

أثر متطلبات نجاح إدارة التغيير في التطوير التنظيمي

(دراسة تطبيقية)

إعداد

دكتور

عادل عبد المنعم المسدي

أستاذ إدارة الموارد البشرية

رئيس قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة طنطا



أثر متطلبات نجاح إدارة التغيير فى التطوير التنظيمى (دراسة تطبيقية)

د/ عادل عبد المنعم المسدى

مقدمة :-

أصبحت قضية التغيير من القضايا الأولى فى العالم اليوم ، عالم التغيرات سريعة الإيقاع ، عالم الثورة تحريك الثوابت وإنهيارها وتفجر الأزمت العنيفة ، عالم تيارات الحرية وحقوق الإنسان ، عالم الثورة التكنولوجية التي سيطرت سيطرة تامة على البشرية ، عالم التغيير الدائم فى النظم، والفكر الإنسانى ، وأساليب العمل ، وأنماط الحياة ، وأشكال الحكم ، والسلوك والعادات والتقاليد أى أنه عالم التغيير الدائم الذى لا تهدأ حركته أو تتوقف مسيرته .

ولما كانت أى منظمة لا تعمل بمعزل عن البيئات المحيطة بها سواء كانت ثقافية أو إجتماعية أو سياسية أو إقتصادية أو تكنولوجية أو تسويقية ، فإن أى تغير يحدث فى أى من تلك البيئات سيؤثر بلا شك على قدرة المنظمة فى تحقيق أهدافها ، وهنا تبرز ضرورة وحتمية التغيير من أجل خلق المناخ الملائم والظروف المواتية التي تسمح للمنظمات بتحقيق أهدافها .

وبالتالى أصبحت إدارة عملية التغيير من أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة الحديثة ، حيث تحتاج بين حين وآخر إلى تطوير وتغيير إلى الأحسن لزيادة فاعليتها وأدائها وإنتاجيتها ، ويهدف التطوير والتغيير بالدرجة الأولى إلى التأثير فى المديرين والمشرفين بغية تغيير طرق تفكيرهم ومواقفة التقدم العلمى ومواجهة المنافسة المباشرة وغير المباشرة ، ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية .

وتعد هذه الدراسة من المحاولات الهادفة للربط بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمى معبراً عنه بالفعالية التنظيمية ، وذلك إمتداداً للدراسات السابقة فى هذا المجال الحيوى والذى يحاول الباحث من خلاله الوصول إلى نموذج يوضح أثر متطلبات نجاح إدارة التغيير فى التطوير التنظيمى .

وقد وقع إختيار الباحث على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحى كمجال تطبيقى لتلك الدراسة نظراً لما تعانيه تلك الشركة من بعض المشاكل التي تجسد معظمها فى الفكر الإدارى المتعلق بالتغيير والتطوير ، وبصورة أكثر تفصيلاً تتمثل أسباب إختيار تلك الشركة كمجال تطبيقى لهذه الدراسة فى النقاط التالية

١- تحظى الخدمات المقدمة من قبل تلك الشركة بأهمية خاصة بإعتبارها مطلباً أساسياً لجميع المواطنين .

٢- إنتشار الإهمال واللامبالاة وسوء الخدمة المقدمة للمواطنين كان سبباً رئيساً فى إختيار تلك الشركة لتكون مجالاً للتطبيق .

- ٣- تجسد هذه الشركة مشكلة البحث بصورة واضحة ، كما تعد بيئة مناسبة لتطبيق تلك الدراسة نظراً لمسئوليتها المباشرة في توفير مياه شرب نقية ، وصرف صحي يحفظ آدمية المواطنين .
- ٤- إعتقاد تلك الشركة على أخلاقيات المهنة بما تشمله من تطوير مستمر من أجل زيادة الفعالية التنظيمية والتي تعد المتغير التابع لتلك الدراسة .

مشكلة البحث (Research Problem)

على ضوء الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث ، وذلك بإجراء عدة مقابلات مع بعض المسؤولين (مدير عام . رئيس قسم . رئيس محطة) وبعض المستفيدين من الخدمات المقدمة من الشركة محل الدراسة بمحافظة الغربية ، إتضح للباحث أن الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة الغربية تعاني بعض المشكلات التي تتمثل مظاهرها في :

١- تقيد الأعمال في الشركة بمجموعة من القوانين واللوائح التي تضع العمل في قالب روتيني غير قابل للتطوير .

٢- قتل روح الإبتكار لدى العاملين بالشركة مع عدم تطبيق مفهوم التمكين الوظيفي .

٣- الإهمال والتكاسل في أداء العاملين للعمل الموكل إليهم بجانب سيطرة الفردية على أداؤهم .

٤- ردود أفعال بطيئة تجاه حدوث الأزمات المتمثلة في إنقطاع المياه أو تلوثها أو إنفجار ماسورة مياه شرب أو صرف صحي .

٥- ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين مما ترتب عليه قبول منخفض لأي محاولة تغيير .

٦- إنتشار الروتين والبيروقراطية في التعامل مع مشاكل المواطنين .

٧- حدوث خلافات وصراعات داخل الشركة محل الدراسة والميل للعمل الفردي دون العمل الجماعي .

٨- شعور العاملين بالشركة محل الدراسة أن التغيير سوف يفقدهم أوضاعهم الوظيفية الحالية .

٩- التطوير المستهدف في تلك الشركة هو تطوير تكنولوجيا في الآلات والمعدات المستخدمة

وليس في أساليب وطرق العمل أو سلوك العاملين أو طريقة التفكير أو الهياكل التنظيمية .

وبالنظر إلى الأدبيات المتاحة نجد أن هناك مجموعة من البحوث والدراسات التي تناولت أو

تعرضت لأثر إدارة التغيير على التطوير التنظيمي ، ويعد هذا البحث إمتداداً لهذا الخط من الدراسات

والبحوث ، ولكن برؤية مختلفة أهمها عناصر قياس المتغير المستقل (متطلبات نجاح إدارة التغيير)

، ومدائل قياس المتغير التابع (التطوير التنظيمي معبراً عنه بالفعالية التنظيمية) ومجال التطبيق

وإل عبارات المختارة للإستقصاء .

لذا تتجسد مشكلة هذا البحث في محاولة الإجابة عن التساؤل التالي :

ما اثر متطلبات نجاح إدارة التغيير في التطوير التنظيمي ؟ وذلك بالتطبيق على العاملين بالشركة

القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة الغربية .

أهداف البحث (Research Objectives) :

- تهدف هذه الدراسة إلى التوصل إلى نتائج أكثر واقعية فيما يتعلق بأثر متطلبات نجاح إدارة التغيير على التطوير التنظيمي بالشركة محل الدراسة ، وتحديد أهداف الدراسة إلى تحقيق ما يلي :
- 1- التعرف على متطلبات نجاح إدارة التغيير (المتفق عليها من قبل الكتاب والباحثين) وذلك من خلال التأصيل النظري للدراسة .
 - 2- التعرف على مداخل قياس الفعالية التنظيمية باعتبارها مؤشراً لقياس التطوير التنظيمي مع تحديد الوسائل والغايات من كل مدخل للشركة محل الدراسة .
 - 3- الربط بين متطلبات نجاح إدارة التغيير والتطوير التنظيمي معبراً عنه بالفعالية التنظيمية بالشركة محل الدراسة .
 - 4- ترتيب تلك المتطلبات من حيث التأثير على الفعالية التنظيمية إستناداً إلى الدراسة الميدانية .
 - 5- الخروج بنتائج وتوصيات تمكن المخططين وواضعى السياسات العامة في الشركة محل الدراسة أن يسترشدوا بها عند إتخاذ القرارات في هذا المجال .

