

التغيير الإداري ومستوى العلاقة بمجالاته المختلفة
(دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل)

م. حيدر خضر سليمان

جامعة الموصل /كلية الإدارة والاقتصاد

**Managerial change and relationship level with different areas;
(Field Study in college of Administration a Economic Mosul
university)**

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى قياس مستوى التغيير الإداري في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في أربعة مجالات من مجالات التغيير وهي مجال التقني والموارد البشرية والأنظمة والقوانين والهياكل التنظيمية ، فضلا عن تحديد اثر عدد من المتغيرات الشخصية والوظيفية مثل (سنوات الخبرة ، الدرجة العلمية ، المركز الوظيفي) على التغيير الإداري في الكلية .
وشملت عينة البحث (100) عضو من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد ، اختيروا عشوائيا ، من دون استثناء ، واتبع الباحث المنهج الوصفي لملاءمة وطبيعة الدراسة ، واستخدم الاستبيان أداة لجمع المعلومات .

وعولجت البيانات باستعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية الوصفية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي فظهرت النتائج كالآتي:

مستويات التغيير الإداري العام في كلية الإدارة والاقتصاد كانت جيدة علما أن هناك تفاوت بين هذه المستويات إذ كانت ضعيفة في مجال الموارد البشرية وجيدة جدا في مجالي الأنظمة والقوانين وجيدة في كل من المجال التقني والهياكل التنظيمية

وأظهرت النتائج أيضا فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التغيير تبعا لمتغيرات (المركز الوظيفي والدرجة العلمية وسنوات الخبرة) لدى عينة البحث

وبناء على هذه النتائج قدم الباحث عددا من المقترحات كان من أهمها ضرورة مشاركة أصحاب الخبرة الطويلة والمركز الوظيفي والدرجة العلمية في إحداث التغيير في الأنظمة والقوانين وكذلك ضرورة العناية ومتابعة صيانة التكنولوجيا(التقني) المستحدثة وتعبئة المراكز الإدارية العليا من أصحاب الخبرة الأطول والمركز الوظيفي الأعلى

Abstract

This research aimed to measuring the level of managerial change in the college of Administration and Economics University of Mosul , according to the lecturers perspective .there are four areas of changes in the college which involves technical ,human resources, laws and regulations and organizational structures ,in addition the research attempt to measuring the effects of many personal and carrier variables such as (experience, scientific degree ,position on managerial change)on managerial changes. The research sample consists of (100) lecturers were selected as a random sample and the research based on descriptive method while questionnaire was used as main tool for collect data. The data processed using descriptive statistical tools such as (mean, mathematical average , standard deviation and percentages). The research results were shown that ; The managerial change level in the college were very good although there are variance among these areas(poor in human resources area, very good in laws and regulations and good in both of technical and organizational structures areas). The results show that there are statistical differences on changes level according to position, scientific degree and experience variable depending on research results many suggestions introduced the major are: that necessary involvement of lecturers that have

experience and position and scientific degree in changing the laws and regulations as well as and care with technological

المقدمة:

يعد التغيير والتطوير في الوقت الحاضر أمراً أساسياً وحتمياً في مختلف المنظمات التي تسعى نحو النجاح والتفوق والتميز أو على الأقل نحو البقاء والاستمرار ويؤكد كثير من علماء السلوك التنظيمي مثل، (Brown&Harvey,200;2006)و(Hanna,38;1988) إن التغيير والتجديد أمران لا مفر منهما في مواجهة التغييرات الخارجية المتسارعة الديناميكية وغير المتوقعة في كثير من الحالات ومن أهم ما يواجه عملية التغيير من صعوبات مقاومة العاملين بأشكال مختلفة، التي قد تؤدي في كثير من الأحيان إلى تقويض وإحباط برامج التغيير الهادفة ومناهج تجديد البناء فالتغيير يبدأ بالإنسان ليتمكن من الوصول إلى تحقيق غاياته سواء الاقتصادية أو الاجتماعية والسياسية فلا بد من توفير إدارة قادرة على تحقيق هذا التغيير ، وتناول الباحث في هذا المجال التغيير الإداري بمجالاته المختلفة (الأنظمة والقوانين، وموارد البشرية ، والتقنية ، والهيكل التنظيمي) وأهمية هذا التغيير في تحقيق كفاءة المنظمة وفعاليتها ، فالتغيير الإداري ظاهرة ملازمة للمنظمة ومستمرة مع استمرار بقائها ونموها وتبنى أساساً على رفض الماضي وقبول الحاضر.

المحور الأول :منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

في ضوء التغيرات العالمية والسباق العالمي نحو التجديد والتطوير الذي لا يخفى على احد من خلال ما نشاهده من برامج الجودة وإعادة الهيكلية وغيرها من تطورات كثيرة أضحت لزاماً على المنظمات التي تسعى نحو التجديد والتطوير أن تدرك أكثر من أي وقت مضى أن برامج التطوير لا يمكن أن يتسنى لها النجاح دون انخراط العاملين في المنظمة وتحري مشاركتهم في عملية التغيير وهذا العناية يجب أن يأخذ في الاعتبار بروز مقاومة لبرامج التغيير وان هذه المقاومة تتطلب إدارة فعالة ومحور المشكلة يمكن تحديده بالتساؤلات التالية :

1. ما مستوى التغيير الإداري في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل.
2. ما مستوى التغيير لكل من متغيرات الهيكل التنظيمي والتقني والافراد والأنظمة والقوانين .
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من المركز الوظيفي والدرجة العلمية وسنوات الخبرة في مستوى التغيير الإداري بمستوياته المختلفة .

ثانياً: أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث بالتعرف على موضوع مستوى التغيير الإداري في كلية الإدارة والاقتصاد نظراً لأهميته في تحقيق الكفاءة وفعاليتها في الكلية وقدرتها على تحقيق أهدافها ، وكذلك في وضع مستوى التغيير الإداري أمام المسؤولين في الكلية من اجل الانتباه لهذه المستوى ضمن محاور التغيير المختلفة .

ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التغيير الإداري ومقاومة التغيير.
2. معرفة مستوى التغيير الإداري ضمن المستويات المدروسة (المتتملة بالهيكل التنظيمي والتقني والافراد (الموارد البشرية)فضلا عن(الأنظمة والقوانين) من اجل التركيز على بعضها

رابعاً:فرضيات البحث:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى التغيير الإداري في مستوياته المختلفة .
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى التغيير الإداري في مستوياته المختلفة تبعاً للمركز الوظيفي والدرجة العلمية وسنوات الخبرة .

خامساً: مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد ، وهم من حملة شهادة الماجستير والدكتوراه ، ويبلغ عددهم (200)مقسمين على (144) بدرجة ماجستير و(56)بدرجة دكتوراه

سادساً: عينة الدراسة :

شكلت العينة ما نسبته (50%) من مجتمع البحث وكان عدد أفراد هذه العينة (100) وهي عينة عشوائية طبقية مكونة من طبقتين حسب عددها .

سابعا: الأدوات الإحصائية المستخدمة :

أ. استخدم الباحث مجموعة من الأدوات الإحصائية الوصفية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية .

ب. مجموعة من الأدوات الإحصائية التحليلية مثل كرونيباغ ألفا وتحليل التباين الأحادي وتحليل التباين ثلاثي الأبعاد .

