من الجدول أعلاه يوضح أن نسبة الإناث بلغت 40.0%، وهي الأدنى مقارنة مع نسبة النساء، أما نسبة الذكور بلغت 60.0%، فهي الأدنى مقارنة بنسبة الإناث.

جدول رقم (2)

يوضح توصيف العينة حسب متغير الوظيفة

النسبة	التكرار	الوظيفة
18.2	10	إداري
50.9	28	موظف
16.4	9	مهندس
14.5	8	فني
% 100	٥٥	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، بواسطة SPSS 2023م.

شكل (2)

شكل يوضح توصيف العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: إعداد الباحث، بواسطة الإكسل 2023م.

الجدول والشكل (2) أعلاه يوضحان متغير الوظيفة. من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هم الموظفون وبلغت نسبتهم 50.9%، بينما كانت أدنى نسبة كانت نسبة الفنيين التي بلغت 14.5.

جدول رقم (3)

يوضح توصيف العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
3.6	2	فوق الجامعي
78.2	43	جامعي
18.2	10	ثانوي
% 100	00	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، بواسطة SPSS 2023م.

شكل (3)

شكل يوضح توصيف العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث, بواسطة الإكسل 2023م.

جدول والشكل (3) أعلاه يوضحان المؤهل العلمي. ان نسبة المؤهل الجامعي الأعلى بلغت 78.2% , بينما المؤهل فوق الجامعي كان الأدنى بلغ 3.6% مابين المؤهلات العلمية الأخرى.

جدول رقم (4)

يوضح توصيف العينة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
5.5	3	5-1 سنة
10.9	6	سنة 6-10
83.6	46	أكثر من 10 سنة
% 100	55	المجموع

المصدر: إعداد الباحث, بواسطة SPSS 2023 م.

شكل (4)

شكل يوضح توصيف العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث، بواسطة الإكسل 2023م.

الجدول والشكل (4) أعلاه يوضحان متغير سنوات الخبرة. فنجد أن نسبة سنوات الخبرة أكثر من 10 سنوات الأعلى بنسبة بلغت 83.6%، أما النسبة الأدنى كانت لصالح سنوات الخبرة 1-5 سنوات بنسبة بلغت 5.5%.

تحليل الفرضيات:

تنص الفرضية الأولى علي الآتي:

تتحقق التحديات الداخلية التي تواجه إدارة التغيير المتعلقة بدور الأفراد في المصنع بدرجة متوسطة.

جدول (7)

المتغير	حجم العينة	المتوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الاستدلال
دور الأفراد في المصنع	55	.13	4.42	.96	34.3	54	000.	دال

المصدر: إعداد الباحث، بواسطة SPSS 2023م.

من الجدول أعلاه: نلاحظ حجم العينة بلغ (55)، بمتوسط فرضي (13)، وبوسط حسابي بلغ (4.42)، وانحراف معياري يساوي (96)، بينما قيمة ت تساوي (34.3)، بدرجة حرية (54)، حيث بلغت القيمة الإحتمالية (000.) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05. وهذا يدل علي أنه تحقق التحديات الداخلية التي تواجه إدارة التغيير المتعلقة بدور الأفراد في المصنع بدرجة متوسطة.

تنص الفرضية الثانية علي الآتي:

تتحقق التحديات الداخلية التي تواجه إدارة التغيير المتعلقة بدور الإدارة العليا في المصنع بدرجة عالية.

جدول (7)

المتغير	حجم العينة	المتوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الاستدلال
دور الإدارة العليا في المصنع	55	142	3.51	1.1	24.7	54	000.	دال

المصدر: إعداد الباحث، بواسطة SPSS 2023م.

من الجدول أعلاه: نلاحظ حجم العينة بلغ (55)، بمتوسط فرضي (142)، وبوسط حسابي بلغ (3.51)، بينما قيمة ت تساوي (24.7)، بدرجة حرية (54)، حيث بلغت القيمة الإحتمالية (000.) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05. وهذا يدل علي أنه تحقق التحديات الداخلية التي تواجه إدارة التغيير المتعلقة بدور الإدارة العليا في المصنع بدرجة عالية.