أهمية البحث (Research Significance) :

- تتبع أهمية هذا البحث من الإضافات التي يتوقع أن يقدمها على المستويين العلمي والتطبيقي ، فعلى المستوى العلمي يستمد البحث أهميته مما يلي :
- 1- أنه يعد مكملاً لما سبق من دراسات في هذا المجال الحيوي ، حيث مازالت المكتبة العربية تحتاج إلى مزيد من جهود الباحثين في هذا الموضوع .
 - 2- أنه يلقى الضوء على بعض متطلبات نجاح إدارة التغيير ، إضافة إلى قياس الفعالية التنظيمية كمؤشر للتطوير التنظيمي من منظور نموذج القيم المتنافسة بمدخله الأربعة (موارد النظام ، والعلاقات الإنسانية ، والهدف ، والعمليات) .
 - 3- تساعد هذه الدراسة على وضع رؤية علمية ومنهجية للعلاقة بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي معبراً عنه بالفعالية التنظيمية .
- أما على المستوى التطبيقي فيستمد البحث أهميته مما يلي :

- 1- الإستفادة من نتائج هذا البحث في قطاع يعد شريان الحياة لجميع المواطنين والمتمثل في الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة الغربية .
- 2- إن البحث في موضوع إدارة التغيير في المنظمات الحكومية يعد نقطة إنطلاق في تطوير الأجهزة الحكومية ، حيث أن الإدارة الفعالة للتغيير تعد من مداخل التطوير التنظيمي في هذه المنظمات .

٣- أنه يقدم للمسؤولين بالشركة محل الدراسة إطاراً علمياً يمكن من خلاله الإتجاه نحو التغيير ، ومن ثم يمكن لهؤلاء المسؤولين توفير المناخ المناسب الذى يساعد على التطوير ومن ثم الفعالية التنظيمية .

٤- إمداد المسؤولين بالشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحى بمحافظة الغربية ببيانات صادقة وموثقة ومستمدة من دراسات ميدانية فى البيئة المصرية ، تساعد على إبراز دور إدارة التغيير فى إحداث تطوير تنظيمى ، الأمر الذى يؤدى إلى زيادة الفعالية التنظيمية .

الإطار النظرى للبحث

ينقسم الإطار النظرى للبحث إلى قسمين رئيسيين : يتناول الباحث فى القسم الأول منه إدارة التغيير (كمتغير مستقل لهذه الدراسة) ، بينما يتناول فى القسم الثانى التطوير التنظيمى (كمتغير تابع فى هذه الدراسة) وذلك على النحو التالى :

القسم الأول : إدارة التغيير :

يستعرض الباحث فى هذا القسم مفهوم إدارة التغيير والمفاهيم ذات الصلة ، ومتطلبات نجاح إدارة التغيير ، ومراحل إدارة التغيير ، وذلك على النحو التالى :

(1) مفهوم إدارة التغيير والمفاهيم ذات الصلة :

بالرغم من تزايد الإهتمام بموضوع إدارة التغيير من قبل الكتاب والباحثين فى هذا المجال خاصة فى الآونة الأخيرة ، إلا أنه مازال هناك جدل كبير وعدم إتفاق تام حول وضع تعريف موحد وشامل لإدارة التغيير ، خاصة وأن البعض يخلط بين مفهوم إدارة التغيير وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى .
فيعتقد البعض أن إدارة التغيير هى مفهوم مرادف للتغيير ولكنها فى الواقع تختلف عنه لأن إدارة التغيير هى الفلسفة أو مجموعة المهارات التى تساعد الأفراد والجماعات على نقل المنظمة من الحالة الراهنة إلى حالة أفضل فى المستقبل المنشود ، أى أنها عملية تنظيمية تهدف إلى إحداث قبول لدى الأطراف المعنية بعملية التغيير. (Hiatt, 2010)

فى حين أن التغيير هو ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متمدة ينتج عنها إدخال تعديلات على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمى أو سلوك الأفراد أو ثقافة المنظمة أو تكنولوجيا الأداء أو إجراءات وطرق العمل ... وغيرها بغرض تحقيق المواعمة والتكيف مع التغيرات فى البيئة الداخلية والخارجية من أجل البقاء والإستمرار والتميز (Grasse, 2004 : 88)

كما يخلط البعض بين مفهوم التغير ومفهوم التغيير على إعتبار أنهما مرادفان لبعضهما البعض ولكن الواقع يؤكد عكس ذلك ، فالتغيير (Change) يكون نتيجة لأسباب ومثيرات تقع خارج سيطرة الفرد أو المنظمة ، لذا فهو تلقائى ويصعب التنبؤ به ، كما أنه متعدد الأسباب ويؤدى إلى رد فعل Reactive أى أن إستجابته تكون بطيئة .

فى حين أن التغيير (Changing) مخطط له ويقوم على المبادرات Proactive لذا يمكن التنبؤ به ، كما يمكن وضع جدول زمنى لتحقيقه . (النجار ، ٢٠٠٧ : ١٥-١٦)

(٢) متطلبات نجاح إدارة التغيير :

يعتقد (Filicetti , 2009) أن نجاح إدارة التغيير فى تحسين أداء المنظمة يتوقف على مجموعة من المقومات التى تتمثل فى : تحديد أصحاب المصلحة المستفيدين من عملية التغيير ، خلق بيئة العمل اللازمة لنجاح عملية التغيير ، رصد مخاطر التغيير ، تحديد مقدار التكاليف والعوائد الناجمة عن الإستثمار فى التغيير ، الإتصال الفعال بين أفراد المنظمة المشاركين فى عملية التغيير ، وضع نظام فعال للتدريب لرفع مستوى مهارات الأفراد المشاركين فى عملية التغيير ، تحديد النمط القيادى الملائم لكل مرحلة من مراحل التغيير ، توافر المعلومات اللازمة لإحداث التغيير .

بينما يرى (Stevo , 2011) أن نجاح إدارة التغيير يتوقف على إدراك الأفراد العاملين بالمنظمة الحاجة للتغيير ، ثم إقتناعهم بأن عملية التغيير يتبعها تطوير تنظيمى يعود بالنفع على الأفراد المشاركين فى عملية التغيير .