ثامنا: حدود الدراسة :

أ. حدود مكانية : شمل البحث أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل.

ب. حدود زمانية : أجري البحث في الفصل الثاني من العام الدراسي (2006-2007).

تاسعا: أداة البحث:

لعدم وجود أداة جاهزة تحقق أهداف البحث ، قام الباحث بإعداد أداة خاصة تقيس مستوى التغيير الإداري في كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة الموصل ، وقد تم إعداد الأداة على وفق الخطوات الآتية **أولاً:مراجعة الأدبيات** المعاصرة التي تحدثت عن مستوى التغيير الإداري ، وجرى اقتباس عبارات ومقولات من تلك الأدبيات وصيغت هذه العبارات بشكل فقرات بلغ عددها (10) فقرة لكل من الموارد البشرية والتغيير التقني والأنظمة والقوانين والهيكل التنظيمي . وشكلت في مجموعها استبانة أولية زودت بمقياس (ليكرت) ذي البدائل الخماسي على وفق الأوزان الآتية 1. موافق بشدة(5) 2. موافق(4) 3. محايد (3) 4. غير موافق(2) 5. غير موافق بشدة (1). كما تضمنت الاستبانة حقولا خاصة لجمع المعلومات من المستجيبين تتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية المثبتة في متن الاستبانة

ثانيا: بهدف التحقق من الصدق الظاهري* لتلك الفقرات عرضت الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد ممن لديهم ممارسات فكرية ومقالات في هذا المجال ومن الاختصاصات المختلفة وطلب منهم تحديد صلاحية أو عدم صلاحية الفقرات والبدائل الموضوعية في القياس الظاهري موضوع الدراسة ، وقد أبدى عدد من المحكمين ملاحظات على صياغة عدد من الفقرات وأوصى قسم الآخر بحذف عدد منها ، أجرى الباحث التغييرات المطلوبة على الفقرات التي اتفق عليها المحكمون وأصبحت الاستبانة مكونة من (40) فقرة .

ثالثاً: بهدف ثبات الأداة فقد طبقت الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (10) أعضاء من الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد من غير العينة الأصلية ، ثم أعيد تطبيقها على العينة نفسها بعد أسبوعين من التطبيق الأول ، باستعمال معامل الثبات كرونباغ ألفا ، فتبين أن معامل ثبات الاستبانة هو (72%) وهي درجة مقبولة لإغراض البحث العلمي

المحور الثاني:التغيير الإداري ومقاومة التغيير

المبحث الأول :التغيير الإداري

أولاً: مفهوم التغيير الإداري :

1. ويعرف التغيير الإداري: بأنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر اخر من عناصر العمل الإداري أو التنظيمي (علي السلمي ،1995:256) .

2. وعرف التغيير الإداري: بأنه نسق منظم من الجهود البشرية التي تقود إلى الصدام مع القيود والمعدات القائمة لإزالتها والتأثير فيها من أجل تحقيق عدة مصالح يتم من خلالها إرساء نظم جديدة من العلاقات (الخضير، 2000:17).

* وتآلف لجنة الخبراء من المحكمين من السادة المدرجة أسماؤهم :

- 1.د. أكرم احمد الطويل /أستاذ مساعد /كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل.
- 2.د.جاجان جمعة الخالدي/ أستاذ مساعد / كلية التربية الأساسية /جامعة الموصل.
- 3.د.ميسر إبراهيم احمد /أستاذ مساعد /كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة الموصل.
- 4.د.عادل ذاكر نعمة / أستاذ مساعد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل .
- 5.د.علي عبد الستار الحافظ/مدرس/ كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل .
- 6.د.حمدان رمضان محمد / مدرس/علم النفس /كلية التربية / جامعة الموصل.

3. ووصف التغيير الإداري: بأنه الجهد الواعي والمعتمد الهادف إلى تحسين عمليات النظام المختلفة من خلال الاستخدام للمعرفة والمهارات المتاحة في المنظمة (العامري والفوزان، 1997:353)
4. وعرف الخزامي التغيير الإداري: عبارة عن جهد مستمر ومتزايد طويل المدى يدار ويدعم من الإدارة العليا والجهات المخططة لإستراتيجية المنظمة وذلك من أجل تطوير وترقية الرؤية المستقبلية للمنظمة من خلال التركيز على تغيير ثقافة المنظمة وقيمها ومن ثم تغيير السلوك التنظيمي للأفراد العاملين داخلها (الخزامي، 2001:13) .
5. كذلك يعد التغيير بأنه تنمية المنظمة ككل متكامل (الفرد ،العامل،الهيكل التنظيمي،القيادة،الجماعة ،الجانب التقني،والأنظمة والقوانين) (محمد ،1998:454).
6. ويعرف التغيير الإداري أيضا: بأنه عملية التغيير المخطط والمستمر والمنظم لعدد من العناصر المتفاعلة التي تسعى لتحقيق تغيير في ثقافة التنظيم وطرائق ووسائل العمل وتزواج الهياكل الاجتماعية في المنظمة وسلوكيات العاملين وبين أهداف التنظيم على اعتبار المنظمة نظاما مفتوحا يتأثر بالنظم البشرية (القحطاني، 1999:464).
7. يعرف (Carnall) التغيير الإداري على أنه عبارة عن تغيير وتحسين وتجديد في هيكل المنظمة أو أهدافها أو ثقافتها ومناخها التنظيمي أو التقني أو سلوك العاملين فيها وقدراتهم أو جميع هذه الجوانب مجتمعة (Carnall,201:1999) .
8. ويصف (عثمان) التغيير الإداري بأنه التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة ،يعني ذلك الانتقال من الحالة الحالية للإدارة أو التنظيم إلى حالة أخرى جديدة تقل فيها مسببات فشل التنظيم وعدم توازنه والوصول إلى حاله جديدة يتكيف فيها مع ما يحيط به من ظروف البيئة الداخلية والخارجية (عثمان، 2000:9) .
وبناء على ما ذكر من تعاريف ومفاهيم التغيير الإداري يمكن إبداء تعريف إجرائي لهذا البحث وكالاتي:
يعني التقدم والتطور نحو الأفضل فهو لا يخرج عن كونه وسيلة لإدخال تحسينات على المنظمة أو بعض العناصر الإنتاجية فيها بحيث تكون مختلفة عن وصفها الحالي بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها بشكل أفضل وأكثر فاعلية .
- ثانيا: أهمية التغيير الإداري:**

بعد أن تعرضنا إلى مفهوم التغيير الإداري وجدنا أن التغييرات حتمية ولا بد منه ويمكن أن تلمس أهميته بالنسبة للمنظمة وحياتها ونموها وتطورها وما ينعكس على الأفراد العاملين فيها ،فالتغيير يعمل على تجديد الحيوية داخل المنظمة كما يبعث الأمل في نفوس الأفراد العاملين فيها لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم ، كما أن التغيير يتطلب قدرات ومهارات جديدة لدى الأفراد العاملين مما يستدعي ويتطلب وسائل وطرائق مختلفة وتدريباً جديداً لأداء العمل داخل المنظمة.