تنص الفرضية الثالثة علي الآتي:

هنالك فروق في متوسط درجات المفحوصين في التحديات الداخلية التي تواجه إدارة التغيير في المصنع تُعزى للنوع.

جدول (8)

المتغير	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ف"	القيم الاحتمالية	الاستنتاج
ذكور	33	4.21	1.02	53	1.61	.210	غير دال إحصائياً
إناث	22	4.73	.77				

المصدر: إعداد الباحث، بواسطة SPSS 2023م.

من الجدول أعلاه: نجد أن عينة الزكور بلغت (33)، بوسط حسابي يساوي (4.21)، وإنحراف معياري يساوي (1.02)، بقيمة فائئة تساوي (1.61)، بدرجة حرية بلغت (53)، بينما بلغت الإناث في عينة الدراسة (22)، بوسط حسابي يساوي (4.73)، وإنحراف معياري يساوي (0.77)، بقيمة تائية تساوي (1.61)، بدرجة حرية بلغت (53). وهذا يدل علي أن هنالك فروق في متوسط درجات المفحوصين في التحديات الداخلية التي تواجه إدارة التغيير في المصنع تُعزى للنوع.

تنص الفرضية الرابعة علي الآتي:

هنالك توجد فروق في متوسط درجات المفحوصين في التحديات الداخلية التي تواجه إدارة التغيير في المصنع تُعزى للدرجة العلمية لصالح المؤهل العلمي الأعلى.

جدول (9)

مصدر التباين	مجموع المربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الإستنتاجات
بين المجموعات	1.442	3	.5	.58	.63	غير دال إحصائياً
داخل المجموعات	42.49	51	.83			
المجموع	43.93	54				

المصدر: إعداد الباحث، بواسطة SPSS 2023م.

نلاحظ من الجدول أعلاه نلاحظ أن مجموع إنحرافات المربعات بلغت (43.93)، بدرجة حرية (54) وقيمة فائئة بلغت (0.58)، وكانت القيمة الاحتمالية لها (0.63)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وهي قيمة غير دالة احصائياً، بمعنى أنه لا توجد فروق في متوسط درجات المفحوصين في التحديات الداخلية التي تواجه إدارة التغيير في المصنع تُعزى للدرجة العلمية لصالح المؤهل العلمي الأعلى.

تنص الفرضية الخامسة علي الآتي:

هنالك فروق في متوسط درجات المفحوصين في التحديات الداخلية التي تواجه إدارة التغيير في المصنع تُعزى للخبرة العملية لصالح الخبرة العملية الأطول.

جدول (10)

مصدر التباين	مجموع المربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الإستنتاجات
بين المجموعات	1.85	2	.924	1.14	.33	غير دال
داخل المجموعات	42.1	52	.81			
المجموع	43.93	54				

المصدر: إعداد الباحث، بواسطة SPSS 2023م.

نلاحظ من الجدول أعلاه نلاحظ أن مجموع إنحرافات المربعات بلغت (43.93)، بدرجة حرية (54) وقيمة فائية بلغت (1.14)، وكانت القيمة الاحتمالية لها (.33)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وهي قيمة غير دالة احصائياً، بمعنى أنه لا توجد فروق في متوسط درجات المفحوصين في التحديات الداخلية التي تواجه إدارة التغيير في المصنع تُعزى للخبرة العملية لصالح الخبرة العملية الأطول.

تنص الفرضية السادسة علي الآتي:

هنالك فروق في متوسط درجات المفحوصين في التحديات الداخلية التي تواجه إدارة التغيير في المصنع تُعزى للوظيفة.