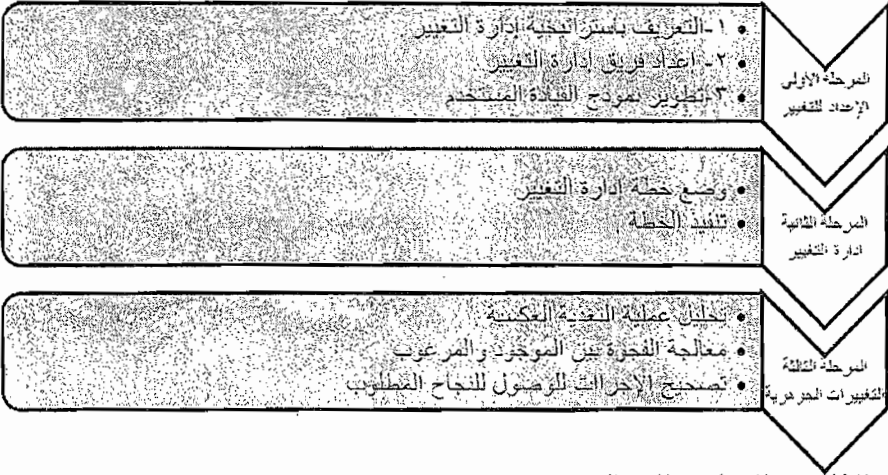
فى حين يختلف (Kawalek , 2006) مع كلاً من (Filicette , 2009) ، (Stevo , 2011) حيث أكد على أن نجاح إدارة التغيير يتوقف على توافر مجموعة من المهارات التى يجب أن يتصف بها المدبرون المسئولون عن التغيير والتى تتمثل فى المهارات العقلية وهى القدرة على التفكير والتعلم ، والمهارات التحويلية وهى القدرة على تحويل بيئة العمل من بيئة تتجنب المخاطر إلى بيئة تواجه المخاطر ، ومهارات التعامل مع الآخرين وهى مجموعة من المهارات الإتصالية ، ومهارات إدارة الصراع ، ومهارات إزالة الحواجز وتشجيع الأفكار الإبداعية .

(٣) مراحل إدارة التغيير :

أوضح (Morrison & Mihm , 2009) أن التغيير الفجائى هو تغيير تلقائى غير مخطط يودى إلى ثورة ضد التغيير ، لذا فقد أكدوا على أن التغيير لابد أن يمر بعدة مراحل وأن كل مرحلة لها أسلوبها الإدارى الذى يتناسب معها وهو ما يتضح من الشكل التالى :

شكل رقم (1)

مراحل إدارة التغيير



القسم الثاني : التطوير التنظيمي :

يستعرض الباحث في هذا القسم مفهوم التطوير التنظيمي والمفاهيم ذات الصلة ، وأهمية ومنافع التطوير التنظيمي ، وأهدافه ، ومراحله ، والعقبات التي تواجهه وذلك على النحو التالي:

(1) مفهوم التطوير التنظيمي والمفاهيم ذات الصلة :

قام العديد من الكتاب والباحثين بالتعرض لمفهوم التطوير التنظيمي ، إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول وضع مفهوم موحد للتطوير التنظيمي ، لذا سنعرض في هذا الجزء لبعض المفاهيم التي تم التوصل إليها والمفاهيم المرتبطة بها وذلك على النحو التالي :

فينظر (Cummings & Worley, 2005) للتطوير التنظيمي على أنه عبارة عن التحسينات في كلاً من : مهارات وقدرات العاملين المهنية والوظيفية ، خصائص الوظائف، تقنيات وإجراءات العمل ، الهيكل التنظيمي .

بينما يرى (Brawn & Harvey, 2008:66) أن التطوير التنظيمي هو عبارة عن مختلف الجهود المخططة والمداخل المبرمجة للتغيير والتي تشكل المنظمة ككل بهدف زيادة فعالية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد ، فهو عملية تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة والتي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في محاولة إيجاد طرق لتحسين العمل وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة .

كما عرف (خلف ، ٢٠٠٩ : ٥٠) التطوير التنظيمي على أنه نشاط يهدف إلى إحداث تغيير في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها

والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب فى المجال المادى أو البشرى أو الإثنين معاً بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئى الحادث .

فى حين يعتقد (الغالبى ، ٢٠١٠ : ٣٧) أن التطوير التنظيمى هو إحداث تعديلات فى أهداف وسياسات الإدارة وفى أى عنصر من عناصر العمل التنظيمى وذلك إستهدافاً لأحد أمرين:

١- ملائمة أعضاء التنظيم مع الأوضاع الجديدة فى البيئة التنظيمية وذلك بإحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها .

٢- إستحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافاً لغيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر .

كما تم تعريف التطوير التنظيمى على أنه جهد مخطط يشمل المنظمة ككل ويدار ويدعم بواسطة الإدارة العليا وذلك لتحقيق منافع لملك المنظمة وللعاملين بها ولعملائها ، أى يهدف فى النهاية إلى زيادة كفاءة وفعالية المنظمة . وتحتاج المنظمة للتطوير التنظيمى عندما تعاني من مشكلات أو من جمود تنظيمى وحتى بدون مشكلات فتحتاج المنظمة إلى التغيير والتجديد وإعادة النظر فى أوضاعها التنظيمية .

([http:// WWW. Odnetwork- org/odnc/whatis.htm](http://WWW.Odnetwork-org/odnc/whatis.htm))

من التعريفات السابقة أستنتج الباحث التعريف الإجرائى الشامل للتطوير التنظيمى على أنه نشاط منهجى طويل الأمد. مستديم يستند على إطار مفاهيمى ومنطلقات أساسية واستراتيجيات وعمليات وتقنيات منبثقة من العلوم السلوكية يستخدم لإحداث مقاصد مدروسة تأخذ أشكال التغيير الآتية : تحسين ، تعديل ، تجديد ، تحديث ، استجابة ، بناء رؤية مستقبلية ، على المستوى الكلى للمنظمة بهدف زيادة الأداء المنظمى وتنشيط قدرات مواردها البشرية .

وقد لاحظ الباحث أن هناك خلط بين مفهوم التطوير التنظيمى وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى . فقد أشار البعض إلى أن التطوير الإدارى هو ذاته التطوير التنظيمى ولكن فى الواقع فإن التطوير الإدارى هو عملية مخططة وموجهة تهدف إلى إحداث تغييرات نوعية وكمية شاملة وجزئية فى هياكل ونظم وأساليب عمل الجهاز الإدارى وأنماط وضاوابط السلوك فيه ، من أجل زيادة قدرة وفاعلية هذا الجهاز على تحقيق الأهداف الإقتصادية والإجتماعية والإدارية ضمن معطيات بيئية وزمنية معينة . أى أن التطوير الإدارى هو جزء من التطوير التنظيمى . (سالم ، ٢٠٠٨)

كما يخلط البعض بين مفهوم التطوير التنظيمى ومفهوم الجودة الشاملة ، ويرد على هذا الخلط بأن الجودة الشاملة هى الوسيلة التي تدار بها المنظمة بزيادة كفاءتها وفعاليتها ووضعها التنافسى على نطاق العمل ككل ، وبذلك تكون الجودة الشاملة مدخل من مداخل التطوير التنظيمى . (

Oakland, 2004:11)

بينما يعتقد البعض أن مفهوم التطوير التنظيمي هو مرادف لمفهوم التغيير التنظيمي إلا أن الواقع أثبت عكس ذلك فالتغيير التنظيمي هو الانتقال من مرحلة أو حالة غير مرغوبة إلى مرحلة أو حالة أخرى مرغوبة يفترض فيها أن تكون أكثر إيجابية وتلقى قبولا لدى أغلبية العاملين في المنظمة وبذلك يكون التغيير التنظيمي آداة من أدوات التطوير التنظيمي . (John, 2009 : 38)

(٢) أهمية ومناخ التطوير التنظيمي :

تسعى معظم المنظمات إلى إحداث تطوير تنظيمي سواء كان مخطط أو إستجابة لمعالجة مشكلة معينة ، ومن ثم يجب أن يتضمن التطوير التنظيمي رصد وتوقع أى تغييرات بيئية محتملة ، والعمل على إحداث التحول الهادف المسبق ، أى أنه يشمل محاولة إستغلال الفرص والإستفادة منها فى تحقيق مزيد من النجاح والنمو للمنظمة .