فالتغيير يعني تغيير كل شيء في المنظمة ومن ضمنها حاجات العاملين المكبوتة والمطالبية بحقوقهم وتحسين مستواهم المعاشي ما يرفع مستوى الرضا الوظيفي ومن ثم رفع الفاعلية والكفاءة للمنظمة ،(القحطاني، 1999:464)،

والتغيير تعني تغيير في ثقافة المنظمة يساعد على التخلص من عدد من سلوكيات العاملين غير المرغوبة فيها وتنمية السلوك المرغوب فيه ،مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ارتباطهم ولولائهم للمنظمة ومن ثم تقليل معدلات دوران العمل والغياب والشكاوي وهذا يؤدي إلى الاحتفاظ بمواردها البشرية والمحافظة عليهم وزيادة فاعليتها وقدرتها على العطاء والاستمرارية وحفظا على ملاحقة الركب والتطور وعدم التخلف عن المتغيرات البيئة الخارجية وحفظا على تكيف المنظمة مع بيئتها فيزيد من فاعلية المنظمة (الخضيرى، 2000:17).

القوى الدافعة والمؤثرة في عملية التغيير وعادة تكون الإدارة العليا هجومية أو دفاعية أو تحفظية ،فكلما كانت الإدارة هجومية تراعى الجوانب التقنية والاقتصادية والنفسية والاجتماعية والبشرية ،كلما تحقق التميز في مستوى الأداء ،وقد يكون التغيير في عدد من الجوانب التكنيكية مثل تغيير بعض النظم وترقية عدد من الأفراد أو نقل بعضهم أو إدخال بعض التقنيات في مجال العمل الإداري أو المهني مثل أنظمة الحاسوب أو أنظمة الرواتب وكذلك أنظمة محاسبة التكاليف وغيرها(خطاب، 1999:110) .

ثالثا: مراحل عملية التغيير:

يرى عدد من الباحثين أن مراحل إدخال التغيير تتلخص في مراحل ثلاثة كما قسمها كيرت لوين وهي عبارة عن مرحلة الإذابة أو التهيئة ومرحلة إدخال التغيير ومرحلة التثبيت (قيس المؤمن ،1997:159-162) . في حين يرى آخرون إنها خمس مراحل وذلك بإضافة مرحلة تشخيص المشكلة وتحديدها ومرحلة تقويم وقياس فاعلية مجهودات التغيير(خطاب، 1999:126) .
أما نموذج بيتر فيتضمن أربعة مراحل أساسية للتغيير وهي كالاتي:

1. المهمات: مثل تكوين فرق العمل وتعميم السياسات والإجراءات .
2. الجانب التقني: وتشمل المعدات والآلات العمل.
3. الهيكل التنظيمي: وهو التغيير في نظم الصلاحيات والمسؤوليات ونظم تدفق المعلومات
4. القوى العاملة: وهي أساسا عوامل التغيير بما تتضمنه من عدد القوى العاملة وأساليب التدريب والتأهيل وتنمية القادة الإداريين (الشماع، 1984:375).

رابعا: معوقات التغيير:

1. الاختيار والتعيين طبقا لمعايير الولاء وليس العلم والخبرة .
2. عدم تشجيع الابتكار والتفكير والتجديد .
3. كثرة تغيير القوانين والأنظمة والقرارات .
4. كثرة الأزمات المالية .
5. سوء إدارة الوقت وإدارة العلاقات الداخلية في التنظيم .
6. قصور نظام المعلومات والاتصالات .
7. عدم وجود تخطيط مسبق لعملية التغيير. (خطاب، 1999:16)

خامسا: الآثار المترتبة على عدم حصول عملية التغيير:

- إن أهمية التغيير تشكل الشريان الرئيس للمنظمة والذي يغذيها ويدفعها للاستمرار والنمو والبقاء وتحقيق الميزة التنافسية بين المنظمات أو تبني الاتجاه السلبي لمواجهة عدم تقبله من العاملين فان هناك العديد من الآثار الخطيرة التي ستظهر على المنظمة والتي قد تدمرها وتظهر بإحدى الصور والإشكال الآتية :
1. الجمود حيث تفقد المنظمة حيويتها .
 2. الجمود والسلبية والتخلف لدى العاملين .
 3. التدهور والتحلل في المنظمة . (قاسم، 1999:27).

المبحث الثاني: مقاومة التغيير

أولا: مفهوم مقاومة التغيير:

- أي تغيير بالنسبة إلى المنظمات أمرا ضروريا وكذلك يجب أن تعرف الإدارة بان مقاومة التغيير هو أمر ضروري كرد فعل لعملية التغيير، فعلى الإداري الناجح القيام بتهيئة العاملين لعملية التغيير وذلك من خلال تسهيل عملية الاتصال بين العاملين والإدارة المسؤولة عن عملية التغيير المتمثلة بالقائد لتوضيح سلبيات العمل المراد تغييره وقبل الخوض في موضوع مقاومة التغيير لا بد من تحديد مفهوم مقاومة التغيير الواردة في البحث:
1. يرى القريوتي إن التغيير يعد من أصعب ما تقوم به الإدارة وذلك لكون العاملين يفضلون ما اعتادوا عليه حتى ولو كان ذلك سيئا لهم وهذا يجعل بالنتيجة النهائية العاملين يقاومون التغيير لكونه يهدد أنماط علاقات وأساليب قائمة تمس بمراكز عدد من العاملين ومصالحهم (القريوتي، 1999:172).
 2. ويصف الحناوي (بدون تاريخ:277) أن مقاومة التغيير يمكن أن تأخذ أشكالا مختلفة حيث يمكن أن تكون على شكل تخفيض في الإنتاج أو على شكل زيادة في معدلات الغياب أو تأخذ شكل النزاعات والصراعات داخل المنظمة .
 3. أما الدهان فيعرف مقاومة التغيير بأنه ردود فعل سلبية للأفراد تجاه التغيرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لا اعتقادهم بتأثيرها السلبي فيهم (الدهان، 1992:168) .
 4. وعرف حريم مقاومة التغيير بأنها استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي أو أمر متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي (حريم، 2004:384).
 5. ويعرف (Piderit) مقاومة التغيير: بوصفها حالة إدراكية عقلية ترتبط بالمعالجات الذهنية لدى الفرد لعملية التغيير وتحدث من خلال الأفكار والاعتقادات السلبية حول ماهية التغيير (Pidenit,2000:783-794) .
 6. وعرفت مقاومة التغيير بأنها امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم (العامري وفوزان، 1997:353).
 7. ووصف (Zaltman& Duncan) على أنها تصرف يعمل على المحافظة على الوضع الراهن / الحالي وفي وجه أي محاولات تعمل على تغيير هذا الوضع (Zaltman&Duncan,1977:62-89).
- وبناء على ما ذكر من التعاريف والمفاهيم عن مقاومة التغيير الإداري يمكن إبداء تعريف إجرائي لهذا البحث وكالاتي:

هو مواجهة أفراد المنظمة لطبيعة غير مألوفة من التطورات التي تترك ما ألفوه وتعودوا عليه من تصرفات أو أعمال أو أنشطة والمحافظة على الوضع الراهن .