جدول (10)

مصدر التباين	مجموع المربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الإستنتاجات
بين المجموعات	4.68	3	1.56	2.03	.122	غير دال
داخل المجموعات	39.3	51	.770			
المجموع	43.93	54				

المصدر: إعداد الباحث، بواسطة SPSS 2023م.

نلاحظ من الجدول أعلاه نلاحظ أن مجموع إنحرافات المربعات بلغت (43.93)، بدرجة حرية (54) وقيمة فائية بلغت (2.03)، وكانت القيمة الاحتمالية لها (.122)، وهي قيمة أكبر

من مستوى المعنوية (0.05)، وهى قيمة غير دالة احصائياً، أنه لا توجد هنالك فروق في متوسط درجات المفحوصين في التحديات الداخلية التي تواجه إدارة التغيير في المصنع تُعزى للوظيفة.

النتائج:

1. تتحقق التحديات الداخلية التي تواجه إدارة التغيير المتعلقة بدور الأفراد في المصنع بدرجة متوسطة.
2. تتحقق التحديات الداخلية التي تواجه إدارة التغيير المتعلقة بدور الإدارة العليا في المصنع بدرجة عالية.
3. هنالك فروق في متوسط درجات المفحوصين في التحديات الداخلية التي تواجه إدارة التغيير في المصنع تُعزى للنوع.
4. لا توجد فروق في متوسط درجات المفحوصين في التحديات الداخلية التي تواجه إدارة التغيير في المصنع تُعزى للدرجة العلمية لصالح المؤهل العلمي الأعلى.
5. لا توجد فروق في متوسط درجات المفحوصين في التحديات الداخلية التي تواجه إدارة التغيير في المصنع تُعزى للخبرة العملية لصالح الخبرة العملية الأطول.
6. لاتوجد هنالك فروق في متوسط درجات المفحوصين في التحديات الداخلية التي تواجه إدارة التغيير في المصنع تُعزى للوظيفة.

التوصيات:

1. تشجيع وتحفيز الأفراد من أجل ضمان مساهمتهم الفاعلة في إنجاح عملية إدارة التغيير.
2. العمل على رفع كفاءة وفاعلية أداء العاملين في المصنع.
3. منح الافراد العاملين المزيد من السلطات والصلاحيات التي تمكنهم من المساهمة الإيجابية في إدارة التغيير.
4. تعزيز الدور الكبير والمتعاظم للإدارة العليا في إدارة التغيير من خلال الإعتراف بدورها وتحفيزها نحو المزيد من الإبتكار والإبداع الإداري.

الهوامش:

- (1) أسعد مبارك الشريف، (2016) « تقييم فعالية استراتيجيات إدارة التغيير في القطاع المصرفي السوداني 2005 -2014،»رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا: جامعة النيلين.
- (2) الهادي شرف إبراهيم ، 2013، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء في المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي ،ع11،مج06، اليمن.
- (3) كوتر جون ، ابريل 1994 قيادة التغيير : خطة عمل من ثمانية خطوات ، مطبوعة خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال ، السنة الثانية ، العدد السابع والعشرون ، إصدار الشركة العربية للإعلام العملي (شعاع) ، القاهرة ، مصر.
- (4) Kittiwat Sinthunava.Change and change management in higher education in Thailand: A case study of six Rajabhat universities in Bangkok, PhD thesis, Australia, University of Sydney. .February 2009
- (5) العنزي، عطا الله (2008) : اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- (6) القواسمة ، فريد محمد (2005) عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير في شركات الإتصالات في الأردن ، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة عمان العربية : عمان الأردن.

المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

- (1) أحمد غالب الهيوب، اتجاهات الإصلاح التربوي وأولوياته في البلدان العربية في زمن العولمة، في: مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع 58، اليمن، كانون الأول، 2011، ص490.
- (2) القثامي، أمل بنت مسحل . (٢٠١٣). تأصيل إدارة التغيير . المجلة العربية للعلوم الاجتماعية- المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية ص:341-382 مجلد 1.
- (3) الشيتي، سلطان (2014) . ممارسة مدير المدرسة لإدارة التغيير وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدراس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين . رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- (4) النجار، فريد.(2000). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة . (إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة) ص 12.
- (5) أنظر: أحمد ماهر، تطوير المنظمات الدليل العملي إعادة الهيكلة والتميز الإداري إدارة التغيير ، مصر، الدار الجامعية، 2007، ص57-67.
- (6) العطيّات، محمد بن يوسف النمران. 2006. إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير. (دار الحامد للنشر و التوزيع. عمان . الأردن) ص 63.
- (7) السيد عليوه، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين، ط 1، 2005، ص14.
- (8) بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، ط1 (الأردن: دار المسيرة، 2009)، ص52.
- (9) تيسير محمود نشوان، واقع توافر واستخدام تقنيات التعليم لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأقصى، في: مجلة جامعة الأقصى: سلسلة العلوم الإنسانية، فلسطين، جامعة الأقصى، مج 08، ع02، حزيران 2004، ص165.
- (10) ثروت عباس مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، (دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن) 2009، ص 78.
- (11) جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، (الدار الجامعية اسكندرية 2006) ص47
- (12) زيد منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير، ط 1 (الأردن، دار كنوز المعرفة، 2008) ص81.
- (13) دودين أحمد يوسف، أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية في الوطن العربي: نظريا وتطبيقيا، الأردن، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ص2.
- (14) زكريا الدوري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: وظائف وعمليات منظمات الأعمال، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن) ، 2010، ص 24 .
- (15) عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، ص 194-195.
- (16) فاروق عبده وفيه ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات

- التعليمية،الأردن، دار المسيرة، 2005، ص363.
- (17)عبد الواحد حمد الكبيسي، توظيف تقنيات التعليم الجامعي واتجاه التدريسيين نحوه، في: المؤتمر الثالث لضمان الجودة، العراق، جامعة الكوفة، 19-20 مارس 2012، ص10.
- (18)جواد كاظم الفتة، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص148.
- (19)هالة عبد المنعم أحمد سليمان، إدارة التغيير التربوي و إعادة هندسة المدرسة الثانوية العامة . القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، 2007، ص 8 .
- (20)محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1(الاردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008) ص29.
- (21)محمد زرقون، دور القادة في إدارة التغيير لتعزيز الزيادة بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 11، 2011، ص125.
- (22)ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي ، ط1(دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013) ص341.

المراجع الأجنبية:

- (1) 45: James J. Duderstadt ,Leading Higher education in an Era of rapid change48 th Annual Meeting Portland ،USA ،State higher education executive officers ،July 2001 ،p5.: 4 .6 ،
- (2) 47-Vas Alain & Lejeune Christophe .La gestion du changement à l'université: une approche interprétatiste .op-cit ،p12
- (3) 19 .Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge.(2011) ،”Organizational Behavior”14 ، ed Pearson Edition .Inc. ،Prentice Hall ،One Lake Street ،Upper Saddle River ،New Jersey
- (4) Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge، (2011) ،”Organizational Behavior” ، 14 ed Pearson Edition. Inc.، Prentice Hall، One Lake Street، Upper Saddle River، New Jersey.

الرسائل العلمية:

- (1) مروة جعفر صادق ، (2016) « العلاقة المتبادلة بين التغيير والثقافة التنظيمية وتأثيرها في أبعاد الهيكل التنظيمي» ،رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
- المواقع الإلكترونية:

- (1) الاتحاد الدولي للاتصالات، المكتب الإقليمي العربي، إدارة التغيير و الموارد البشرية الدولي للاتصالات، المكتب الإقليمي العربي، إدارة التغيير و الموارد البشرية .الاتحاد الدولي للاتصالات، المكتب الإقليمي العربي، إدارة التغيير و الموارد البشرية .www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc6.doc; consulté le 27/3/2005