ومن هذا المنطلق يرى (Rasing, 2010) أن التطوير التنظيمي يعود على المنظمة والأفراد العاملين بها بمجموعة من المنافع تتمثل فى أنه : يساعد على التنمية الإدارية ، يحسن التواصل التنظيمي ، يساعد على التطوير الإداري وبخاصة للمديرين الجدد ، يحقق الأهداف المستقبلية ، يحسن العمل الجماعى ، يزيد من درجات الرضا الوظيفي ، يقلل معدلات الغياب وترك العمل .

ويضيف (Anderson, 2011) إلى مجموعة المنافع السابقة عدة منافع أخرى تتمثل فى: تحسين جودة العمل ، ترشيد إستخدام الموارد اللازمة للعمل ، تحقيق الإلتزام التنظيمي ، تطوير أداء العاملين ، زيادة الإنتاجية ، ثلثية إحتياجات العملاء ، إتاحة الفرصة للعاملين بالمنظمة لتقديم أفكار جديدة تشجعهم على الإبداع والإبتكار .

(٣) أهداف التطوير التنظيمي :

يسعى التطوير التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فى⁽¹⁾ : جعل الأفراد العاملين بالمنظمة على بينة من رؤية ورسالة المنظمة ، مع تماشى هذه الرؤية مع أهداف هؤلاء العاملين ، وتشجيعهم على حل المشاكل بدلا من تجنبها ، مع تحقيق الثقة والتعاون والتواصل بين الأفراد داخل المنظمة من أجل النجاح فى تحقيق الأهداف التنظيمية ، والعمل على تشجيع كل فرد على المشاركة فى عملية التخطيط مما يجعل لديهم الشعور بالمسئولية عن تنفيذ خطة التطوير ، بالإضافة إلى تهيئة مناخ العمل الذى يشجع العاملين على العمل والمشاركة بحماس ، وجعل السلطة غير رسمية ، مع خلق جو من الثقة يجعل العاملين يقبلوا التغيير ، من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية والتي هى الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي .

(1) <http://Kinnn.Blogspot.Com/2010/05/Objectives-of-organizational.Html>.

(٤) مراحل التطوير التنظيمي :

إن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى أداء المنظمات هو التغيير والإبتكار للتكيف مع البيئة المحيطة ، لذا تسعى معظم المنظمات إلى إحداث تطوير تنظيمي ، والذي يمر بعدة مراحل تنقل المنظمة من الحالة السلبية إلى الحالة الموجبة مروراً بالحالة الصفرية ، أي أن التطوير التنظيمي يمر بثلاثة مراحل تبدأ بمرحلة الفوضى ثم مرحلة الثبات وأخيراً مرحلة الأداء المرتفع لذا فقد حدد (Allen, 2009) ثلاثة مراحل للتطوير التنظيمي وذلك على النحو التالي^(١)

١- المرحلة الأولى : مرحلة الفوضى

وتتمثل خصائصها في : نتائج غير متناسقة ، حدوث أزمات ومشاكل على المدى القصير ، الإفتقار إلى توجيهات واضحة وعدم وضوح الأهداف ، عدم تنظيم العمليات والنظم والهيكل، سياسات وإجراءات غير واضحة ، الإفتقار إلى العمل الجماعي ، عدم كفاية العاملين وعدم كفاية الموارد .

٢- المرحلة الثانية : مرحلة الثبات

وتتمثل خصائصها في : وضوح النتائج المستهدفة ، ثبات العمليات والنظم والهيكل ، كفاية الموارد ، وضوح الأهداف ، تناسق الإتجاهات ، الأولويات المحددة ، وضوح السياسات والإجراءات .

٣- المرحلة الثالثة : مرحلة الأداء المرتفع

وتتمثل خصائصها في : تميز الأداء ، النمو مع وجود فرص عمل جديدة ، عمليات وأنظمة وهياكل ممتازة تتماشى مع الإستراتيجية ، إشراك وتمكين عالي للعاملين ، إحترام العاملين وهو جزء من الثقافة ، التواصل الجيد وتبادل المعلومات .

(٥) العقبات التي تواجه التطوير التنظيمي :

أشار (Yanker, 2010) إلى أن التطوير التنظيمي قد يتعرض لبعض المعوقات التي تحد من الإستمرار فيه ومواصلته ، هذه المعوقات تتمثل في : ندرة الموارد المالية والمادية والبشرية ، إنعدام الثقة بين العاملين والإدارة داخل المنظمة ، إستخدام طرق خاطئة للتعامل مع المشكلات ، إنتشار الصراعات والخلافات داخل المنظمة ، ضعف قنوات الإتصال ، عدم قدرة الإدارة على تحديد أهداف المنظمة ، إحداث تغيير فجائي دون التمهيد له ، العمل الفردي دون العمل الفريقي، إتباع الإسلوب الأوتوقراطي في القيادة ، إنتشار الروتين والبيروقراطية .

(1) http://www.Arlingtonbusinesssolution.Com/abs_contentlabsaboutus/docs/stages_of_organizational_development.Pdf

الدراسات السابقة

يهدف هذا الجزء إلى عرض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بمجال البحث والتي ساعدت الباحث على تحديد وقياس متطلبات نجاح إدارة التغيير ، حيث أعتبر الباحث هذه المتطلبات هي المتغيرات المستقلة الأساسية لبحثه وهذه المتطلبات هي : بيئة العمل المناسبة ، نظم الإتصال الفعالة ، جودة المعلومات ، النمط القيادي المتبع ، نظم التدريب الفعالة . حيث قام الباحث بتثبيت بعض المتطلبات أو المقومات الأخرى التي ظهرت له أثناء تناوله للدراسات السابقة والتي إعتقد أنها أقل تأثيراً في التطوير التنظيمي ، تاركاً المجال لبحوث أخرى مستقبلية. وفيما يلي عرض لتلك المتطلبات من حيث علاقتها بالتطوير التنظيمي وذلك من خلال عرض بعض الدراسات التي أتاحت للباحث على النحو التالي :

فقد إستهدفت دراسة (Kawalek, 2006 : 339-348) توضيح طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي ، حيث بينت الدراسة أن التغيير التنظيمي يحدث عندما تواجه المنظمة الكثير من المشاكل التي يصعب حلها .

وقد طبقت هذه الدراسة على ١٢ مديراً يعملون بمنظمة (Gw Power Utilites) بالمملكة المتحدة ، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها :

- ١- وجود علاقة تأثير معنوية بين كلاً من : التغيير في عمليات المنظمة ، والتغيير في أسلوب العمل من ناحية وتحسين جودة الأداء كمؤشر للتطوير التنظيمي من ناحية أخرى .
- ٢- يؤثر العمل الفريقي تأثيراً معنوياً إيجابياً في تحسين جودة الأداء كمؤشر للتطوير التنظيمي.
- ٣- تؤثر تكنولوجيا المعلومات تأثيراً معنوياً إيجابياً في تحسين جودة الأداء كمؤشر للتطوير التنظيمي

في حين أجريت دراسة (Ford & Greer, 2006 : 420-446) على عينة قوامها ١٠٧ فرداً يعملون في ٤٣ منظمة بعدة صناعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية ، وذلك بهدف قياس أثر مقومات إدارة التغيير في التطوير التنظيمي ، وقد تمثل المتغير المستقل الرئيسي في هذه الدراسة في إدارة التغيير الذي تم قياسه بأربعة متغيرات فرعية هي : تنمية المهارات ، تحديد الأهداف ، الإهتمام بالتغذية العكسية (ردود أفعال العاملين تجاه التغيير) ، الرقابة الإدارية .