ثانيا: أشكال مقاومة التغيير:

إن مقاومة التغيير في منظمات الأعمال هي في عدم الامتثال لبرامج التغيير والمناهضة لعدد من التغييرات أو كلها التي تنوي الإدارة القيام بها وتأخذ المقاومة إشكالا عديدة وكما يأتي:

1. المقاومة تكون ايجابية: تظهر عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة من عملية التغيير أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة ،ويقصد به تلك التي تهدف إلى تصويب برامج التغيير وتعديلها ضمن نوايا ايجابية لأنها تخلق مناخا للحوار والأخذ والرد بما يسهم في تحميص برامج التغيير لصالح المنظمة .

2. المقاومة السلبية: هي المقاومة التي تمثل عدم الامتثال لتلك التغييرات التي من شأنها أن تزيد من احتمالات نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والوصول بها إلى وضع أفضل من الحالة السائدة (العميان، 2002:355) .

ثالثا: دوافع مقاومة التغيير لدى العاملين:

تعد الإدارة أو القيادة الإدارية من المتغيرات المهمة التي تعمل على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها لدورها في جعل أداء الجماعة أكثر فاعلية من خلال مساهمتها في توجيه سلوك الأفراد في المنظمة ودورها في تماسك الجماعة وبناء مستقبلها، فعلى الإداري الناجح القيام بتهيئة العاملين لعملية التغيير وهناك أسباب أو دوافع كثيرة تقف وراء مقاومة العاملين لعملية التغيير ومن هذه الأسباب

1. أن الأفراد يقاومون تغيير الطرائق والأساليب التي اعتادوا عليها في العمل لان التغيير يهدد استقرارهم (المغربي، 1995:315) .

2. غموض الأمور الإدارية والفنية والإجرائية لعملية التغيير فضلا عن إخلال بالعلاقات الإنسانية بين العاملين، وضعف الاتصال والتنسيق بين الإدارة المسؤول عن التغيير والموظفين (العامري وفوزان، 1997:367-371) .

3. عدم شعور العاملين بالحاجة إلى عملية التغيير، التوقيت السيئ لعملية التغيير، الذي يهدد مصالح مكتسبة، فضلا عن الخوف من المستقبل وكذلك التغيير يهدد الأمن والاستقرار في الوظيفة ولهذا السبب يقاومون عملية التغيير (Scharmerhone, 1994:500).

4. ومن أسباب مقاومة العاملين لعملية التغيير (فقدان عدد من العاملين للمهارات الفنية والإدارية أو إلحاق خسائر مادية بهم عن طريق تقليل الراتب الشهري أو الاستغناء عن عدد من العاملين أو العمل مع جماعة أخرى جديدة فضلا عن عدم وجود ثقة بين العاملين والإدارة المسؤول عن عملية التغيير (بدر، 1990:269-271) .

المحور: الثالث

المبحث الأول: عرض النتائج ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى التغيير الإداري في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل:

للإجابة على هذا السؤال : تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة على كل مجال من مجالات البحث وفيما يأتي عرض تفصيلي لمستوى التغيير في كلية الإدارة والاقتصاد على فقرات مجالات البحث وكالاتي:

أولاً: تحليل مستوى إدارة تغيير الأنظمة والقوانين:

يوضح الجدول رقم (1) نتائج إجابات عينة البحث في كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة الموصل المتعلقة بتغيير الأنظمة والقوانين ، نلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي العام (4.149) مما يدل على أن إدارة كلية الإدارة والاقتصاد تهتم بشكل جيد بإدارة تغيير الأنظمة والقوانين .

ويبين من الجدول أن أفراد عينة البحث يؤكدون أن تغيير الأنظمة والقوانين يتم على حسب ضرورات العمل وبوسط حسابي (4.82) وبتشتت بسيط حيث أن الانحراف المعياري كان (0.71) ويؤكدون كذلك بأن التعامل مع روح القوانين هو الهدف وليس التعامل مع النصوص الشكلية الجامدة وبوسط حسابي (4.60) وبانحراف معياري قدرة (0.50) ويرى أفراد العينة أن تخضع الأنظمة المتبعة لتغيير مبرمج ومدروس بوسط حسابي قدرة (4.50) وبانحراف معياري قدرة (0.61) وان القوانين والأنظمة توضع تحت التجربة لا قرارها وبوسط حسابي قدرة (4.30) وبانحراف معياري قدرة (1.00). والجدول رقم (1) يوضح ذلك :

جدول رقم (1)

جدول يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات على متغير الأنظمة والقوانين

ت	متغير الأنظمة والقوانين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	تغيير الأنظمة والقوانين يتم على حسب ضرورات العمل	4.82	0.71
2.	تحتاج القوانين والأنظمة التي يتم تطبيقها إلى دراسة مستفيضة	3.92	1.10
3.	تخضع الأنظمة المتبعة للتغيير المبرمج والمدرّس	4.50	0.61
4.	لم تخضع العديد من الأنظمة للتغيير منذ سنوات عدة	3.80	1.00
5.	التعامل مع روح القوانين هو الهدف وليس التعامل مع النصوص الشكلية الجامدة	4.60	0.50
6.	القوانين والأنظمة التي يتم تغييرها تلقى معارضة من العاملين	4.10	0.70
7.	تأخذ كثير من القرارات زمنا ليس بالقصير ليتم تطبيقها	4.20	0.80
8.	القوانين والأنظمة توضع تحت التجربة لا قرارها	4.30	1.00
9.	عدد من الأنظمة والقوانين لا تقبل التغيير	3.15	1.10
10.	إعداد الأنظمة والقوانين يكون من فريق ذي اختصاص	4.10	0.50
	المعدل العام	4.149	0.802

إلا أنه يلحظ من الجدول أيضا أن أفراد العينة يشكون من عدم خضوع عدد من الأنظمة والقوانين للتغيير منذ سنوات عدة ولأ يتم تغييرها بمشاركة جماعية وبوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.00) ويرون كذلك أن عددا من الأنظمة والقوانين لا تقبل التغيير وأنها تلقى معارضة من العاملين بوسط حسابي قدرة (3.15) وانحراف معياري قدرة (1.10).

ثانيا: تحليل مستوى إدارة تغيير الموارد البشرية والمراكز الإدارية لها:

يوضح الجدول رقم (2) إجابات عينة البحث حول تغيير الإداري للموارد البشرية ، ويلحظ من الجدول أن الوسط الحسابي العام هو (2.912) وهو أقل من الوسط الحسابي الافتراضي (3) ما يشير إلى أن إدارة كلية الإدارة والاقتصاد لا تتعامل مع هذا المتغير بشكل جيد من وجهة نظر عينة البحث في الكلية .
 وبتحليل الأوساط الحسابية للفقرات داخل الجدول رقم(2) يتبين أن عينة البحث يرون أن التغيير في المواقع البشرية يخضع للأهواء الشخصية ولا يخضع لخبرة معينة أو مؤهل علمي متميز وان هذا التغيير يتم بتأثيرات خارجية في معظم الأحيان وبوسط حسابي قدرة (1.70) وتكاد تكون الإجابات مركزة وغير مشتتة في هذا الجانب حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.40) ويرون كذلك أن عملية التغيير تحدث بشكل عشوائي ولا تشمل جميع المواقع الإدارية والأكاديمية وبوسط حسابي قدرة (3.00) وانحراف معياري قدرة (0.70) ويخضع الكادر البشري لعمليات تدريب مستمر ومبرمجة لرفع كفاءته بوسط حسابي قدرة (3.20) وانحراف معياري قدرة (0.91) وان عملية التغيير البشري عملية غير مضبوطة بقانون معين ، إلا أن تشتت حول هذه الفقرة كان بارزا بانحراف معياري قدرة (0.51) وبوسط حسابي قدرة (3.81) ويرون أن التغيير يكرس ظاهرة مراكز القوى داخل المنظمة بوسط حسابي قدرة (2.71) وبانحراف معياري قدرة (1.20) ويرون أن هناك استقطابا جيدا للموارد البشرية من قبل الكلية بوسط حسابي قدرة (4.10) وبانحراف معياري قدرة (0.51) وان هناك إبداعا في عملية التغيير بوسط حسابي قدرة (2.60) وبانحراف معياري قدرة (0.71) وان هناك اكتسابا وتبادلا للخبرات بشكل جيد مع المؤسسات الأخرى بوسط حسابي قدرة (2.70) وانحراف معياري قدرة (1.10) والجدول رقم (2) يبين ذلك:

جدول رقم (2)

جدول يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات على متغير الموارد البشرية

ت	متغير الموارد البشرية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	يتم بناء التغيير في الموارد البشرية استنادا إلى تأثيرات خارجية	2.60	0.50
2.	الأهواء الشخصية (حصريا) تؤثر في التغيير البشري	1.70	0.40
3.	يراعي التغيير البشري المؤهلات العلمية والاختصاص	2.70	0.70
4.	تستقطب الكوادر البشرية من الخارج بتوجيهات عمل المنظمة	4.10	0.51
5.	التغيير البشري يراعي الإبداع وكفاءة الانجاز في الأداء	2.60	0.71

0.91	3.20	يخضع الكادر البشري لعمليات تدريب مستمر ومبرمج لرفع كفاءته	6.
1.10	2.70	تبادل الخبرات للكوادر البشرية داخل المنظمة أو مع المنظمات الأخرى دوما ضرورة ملحة.	7.
0.51	3.81	تغيير الكادر البشري دوريا محكوم بقانون	8.
1.20	2.71	يكرس التغيير البشري ظاهرة مركز القوى داخل المنظمة	9.
0.70	3.00	التغيير في الكادر البشري يطال كافة المستويات الإدارية والأكاديمية	10.
0,724	2.912	المعدل العام	

ثالثا: تحليل مستوى إدارة التغيير في التكنولوجيا المستخدمة :

يتبين من الجدول رقم (3) أن إجابات عينة البحث حول التغيير في التقنيات المستخدمة في كلية الإدارة والاقتصاد تفوق تلك في مثيلاتها في الكليات الأخرى وسيما الأهلية منها وهي بمستوى جيد جدا وبوسط حسابي عام (3.93) وبتشتت قدرة (0.731) ويرون كذلك أن التغيير في الجانب التقني يعد جانبا مهما جدا في عملية التطور ومتابعة المستجدات ومن ثم إحداث تطوير لدى كادر الكلية وزيادة قدرة إدارة الكلية في توفير العناية بتحديث نظم المعلومات وتوفيرها لدى جميع العاملين وعلى كافة المستويات الإدارية بوسط حسابي قدرة (4.30) وبتشتت قدرة (0.60) كما أنهم يشكرون إدارة كلية الإدارة والاقتصاد على قدرتها في التهيئة اللازمة لإدخال التقنيات بوسط حسابي قدرة (4.30) وبانحراف معياري قدرة (0.60) إلا أن أفراد عينة البحث يشكون من عملية الصيانة الدورية للتقنيات المستخدمة والتي قد مضت مدة طويلة وهي معطلة بدون صيانة وهناك غلبة في الإجماع على هذه الفقرة بوسط حسابي قدرة (2.90) وبانحراف معياري قدرة (0.50) ويرى أفراد العينة عدم رضا على عملية إدخال البيانات والمعلومات بشكل جيد على شبكة الانترنت أو عملية الاتصال الداخلي لدى الجميع وبوسط حسابي قدرة (3.30) بانحراف معياري (0.60) والجدول رقم (3) يوضح ذلك :

جدول رقم (3)

جدول يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات على متغير التقني

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير التقني المستحدث	ت
0.80	3.90	تدخل التقنيات كلها في الهيكل الإداري بشكل يواكب التقدم التكنولوجي	1.
0.60	4.50	يعد الجانب التقني أساسا في عملية التغيير	2.
0.60	4.30	تحدث نظم المعلومات عند العاملين دوريا	3.
0.40	3.60	تستخدم أفضل النظم لتوفير الوقت والجهد	4.
0.80	4.90	قد لا يوافق التغيير التقني والتقدم الحاصل في المنظمات التعليمية	5.
1.01	3.70	تكون النفقات المصروفة للتغيير التقني كبيرة جدا	6.
0.50	2.90	الحاجة إلى الصيانة الدورية للتقنيات الإدارية ضرورية جدا	7.
0.60	3.30	البيانات والمعلومات التي ندخلها في شبكة الانترنت لا فائدة منها مستقبلا	8.
1.40	3.90	توزيع التقنيات حسب الأسبقيات والحاجة إلى كل أقسام الكلية	9.
0.60	4.30	التهيئة اللازمة والاستعدادات ضرورة للتغيير التقني ويجب أن تكون سابقة عملية التغيير	10.
0.731	3.93	المعدل العام	

رابعا: تحليل مستوى إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي:

يوضح الجدول رقم (4) نتائج إجابات عينة البحث في كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة الموصل المتعلقة بتغيير الهياكل التنظيمية في الكلية، يلحظ من أقيام الجدول أن قيمة الوسط الحسابي المعدل العام هو (3.92) وبانحراف معياري قدرة (0.743) وهو أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي (3) مما يدل على أن إدارة كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة الموصل تهتم بشكل جيد بتغيير الهياكل التنظيمية والتعامل العام معها .

وعند تحليل فقرات الجدول التابع إلى الهيكل التنظيمي ، يتبين أن عينة البحث راضية وبتقدير جيد جدا عن مستوى الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في الهيكل التنظيمي إذ أن معظم هذه الاتصالات تتم في الاجتماعات المختلفة وجها لوجه وبعيدا عن التعقيد الإداري وبوسط حسابي قدرة (4.60) وبانحراف معياري قدرة (0.60) ويتضح أيضا أن هناك حرصا شديدا من إدارة الكلية على توافق أجزاء الهيكل التنظيمي بوسط حسابي قدرة (4.40) وبانحراف معياري قدرة (0.70) ويبين أيضا الجدول أن العمل ضمن الهيكل التنظيمي الموجود يساعد عمليات التغيير الإداري وبوسط حسابي قدرة (4.30) وبانحراف معياري قدرة (0.40) أي أن جميع أفراد العينة تقريبا يرون ذلك ، ويتبين أن هناك دراسة سنوية من إدارة الكلية لتعديل الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات التغيير والحدثة بوسط حسابي قدرة (4.20) وبانحراف معياري قدرة (0.91) إلا أن أفراد عينة البحث يشكون وغير راضين عن مستوى مشاوراتهم والأخذ برأيهم في تعديل الهيكل التنظيمي واقتصارها على المركز الوظيفي الأعلى من الإداريين مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في الكلية ويجعلهم بعيدين عن المشاركة في كثير من أوجه التغيير ومقاومة العديد من القرارات المتعلقة بتغيير الهيكل التنظيمي ، والجدول رقم (4) يوضح ذلك :