بينما تم قياس المتغير التابع (التطوير التنظيمي) من خلال الإنجاز ، والفعالية ، والرضا الوظيفي .

وقد توصلت الدراسة إلى أن متغير تنمية المهارات كأحد مقومات إدارة التغيير هو أكثر المتغيرات تأثيراً في التطوير التنظيمي بمقاييسه الثلاثة ، يليه متغير تحديد الأهداف ، ثم متغير الإهتمام بالتغذية العكسية ، وأخيراً متغير الرقابة الإدارية وهو الأقل تأثيراً في التطوير التنظيمي.

بينما قامت دراسة (Davis & Hikmet, 2008 :341-348) بغرض توضيح أثر التغيير على التطوير التنظيمي ، حيث إعتبرت تدريب العاملين متغير وسيط لإحداث التطوير ، وقد تمثلت عينة الدراسة في ٧٢ مديراً بالإدارة العليا بمستشفى تدعى *The Sarasota Me Moral Healthcare System* بولاية فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية ، حيث توصلت الدراسة إلى أنه يوجد نوعان من التغيير هما : التغيير غير المخطط والذي ينتج عنه تغيير بدائي ثم ثورة ضد التغيير ، والتغيير المخطط والذي ينتج عنه تطوير ثم تحويل المنظمة إلى حالة أفضل ، بالإضافة إلى أنه توجد علاقة معنوية إيجابية بين تدريب العاملين والتطوير التنظيمي ، كما توجد علاقة معنوية إيجابية بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، وأختتمت النتائج بالتأكيد على أن تدريب العاملين هو المحدد الرئيسي لنجاح إدارة التغيير .

في حين ركزت دراسة (Gregory,et al, 2009: 673-679) على قياس أثر إدارة التغيير على التطوير التنظيمي ، حيث عبرت عن التغيير بتغيير في ثقافة المنظمة ، وعبرت عن التطوير من خلال تحقيق الفعالية التنظيمية والتي تم قياسها بـ :

أ- القدرة على تلبية إحتياجات العملاء .

ب- تقليل التكاليف وزيادة الأرباح .

وقد إستخدمت الدراسة إتجاهات العاملين كمتغير وسيط بين التغيير في ثقافة المنظمة (كمتغير مستقل) وفعالية المنظمة (كمتغير تابع) ، فعندما تقوم المنظمة بتغيير ثقافتها لتتلائم مع البيئة المحيطة يجب عليها كذلك تغيير إتجاهات العاملين وذلك لتحقيق التطوير التنظيمي وتحقيق الهدف الأساسي وهو الفعالية التنظيمية ، وقد شملت عينة الدراسة ٩٩ مستشفى بالولايات المتحدة الأمريكية حيث تمثلت وحدة المعاينة في عينة من أفراد الإدارة العليا بتلك المستشفيات ، وقد توصلت الدراسة إلى أن تغيير إتجاهات العاملين هو الناتج الطبيعي لتغيير ثقافة المنظمة ، وأن تغيير ثقافة المنظمة يؤثر إيجابياً في التطوير التنظيمي من خلال زيادة القدرة على تلبية إحتياجات المستفيدين من الخدمة ، بالإضافة إلى تقليل التكاليف وزيادة الأرباح.

وقد دعمت دراسة (Mudurlugu & Mufettisligi, 2009:1003-1007) النتيجة التي توصلت إليها الدراسة السابقة ، حيث توصلت إلى أن التطوير التنظيمي معبراً عنه بتطوير الأداء

وتحقيق الرضا الوظيفي يتأثر معنوياً بالتغيير في ثقافة المنظمة والمقاسة بمرونة القواعد والإجراءات ،
وحوافز العمل ، والقدرة على مواجهة المخاطر .

بينما إهتمت دراسة (Gielly, et al, 2009 : 38-47) ببيان العلاقة بين فعالية القيادة
وفعالية المنظمة من خلال وجود متغير وسيط هو التغيير التنظيمي ، حيث تصف هذه الدراسة أدوار
ومسئوليات وإتجاهات القادة نحو إحداث التغيير ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية .
وقد تمثل المتغير المستقل في إتجاهات وسلوكيات القادة والتي تم التعبير عنها بالتحفيز
المعنوي للعاملين ، الإتصال بين القادة والمرووسين ، بناء الفريق ، التدريب الفعال ، مكافأة العاملين
، إشراك العاملين في إتخاذ القرارات .

حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها ٤٧٠ فرداً من العاملين بالإدارة العليا والوسطى
والدنيا في ثلاثة جامعات بالولايات المتحدة الأمريكية ، بجانب إستقصاء مجموعة من الطلاب المقيدون
بتلك الجامعات .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :-

- ١- لم تثبت معنوية متغير مكافأة العاملين ، ومتغير إشراك العاملين في إتخاذ القرارات من حيث التأثير
في التغيير التنظيمي ومن ثم الفعالية التنظيمية .
- ٢- وجود تأثير معنوي إيجابي بين كلاً من : التحفيز المعنوي للعاملين ، والإتصال بين القادة
والعاملين ، وبناء الفريق ، والتدريب من ناحية والتغيير التنظيمي ومن ثم الفعالية التنظيمية من
ناحية أخرى .

وقد أيدت دراسة (Lowder, 2009 : 313-330) النتيجة التي توصلت إليها الدراسة السابقة ،
ولكن من خلال وضع تصور لأفضل نمط قيادي يتمكن من إحداث تغيير داخل المنظمات ، ويستطيع
التقليل من مقاومة التغيير ، حيث طبقت تلك الدراسة على ١٢٧ مديراً يعملون بمجموعة من المنظمات
الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية ، وتوصلت تلك الدراسة إلى أن أفضل نمط قيادي لإحداث
التغيير هو القائد الديموقراطي حيث أنه يركز في تعامله مع التغيير على التعاون وجماعية العمل
وإشراك العاملين في التغيير ، وبالتالي فهو يستطيع أن يجعل العاملين أكثر تقبلاً للتغيير .

بينما توصلت دراسة (Battilana, et al, 2010 : 422-438) والتي طبقت على ٩٥ مديراً
يعملون في ٨١ منظمة تعمل في المجال الصحي بالمملكة المتحدة إلى أن القيادة التي تهتم بسلوكيات
وإتجاهات العاملين تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً على التغيير التنظيمي من خلال متغير وسيط هو الإتصال
الفعال ، بينما تؤثر القيادة التي تركز على مهام العمل تأثيراً معنوياً إيجابياً على التغيير التنظيمي من
خلال متغير وسيط هو تنظيم العمل المطلوب .

وفى دراسته حول تأثير التغيير التنظيمى على تحسين الإنتاجية كمؤشر للتطوير التنظيمى والتي أجريت على ١٢٠ شركة تعمل فى مجال الإستثمار بالسويد توصل (Hakanson, 2009) إلى وجود تأثير معنوى إيجابى بين كلاً من : إدخال التكنولوجيا الحديثة فى العمل ، الإستثمار فى الآلات والمعدات الحديثة ، إدخال البرمجة والحاسب الآلى فى العمل (كمتغيرات فرعية لقياس التغيير التنظيمى) من ناحية وزيادة الإنتاجية كمؤشر للتطوير التنظيمى من ناحية أخرى.

فى حين سعت دراسة (Min, et al, 2009 : 58-68) إلى توضيح دور المديرين فى تنفيذ برامج التطوير التنظيمى من أجل تقليل مقاومة العاملين للتغيير ، كما إستهدفت التعرف على أثر تطبيق إدارة التغيير على العاملين حيث طبقت تلك الدراسة على قطاع الخدمات كثيفة العمالة بأستراليا وقد توصلت تلك الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

- ١- أن النجاح فى إحداث عملية التغيير داخل المنظمة يؤثر بشكل كبير على فعالية تنفيذ برامج التطوير التنظيمى .
- ٢- بالنسبة للعاملين فإن نجاح عملية التغيير ترتكز على العناصر التالية (التواصل الفعال - التحسين المستمر وتحفيز بيئة العمل - وضع تصور عملية التغيير للعامل حتى يتمكن من تقبله).
- ٣- أن يضع المديرين فى إعتبارهم دوافع العاملين وذلك بخلق بيئة تشجع الأفراد العاملين على قبول التغيير والحفاظ على القدرة التنافسية .

بينما إستهدفت دراسة (Lucu & Platis , 2010 : 36-46) معرفة أثر التغيير الإقتصادى والتكنولوجى على التطوير التنظيمى، حيث تم قياس التغيير الإقتصادى بالتغيير فى مستوى الدخل ، وقد طبقت تلك الدراسة على عينة من أفراد الإدارة العليا العاملين بقطاع التعليم (المدارس والجامعات) بروما . وقد توصلت تلك الدراسة إلى أن التكنولوجيات المتقدمة تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً فى إحداث تطوير تنظيمى ، كما يؤثر التغيير فى مستويات الدخل بالزيادة تأثيراً معنوياً إيجابياً فى التطوير التنظيمى.

كما أكدت دراسة (Lofquist, el al, 2010 : 531-541) والتي طبقت على ٤٢٢ فرداً من العاملين بمنظمة خدمات ملاحه جوية بأوروبا على وجود تأثير معنوى إيجابى بين كلاً من بيئة العمل المناسبة ، وإدراك العاملين وإفتناعهم بأهمية التغيير ، إتجاهات القادة من ناحية والتطوير التنظيمى مقاساً بالفعالية التنظيمية من ناحية أخرى .

بينما إختلفت دراسة (Albot, et al, 2009) عن الدراسات السابقة فى أنها إستهدفت تطبيق مشروع التطوير التنظيمى من أجل زيادة القدرة على التكيف مع التغيرات فى البيئة الخارجية ، حيث

طبقت تلك الدراسة على ٩١ فرداً من العاملين بقطاع التعليم بجوهانسبرج بجنوب أفريقيا ، وقد أثبتت تلك الدراسة أن :

- ١- تطبيق مشروع التطوير التنظيمي يؤدي إلى أحداث تغييرات بنسبة تتراوح بين ١٠% إلى ٥٠% .
- ٢- إدخال برامج التطوير التنظيمي يؤدي إلى زيادة الأداء بنسبة ٤٣% .

كما سارت دراسة (Skirstad,2009 : 202-216) في إتجاه أخر إستهدف التعرف على أثر اختلاف الجنس (ذكر / أنثى) على التطوير التنظيمي من خلال عامل وسيط هو الرغبة في التغيير ، حيث طبقت هذه الدراسة على ١١٢ فرداً (٥٨ أنثى ، ٥٤ ذكر) من أفراد الإدارة العليا والوسطى بمنظمة General Assembly Norway بالنرويج وهي منظمة رياضية . وقد توصلت الدراسة إلى أن ٦٠% من الإناث لديهم الدافع والرغبة في التغيير وإحداث تطوير تنظيمي دائم ومستمر لمواكبة التغيرات في البيئة المحيطة ، ٤٠% من الذكور فقط لديهم الرغبة في التغيير وإحداث تطوير تنظيمي وذلك خوفاً من المخاطرة بحدوث إنقلاب أو فوضى أو تحقيق خسائر ناجمة عن التغيير .

وتدعيما للدراسة السابقة سعت دراسة (Lee, et al, 2010 : 314-324) إلى توضيح أثر الرغبة في التغيير من قبل إدارة المنظمة على تحسين الأداء كمؤشر للتطوير التنظيمي . حيث طبقت تلك الدراسة على عينة قوامها ١٠٠ فرداً من العاملين بالإدارة الوسطى بعدة شركات صناعية بتايوان . وقد تم قياس المتغير المستقل في تلك الدراسة (الرغبة في التغيير) بوضع مستوى عالي للتحسين ترغب المنظمة في الوصول إليه ، مستوى الجهد المبذول للتغيير، التأثيرات البيئية المحيطة بالمنظمة (البيئة الخارجية ، الداخلية) أما المتغير التابع فتمثل في تحسين الأداء كمؤشر للتطوير التنظيمي . وقد أوضحت الدراسة ما يلي :

- ١- كلما زاد مستوى التحسين الذي ترغب المنظمة في الوصول إليه كلما زادت الرغبة في التغيير وبالتالي يرتفع مستوى الأداء .
- ٢- أثبتت الدراسة عدم معنوية العلاقة بين مستوى الجهد المبذول والرغبة في التغيير وبالتالي تحسين مستوى الأداء .
- ٣- كلما زادت التغييرات البيئية المحيطة بالمنظمة كلما زادت الرغبة في التغيير وبالتالي يرتفع مستوى الأداء .

وينظر أكثر عمقاً للعلاقة بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي إستهدفت دراسة (Chang, et al, 2011 : 652-661) معرفة أثر هيكل المعرفة التنظيمية في التطوير التنظيمي معبراً عنه بتطوير المنتجات حيث طبقت هذه الدراسة على عينة من أفراد الإدارة العليا قوامها ٢٥٠ مفردة موزعين على ١٠٧ شركة تعمل في مجال التقنيات والتكنولوجيات الحديثة بتايوان ، وتوصلت الدراسة إلى أن هيكل المعرفة التنظيمية الذي يتكون من (توافر المعلومات اللازمة للعمل ، وتحليل الفرص والتحديات

المحتملة ، والمعرفة بالسياسات والإجراءات الخاصة بالعاملين ، ومستوى الخبرة بأمر المنظمة) يؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في تطوير المنتجات داخل المنظمة .