جدول رقم (4)

جدول يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات على متغير الهيكل التنظيمي

ت	متغير الهيكل التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	إدارة التغيير في الأقسام تحتاج إلى بناء هيكل تنظيمي	3.70	1.01
2.	الهيكل التنظيمي لأن يعيق عمليات التنظيم	4.30	0.40
3.	تتم دراسة البيئة التنظيمية سنويا وفصليا	4.20	0.91
4.	الهيكل التنظيمي جامد لا يقبل أية عملية تغيير	3.30	0.90
5.	تناقش هيكلية التنظيم قبل التغيير وفي كافة المستويات الإدارية قبل عملية التغيير	3.00	0.50
6.	تمنح الصلاحيات على وفق الحاجة ولرفع كفاءة الإدارة في العمل	3.70	0.80
7.	تعتمد إحداث نظريات النظم في عمليات التغيير	3.90	0.81
8.	يستند إعداد وكيل مخول لتوضيح إشكالات التفسير القانوني للهيكل التنظيمي للكلية	4.10	0.80
9.	على الهيكل التنظيمي في كل المستويات قناة اتصال رسمية أو غير رسمية	4.60	0.60
10.	يجب توافق أجزاء الهيكل التنظيمي بينها وبين بعضها لئتم التغيير على وفق ما هو مطلوب	4.40	0.70
	المعدل العام	3.92	0.743

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة البحث

يتضمن هذا المبحث النتائج المتعلقة بفرضيات البحث والإجابة على التساؤلات وصولا إلى تحقيق أهداف البحث وهي كالآتي:

أ. **الفرضية الأولى** والتي تنص على انه (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى التغيير الإداري في مستوياته المختلفة) استخدم الباحث لاختبار هذه الفرضية تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (6)

ويتبين من الجدول أن قيمة (F) المحسوبة قدرة (3.413) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.680) ويعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي وجود فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى التغيير الإداري في مستوياته المختلفة من وجهة نظر عينة البحث في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل وبالرجوع إلى قيمة الوسط الحسابي العام لمستويات التغيير المختلفة تتضح تلك الفروق إذ كانت مستوى التغيير في الأنظمة والقوانين جيدة جدا وبوسط حسابي قدرة (4.149) في حين كانت هذه المستوى للموارد البشرية ضعيفة وبمتوسط حسابي قدرة (2.912) وكانت مستوى التغيير في المجال التقني جيدة وبوسط حسابي قدرة (3.930) وكانت مستوى التغيير في مجال الهيكل التنظيمي جيدة وبوسط حسابي قدرة (3.920)

وباستعراض هذه النتائج تمكن الباحث من الإجابة على التساؤل رقم (2) من أسئلة البحث في كونها أثبتت تفاوت وجهة نظر العاملين في مستويات التغيير المختلفة والجدول رقم (6) يوضح ذلك:

جدول رقم (6)

يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات عينة البحث في مستويات التغيير المختلفة

مستوى الدلالة	قيمة F		درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات
	الجدولية	المحسوبة					
0.05	2.680	3.413	3	2513.73	7541.318	بين المجموعات	مجالات التغيير
			96	736.435	70697.722	داخل المجموعات	
			99		78239.040	الكلية	

ب.الفرضية الثانية والتي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى التغيير الإداري في ممسوياته المختلفة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية مثل سنوات الخبرة ،الرتبة العلمية ، والمركز الوظيفي بين أفراد عينة البحث وقد استخدم الباحث لاختبار هذه الفرضية تحليل التباين الثلاثي وكانت النتائج كما مبين في الجدول رقم (7) يوضح ذلك

جدول رقم (7)

يبين نتائج تحليل التباين ثلاثي الأبعاد لإجابات عينة البحث حول مستويات التغيير الأربعة المختلفة

مستوى الدلالة	المركز الوظيفي قيمة (F)	الرتبة العلمية(قيمة F)	سنوات الخبرة (قيمة F)	المتغيرات
0.05	2.69	3.69	3.75	الأنظمة والقوانين
	2.70	0.70	4.48	الموارد البشرية
	2.60	2.75	2.90	التقنيات المستخدمة
	0.05	0.30	2.80	الهيكل التنظيمي

يتبين من الجدول في أعلاه أن مستوى التغيير في الأنظمة والقوانين يتفاوت من وجهة نظر عينة البحث ومرتبطة إحصائياً بمتغيرات سنوات الخبرة والرتبة العلمية والمركز الوظيفي إذ أن قيمة (F) المحسوبة كانت على التوالي (3.75، 3.69، 2.69) وهي جميعها دالة إحصائية ، مما يعني قبول الفرضية البديلة وهي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى التغيير الإداري في هذا المجال وان هذه الفروق تعود لمتغيرات سنوات الخبرة والرتبة العلمية والمركز الوظيفي ، ويرى الباحث في هذا المجال دقة هذه النتيجة إذ إن الأنظمة والقوانين تتأثر بتفاوت وجهة نظر عينة البحث بجميع المتغيرات المذكورة في أعلاه وأكثرها تأثيراً وتأثراً متغير سنوات الخبرة ثم الرتبة العلمية ثم المركز الوظيفي وهي اكبر من قيمتها الجدولية (2.680) ويعود ذلك إلى أن أصحاب سنوات الخبرة الأعلى والرتبة العلمية الأعلى تتكون لديهم القدرة الأكثر والرغبة الأعلى في إشراكهم في عملية تغيير الأنظمة والقوانين وهو أكثر تأثيراً في محاربة التغيير في هذا الجانب أو قبول التغيير كما أن للمركز الوظيفي إقناع الغير بقوله في حالة قبولهم له أو إشراكهم في صناعة وإقناع الغير بذلك التغيير .

ويلحظ من الجدول المذكور في مستوى التغيير البشري أن هذا المستوى مرتبطة إحصائياً بمتغيرات سنوات الخبرة والمركز الوظيفي على التوالي حيث كانت قيمة (F) المحسوبة (4.48 ، 0.70 ، 2.70) يشير ذلك إلى قبول الفرضية البديلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير سنوات الخبرة والمركز الوظيفي ، ويرى الباحث في هذا المجال أن أصحاب سنوات الخبرة الأطول والمركز الوظيفي الأعلى قد يكون لديهم الولاء والانتماء الحقيقي للكلية فلا يقبلون لمن هم أقل منهم في الخبرة إحداث تغيير والتي عادة ما يكون أقل جودة وكفاءة من غيره ، وان هؤلاء لديهم القدرة على محاربة التغيير أو قبوله وإقناع الغير به في حالة وجودهم أو إشراكهم في إحداث هذا التغيير ، كما يرون أن التغيير البشري يجب أن يكون مرتبطاً بعملية تخطيط دقيق وان يعتمد على مجال الخبرة أولاً مرتبطاً بالمركز الوظيفي الأعلى للموقع الذي يشغله والتي بدورها تقود إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب خدمة للموارد البشرية والكلية ، ويرون أيضاً أن فرض القيادات الحديثة العهد بالكلية يقود إلى انخفاض الروح المعنوية لدى أصحاب الخبرات الطويلة ومن ثم محاربة التغيير وتدني مستوى الأداء وكثرة التظلم والشكاوي وانخفاض مستوى الولاء والبحث عن المنقذين لإرجاع الحقوق إلى أصحابها لان في ذلك انتقاصاً لحقوقهم ، ويرى الباحث أن هذه الأسباب مجتمعة هي التي أدت إلى انخفاض المستوى العام لاستقطاب المؤهلات العلمية في مجال الموارد البشرية ووصولها إلى درجة ضعيفة .

ويبين من الجدول أيضا في مستوى التغيير التقني أن هذا المجال يؤثر ويتأثر بتفاوت وجهة نظر عينة البحث وكانت قيمة (F) المحسوبة على التوالي (2.90 ، 2.75 ، 2.60) يشير إلى أن هذا المجال مرتبطة إحصائيا بسنوات الخبرة أولا والرتبة العلمية ثانيا ويشير ذلك إلى قبول الفرضية البديلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية مرتبطة بمتغيرات سنوات الخبرة والرتبة العلمية .

ويرى الباحث في هذا المجال أن أصحاب الخبرة الأطول هم الأقدر على المقارنة ما بين التقنيات التي كانت موجودة سابقا والمتوافرة حاليا والى أين تسير ، وكذلك أصحاب الرتب العلمية الأعلى من حيث احتياجاتهم التقنية ومعرفتهم على المستجدات في هذا المجال مما يؤهلهم للحكم على المستوى في هذا المجال. إذ أن أصحاب الرتب العلمية الأعلى هم على معرفة أكثر من غيرهم بالمجال التقني الذي هم بحاجة إليه لاستكمال بحوثهم العلمية ، وكذلك أصحاب الخبرة الأعلى لديهم القدرة الأكثر في المقارنة بين مستوى التقني المستخدم داخل الكلية قديما وحديثا ، ولديهم القدرة أيضا على الحكم في انجاز عمليات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي ، فمثلا كانت الرسالة تستغرق بضعة أسابيع لوصولها إلى صاحبها في حين اليوم تعمم بواسطة الانترنت) والذي يصل إلى جميع أنحاء العالم في لحظة واحدة وخلال دقائق معدودة ، ما يقضي على الشائعات الناتجة عن سوء الاتصال .

وبهذا تمكن الباحث من الإجابة على السؤال الثالث من أسئلة البحث إذ تبين أن المركز الوظيفي مرتبطة إحصائيا بكل مستويات التغيير في الأنظمة والقوانين والموارد البشرية في حين أن الرتبة العلمية مرتبطة إحصائيا بكل مستويات التغيير في الأنظمة والقوانين ومستوى التغيير التقني وان سنوات الخبرة لعينة البحث مرتبطة بجميع مستويات التغيير المدروسة

وقد تمكن الباحث من خلال اختبار الفرضيتين الأولى والثانية من الإجابة على السؤال الأول إذ أن مستوى التغيير الإداري في كلية الإدارة والاقتصاد هي جيدة بوسط حسابي عام لجميع مستويات التغيير (3.727) في حين أن هذه المستوى كانت جيدة جدا في بعض مستويات التغيير ومقبولة أو ضعيفة في البعض الآخر .

المبحث الرابع: النتائج والمقترحات

أولا: النتائج التي توصل إليها الباحث :

1. مستوى التغيير الإداري العام في كلية الإدارة والاقتصاد جيدة وذلك من خلال ما يأتي :
 - مستوى التغيير الإداري في مجال الأنظمة والقوانين جيد جدا .
 - مستوى التغيير الإداري في مجال الموارد البشرية ضعيف .
 - مستوى التغيير الإداري في مجال الهياكل التنظيمية جيد .
 - مستوى التغيير الإداري في مجال التقني المستخدم في الكلية جيد .
2. ومن خلال عملية التحليل تبين تفاوت وجهة نظر عينة البحث بمستويات التغيير المذكورة أعلاه تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية مثل(المركز الوظيفي والرتبة العلمية وسنوات الخبرة) من خلال ملاحظاتي:
 - أ . مستوى تغيير في الأنظمة والقوانين في الكلية مرتبطة إحصائيا بالمتغيرات الشخصية والوظيفية مثل المركز الوظيفي والرتبة العلمية وسنوات الخبرة .
 - ب . التغيير في الموارد البشرية في الكلية مرتبطة بالمركز الوظيفي وسنوات الخبرة .
 - ج . مستوى التغيير التقني في الكلية مرتبطة بالرتبة العلمية وسنوات الخبرة .
 - د . مستوى تغيير الهياكل التنظيمية في الكلية مرتبطة بسنوات الخبرة فقط .

ثانيا: المقترحات :

استنادا لما توصل إليه البحث يوصي الباحث بما يأتي:

1. مشاركة أصحاب الخبرة الطويلة وأصحاب المركز الوظيفي الأعلى وأصحاب الرتب العلمية الأعلى في إحداث أي عملية تغيير في الأنظمة والقوانين المعمول بها في الكلية .
2. مشاركة أصحاب الخبرة الطويلة والمركز الوظيفي بأي قرار يتعلق بإحداث تغيرات في الموارد البشرية .
3. تعبئة المراكز الإدارية العليا من أصحاب الخبرة الطويلة في الكلية من الرتب العلمية لاتخاذ القرارات المتعلقة بتعديل الهيكل التنظيمي .
4. التخطيط المسبق لملء الشواغر في المراكز الإدارية بموظفين وكذلك ضرورة مرور المرشح في دورة تدريبية لمدة معينة لفهم طبيعة العمل المطلوب منه .
5. تحديث الأدوات التقنية المستخدمة في العملية الإدارية ومتابعة صيانتها بصورة مستمرة .

المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب:

- 1.عاصم الاعرجي(1988) نظريات التطور والتنمية الإدارية ،مطبعة جامعة بغداد .
- 2.الخزامي، عبد الحكم أحمد(2001)المنظمات والتغيير بين المدير والخبير، ط/1 دار ابن سينا للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- 3.علي السلمي (1995) سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية ،ط/1 دار غريب للطباعة والنشر القاهرة.
- 4.فاروق السيد عثمان(2000) قوى التغيير في القرن الحادي والعشرين ،ط/1،دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع ،المنصورة، مصر العربية .
- 5.محمد،فتحى إبراهيم (1998)نحو إستراتيجية تطبيقية للتغيير ،ط/1دار العربية للطباعة والنشر ،القاهرة .
- 6.الخصيري،محسن احمد(2000) إدارة التغيير ،ط/1الدار الفنية للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة .
- 7.خطاب،عائدة سيد(1999)الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ،ط/1 دار العربية للطباعة والنشر ،القاهرة .
- 8.العميان،محمود سلمان(2002) السلوك التنظيمي ،ط/1 ،دار وائل للطباعة والنشر، عمان ،الأردن .
- 9.القریوتی،محمد قاسم(1994)السلوك التنظيمي ط/2 دار الشروق للطباعة والنشر،عمان، الأردن .
- 10.الحناوي،محمد (بدون سنة طبع)السلوك التنظيمي ط/1،مكتب العربي الحديث،القاهرة .
- 11.الدهان ،أميمه (1992)نظريات منظمات الأعمال،ط/1،مطبعة أصفدي،عمان،الأردن.
- 12.المغربي،كامل محمد(1995) السلوك التنظيمي ط/2 دار الفكر للطباعة والنشر ،عمان.
- 13.بدر،حامد احمد(1990)السلوك التنظيمي ط/1 دار القلم للطباعة والنشر ،الكويت .
- 14.قيس المؤمن(1997)التنمية الإدارية ،ط/1 دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن.
- 15.الشماع،خليل محمد حسن(1984)نظرية المنظمة ط/1،مطبعة جامعة الموصل.
- 16.حريم،حسين(2004) السلوك التنظيمي :سلوك الأفراد في المنظمات ،دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- 17.قاسم ،جميل قاسم (1999) التدريب والتطوير الإداري ،الفلسفة والتطبيق ،دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع ، القاهرة .