وإمتداداً للتحليل الموسع في دراسة العلاقة بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي أجريت دراسة (Raineri, 2011 : 266-272) على عينة قوامها ٢٠٨ فرداً من مختلف المستويات الإدارية يعملون في ٩٠ منظمة تعمل في مجالات صناعية مختلفة (البناء والتشييد ، المالية ، التأمين ، الزراعة، الإتصالات) بالولايات المتحدة الأمريكية ، وذلك بهدف قياس أثر توافر متطلبات التغيير في التطوير التنظيمي ، حيث تمثل المتغير المستقل في توافر متطلبات التغيير والتي تم التعبير عنها بالقدرة على تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) ، توافر نظم الإتصال الفعال ، ملائمة النمط القيادي ، ملائمة نظم المكافآت والحوافز المتبعة .

بينما تم التعبير عن المتغير التابع (التطوير التنظيمي) بالفعالية التنظيمية . وقد توصلت الدراسة إلى أن التطوير التنظيمي يتأثر تأثيراً معنوياً إيجابياً بـكل من القدرة على تحليل البيئة الخارجية للمنظمة ، وتوافر نظم الإتصال الفعال ، وملائمة النمط القيادي المتبع ، وملائمة نظم المكافآت والحوافز المتبعة .

وأخيراً قامت دراسة (Thomas & Hardy , 2011 : 15-30) بغرض قياس أثر مقاومة العاملين للتغيير في التطوير التنظيمي ، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة من أفراد الإدارة العليا والوسطى لمستشفيتين بالولايات المتحدة الأمريكية . وقد توصلت الدراسة إلى أن المتغيرات الدالة على مقاومة العاملين للتغيير والمتمثلة في إثارة النفس عن مصلحة المنظمة ، غياب الثقة بين الإدارة والعاملين ، حجب المعلومات ، القبول المنخفض للتغيير تؤثر تأثيراً معنوياً سلبياً في التطوير التنظيمي

وإجمالاً فقد توصلت الدراسات السابقة المتاحة للباحث إلى مجموعة من المقومات الأساسية لنجاح إدارة التغيير في إحداث تطوير تنظيمي ، هذه المقومات تتمثل في : بيئة العمل المناسبة ، توافر نظم إتصال فعالة ، العمل الفريقي ، حوافز العمل ، جودة المعلومات ، نظم التدريب الفعالة ، النمط القيادي المتبع ، ردود فعل العاملين تجاه التغيير ، الرغبة في التغيير ، التخطيط للتغيير ، توافر الموارد المالية والبشرية اللازمة للتغيير ، إلا أنه ونظراً لإعتبارات الوقت والتكلفة فقد ركزت الدراسة الحالية على خمسة مقومات أساسية لنجاح إدارة التغيير والتي أعتبرها الباحث أنها الأكثر تأثيراً في إحداث تطوير تنظيمي هذه المقومات هي : بيئة العمل المناسبة ، توافر نظم إتصال فعالة ، جودة المعلومات ، النمط القيادي المتبع ، نظم التدريب الفعالة .

التعليق على الدراسات السابقة :

- ١- أبرزت معظم الدراسات الأجنبية والعربية أهمية إدارة التغيير فى إحداث تطوير تنظيمى.
- ٢- إهتمت الدراسات السابقة بقياس أثر أحد أو بعض متطلبات نجاح إدارة التغيير فى التطوير التنظيمى ، بينما ركزت الدراسة الحالية على قياس أثر معظم محددات إدارة التغيير فى التطوير التنظيمى .
- ٣- إعتمدت الدراسة الحالية على نموذج القيم المتنافسة بمدخله الأربعة (موارد النظام ، العلاقات الإنسانية ، الهدف ، العمليات) فى قياس الفعالية التنظيمية كمؤشر للتطوير التنظيمى وهو من النماذج المستحدثة فى قياس تلك الفعالية .
- ٤- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف والمجال ، فمن حيث الهدف ركزت هذه الدراسة على تحديد متطلبات نجاح إدارة التغيير وأثرها فى التطوير التنظيمى معبراً عنه بالفعالية التنظيمية . أما من حيث المجال فتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فى أنها تركز على دراسة أثر متطلبات نجاح إدارة التغيير فى التطوير التنظيمى فى الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحى بمحافظة الغربية، حيث لم يسبق إجراء مثل هذه النوعية من الدراسات فى هذا القطاع الحيوى الذى يخدم جميع المواطنين بتلك المحافظة .

منهجية البحث

أولاً : فروض البحث :

من العرض السابق لمشكلة البحث وأهدافه ، وفى ضوء الإطار النظرى للبحث والدراسات السابقة ، فإنه يمكن صياغة الفرض الرئيسى التالى تمهيداً لإختباره إحصائياً .

الفرض الرئيسى :

تؤثر متطلبات نجاح إدارة التغيير تأثيراً معنوياً إيجابياً فى التطوير التنظيمى معبراً عنه بالفعالية التنظيمية .

ولإختبار مدى صحة هذا الفرض الرئيسى تم تقسيمه إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالى:-

- ١- تؤثر بيئة العمل المناسبة تأثيراً معنوياً إيجابياً فى التطوير التنظيمى .
- ٢- تؤثر نظم الإتصال الفعالة تأثيراً معنوياً إيجابياً فى التطوير التنظيمى .
- ٣- تؤثر جودة المعلومات تأثيراً معنوياً إيجابياً فى التطوير التنظيمى .
- ٤- يؤثر النمط القيادى المتبع تأثيراً معنوياً فى التطوير التنظيمى .
- ٥- تؤثر نظم التدريب الفعالة تأثيراً معنوياً إيجابياً فى التطوير التنظيمى .

ثانياً متغيرات البحث :

تنقسم متطلبات نجاح إدارة التغيير والتي قد تؤثر في التطوير التنظيمي معبراً عنه بالفعالية التنظيمية ، والمستنتجة من مشكلة البحث وأهدافه وإطار النظرى للبحث إلى بيئة العمل المناسبة ، ونظم الإتصال الفعالة ، وجودة المعلومات ، والنمط القيادي المتبع ، ونظم التدريب الفعالة . وقد تم إختيار تلك المحددات فى القياس بالإستناد إلى دراسة (Kawalek, 2006) ، ودراسة (Davis & Hikmet, 2008) ، ودراسة (Mudurlugu & Mufettisligi, 2009) ودراسة (Min,et al, 2009) ، ودراسة (Gielly, et al, 2009) ، ودراسة (Lofquist, et al , 2010) ودراسة (Lucu & Platis, 2010) ، ودراسة (Chang, et al,2011) ، ودراسة (Raineri, 2011)

ويصور الجدول التالى هذه المتطلبات ومتغيرات قياسها كما يلي :

جدول رقم (١)