ثانياً: الدوريات:

- 1.سالم القحطاني(1999)التطوير الإداري من خلال التجربة السعودية ،مجلة كلية الإدارة والاقتصاد ،عدد/21 صنعاء ،اليمن مارس 1999 .
- 2.العامري،احمد،سالم، ناصر،محمد الفوزان(1997)مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، أسبابها وسبل علاجها ،مجلة الإدارة العامة ،مجلد/37 العدد/3 الرياض.

ثالثاً: المصادر الأجنبية:

- 1.Schermerhone, john R., James G.Hunt, Richard N.Osborn, (1994)Managing organization Behavior, 3rd ,ed., John Wiley sons, Inc .New York
- 2.Zaltman,Gerald and Duncan, Robert.(1977).strategies for planned change. New york.NY:USA, a wiley-interscience publication
- 3.Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance & Recognizing a ambivalence: A multidimensional View of Attitudes Toward an organizational Change. Academy Management.
- 4.Carnall, C. A.(1999)Managing change in organization, 3rd edition, prentice hall Europe (London).
- 5.Brown, D,& Harvey.(2006) An experiential, Approach to organizational Development.7th edition, prentice-Hall; New jersey.
- 6.Hanna, D.(1988) Designing organizations for High performance, Reading, Mass; Addison-wesley;

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد / قسم الإدارة الصناعية
م / استثمار الاستبيان

أخي التدريسي ..
أختي التدريسية ..
تحية طيبة وبعد ..

تتضمن الاستثمار مجموعة من مؤشرات تتعلق بموضوع (التغيير الإداري ومستوى العلاقة بمجالاته المختلفة دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة الموصل) وتعد هذه الاستثمار مقياسا يعتمد عليه لأغراض البحث العلمي ، وان تفضلكم بالإجابة المناسبة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز أهداف البحث ، علما بان الإجابة تستخدم حصرا لأغراض البحث العلمي دون ذكر الاسم ...
مع التقدير .

الباحث / حيدر خضر سليمان

أولا:معلومات تعريفية خاصة بالأساتذة :

1. المركز الوظيفي: 1. عميد () 2. معاون العميد () 3. رئيس قسم () 4. تدريسي ()
2. سنوات الخبرة: 1.(5-10) 2.(11-15) 3.(16-20) 4.(21-فأكثر).
- 3.الرتبة العلمية: 1.مدرس مساعد () 2. مدرس () 3. أستاذ مساعد () 4.أستاذ () .

ثانيا: استبانة خاصة بالتغيير الإداري :

ت	متغير الأنظمة والقوانين	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1.	تغير الأنظمة والقوانين يتم حسب ضرورات العمل					
2.	تحتاج القوانين والأنظمة التي يتم تطبيقها إلى دراسة مستفيضة					
3.	تخضع الأنظمة والقوانين المتبعة للتغيير مبرمج ومدرس					
4.	لم تخضع العديد من الأنظمة والقوانين لتغيير منذ سنوات عدة					
5.	التعامل مع روح الأنظمة والقوانين هو الهدف وليس التعامل مع النصوص الشكلية الجامدة					
6.	القوانين والأنظمة التي يتم تغييرها تلقى معارضة من العاملين					
7.	تأخذ كثير من القرارات زمنا ليس بالقصير ل يتم تطبيقها					
8.	القوانين والأنظمة توضع تحت التجربة لا قرارها					
9.	عدد من الأنظمة والقوانين لا تقبل التغيير					
10.	إعداد الأنظمة والقوانين يكون من فريق ذي الاختصاص					
	متغير الموارد البشرية					
1.	يتم بناء التغيير في الموارد البشرية استنادا إلى تأثيرات خارجية					
2.	الأهواء الشخصية (حصريا) تؤثر في التغيير البشري					
3.	يراعي التغيير البشري المؤهلات العلمية					

					والاختصاص	
					4. تستقطب الكوادر البشرية من الخارج بتوجيهات عمل المنظمة	
					5. التغيير البشري يراعي الإبداع وكفاءة الانجاز في الأداء	
					6. يخضع الكادر البشري لعمليات تدريب مستمر ومبرمج لرفع كفاءته	
					7. تبادل الخبرات للكوادر البشرية داخل المنظمة أو مع المنظمات الأخرى دوما ضرورة ملحة	
					8. تغيير الكادر البشري دوما محكوم بقانون	
					9. يكرس التغيير البشري ظاهرة مركز القوى داخل المنظمة	
					10. التغيير في الكادر البشري يطال كافة المستويات الإدارية والأكاديمية	
					المتغير التقني المستحدثة	
					1. تدخل التقنيات كلها في الهيكل الإداري بشكل يواكب التقدم التكنولوجي	
					2. يعد الجانب التقني أساسا في عملية التغيير	
					3. تحدث نظم المعلومات عند العاملين دوريا	
					4. تستخدم أفضل النظم لتوفير الوقت والجهد	
					5. قد لا يوافق التغيير التقني والتقدم الحاصل في المنظمات التعليمية	
					6. تكون النفقات المصروفة للتغيير التقني كبيرة جدا	
					7. الحاجة إلى الصيانة الدورية للتقنيات الإدارية ضرورية جدا	
					8. البيانات والمعلومات التي ندخلها في شبكة الانترنت لإفادة منها مستقبلا .	
					9. توزيع التقنيات حسب الأسبقيات والحاجة إلى كل أقسام الكلية	
					10. التهيئة اللازمة والاستعدادات ضرورية للتغيير التقني ويجب أن تكون سابقة عملية التغيير	
					متغير الهيكل التنظيمي	
					1. إدارة التغيير في الأقسام تحتاج إلى بناء هيكل تنظيمي	
					2. الهيكل التنظيمي الآن يعيق عمليات التنظيم	
					3. تتم دراسة البيئة التنظيمية فصليا وسنوياً	
					4. الهيكل التنظيمي جامد لا يقبل أية عملية تغيير	
					5. تناقش هيكلية التنظيم قبل التغيير وفي كافة المستويات الإدارية ضرورة قبل عملية التغيير	
					6. تمنح الصلاحيات وفق الحاجة ولرفع كفاءة الإدارة في العمل	
					7. تعتمد إحداث نظريات النظم في عمليات التغيير	
					8. يستند إعداد وكيل مخول لتوضيح إشكالات التفسير القانوني للهيكل التنظيمي للكلية	
					9. على الهيكل التنظيمي في كل المستويات الإدارية	

					قناة الاتصال رسمية أو غير رسمية	
					يجب توافق أجزاء الهيكل التنظيمي بينها وبين بعضها ليتم التغيير وفق ما هو مطلوب	10.