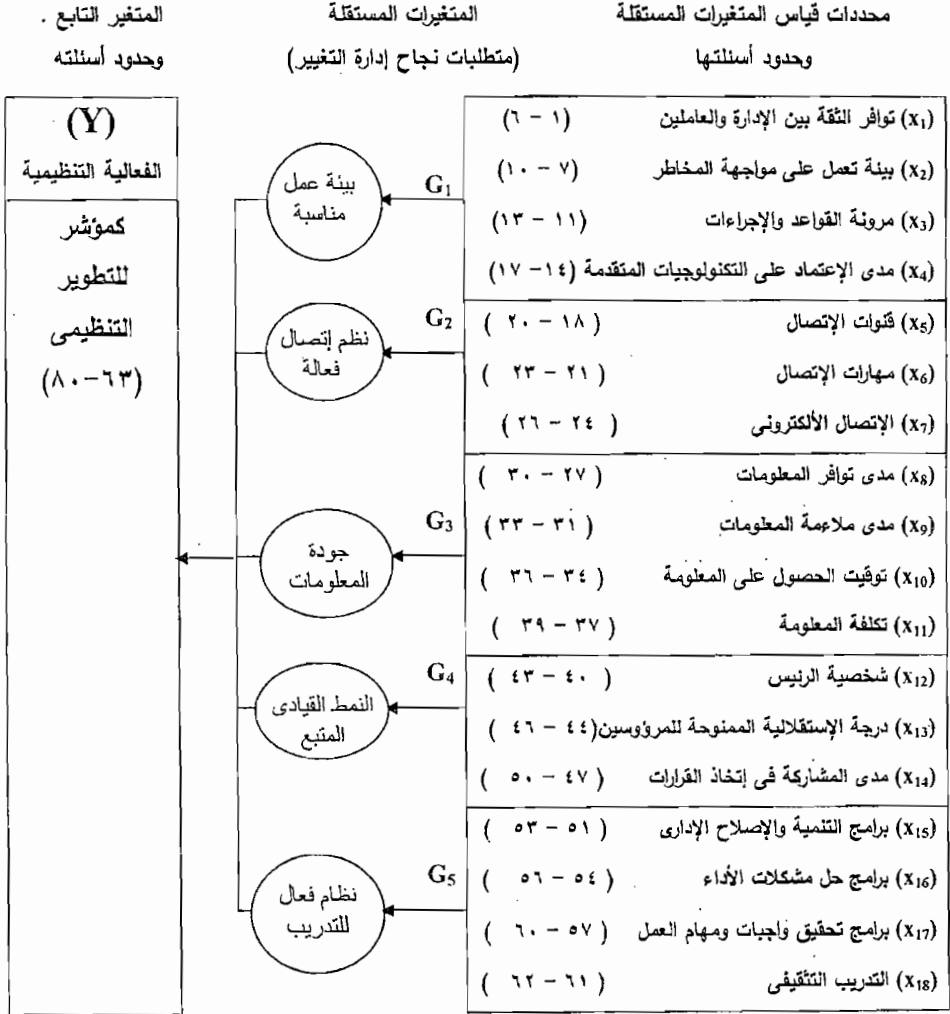
”متطلبات نجاح إدارة التغيير ومتغيرات قياسها“

المتغيرات المختارة للقياس	متطلبات نجاح إدارة التغيير
توافر الثقة بين الإدارة والعاملين - بيئة تعمل على مواجهة المخاطر . مرونة القواعد والإجراءات . مدى الإعتماد على التكنولوجيات المتقدمة .	١- بيئة عمل مناسبة .
قنوات الإتصال . مهارات الإتصال . الإتصال الألكترونى .	٢- نظم إتصال فعالة .
مدى توافر المعلومات . مدى ملاءمة المعلومات . توقيت الحصول على المعلومة . تكلفة المعلومة .	٣- جودة المعلومات .
شخصية الرئيس . درجة الإستقلالية الممنوحة للمرؤوسين . مدى مشاركة المرؤوسين فى إتخاذ القرار .	٤- النمط القيادى المتبع .
برامج التنمية والإصلاح الإدارى . برامج حل مشكلات الأداء . برامج تحقيق واجبات ومهام العمل . التدريب التثقيفى .	٥- نظام فعال للتدريب .

ويصور الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفروضه وحدود الأسئلة التي تعكسها قائمة الإستقصاء :

شكل رقم (٢)

"العلاقة بين متغيرات البحث وفروضه"



بعد تحديد المتغيرات المستقلة (متطلبات نجاح إدارة التغيير) والتي يعتقد أنها تؤثر على التطوير التنظيمي، يتناول الباحث كيفية قياس المتغير التابع (الفعالية التنظيمية كمؤشر للتطوير التنظيمي) معتمداً في ذلك على مقياس (Quinn & Rohrbaugh, 1986 : 370-373) والماخوذ عن نموذج القيم المتنافسة Competing Values Model لقياس الفعالية التنظيمية، وذلك لتحقيق قدر من التوافق بين المداخل الأربعة لقياس الفعالية التنظيمية وهي: (مدخل الأهداف - مدخل العمليات - مدخل العلاقات الإنسانية - مدخل موارد النظام) والشكل التالي يوضح فكرة هذا النموذج:

شكل رقم (٣)

"هيكل المنظمة واهتماماتها ووسائلها وغاياتها كمعايير للفعالية التنظيمية وفق نموذج القيم المتنافسة"

البيئة الداخلية	مدخل العلاقات الإنسانية	مدخل موارد النظام	البيئة الخارجية
	O تماسك جماعة العمل - الروح المعنوية Δ تطوير الموارد الإنسانية - الرضا الوظيفي	O المرونة - المبادأة - التكيف. Δ النمو - الحصول على الموارد.	
جودة المخرجات			
	مدخل العمليات	مدخل الهدف	
	O إدارة المعلومات - الاتصالات Δ الاستقرار - الرقابة	O التخطيط - تحديد الأهداف Δ الكفاءة الإنتاجية - الربحية	

O الوسائل Δ الغايات

ويتكون هذا المقياس من ٢٦ عبارة تعبر عن المداخل الأربعة المستخدمة في قياس الفعالية التنظيمية (المتغير التابع) والموضحة بالشكل السابق.

وقد قام الباحث بإجراء تعديل على بعض العبارات حتى تتلاءم مع طبيعة البحث وذلك بإعادة هيكلية بعض العبارات بحذف بعضها التي يعتقد الباحث أنها مكررة، ودمج أخرى لزيادة فاعلية المقياس لتكون في مجموعها ثمانية عشرة عبارة.

ثالثاً : منهج البحث وأساليبه :

أ - منهج البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الاستنباطي Deductive الذي يقوم على مراجعة الدراسات النظرية والدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة البحث وتحديد الأسباب والأبعاد المختلفة للمشكلة وصياغتها في إطار مجموعة من الفروض التي تقبل البحث والدراسة، أي أن تلك الدراسة سوف تتجه

من العام إلى الخاص (ويما يعنى الإعتماد على قوانين عامة وتطبيقها فى مواقف خاصة) ، ثم يتم بعد ذلك تجميع البيانات من الواقع لإختبار صحة الفروض بإستخدام المقاييس الإحصائية ، فإذا ثبت عدم صحة هذه الفروض يعاد صياغتها مرة أخرى ، وفى حالة ثبوت صحتها فإنها تضاف إلى المعرفة النظرية . (Sekaran, 2002)

ب- أساليب البحث :

١- الأسلوب المكتبى :

يعتمد هذا الأسلوب على القيام بمراجعة ودراسة الكتب والبحوث المرتبطة بموضوع البحث، وكذلك زيارة المواقع الإلكترونية التى تعرضت لموضوع البحث، وذلك بهدف تحديد الإطار النظرى للبحث، وإعداد قائمة الاستقصاء المستخدمة فى جمع البيانات الميدانية اللازمة.

٢- الأسلوب الميدانى :

يعتمد هذا الأسلوب على جمع البيانات الميدانية من أفراد العينة المختارين بطريقة عشوائية عن طريق قائمة الاستقصاء المعدة لهذا الغرض.

رابعاً : قائمة الاستقصاء :

تحتوى قائمة الاستقصاء على ٨٠ سؤالاً وكلها من الأسئلة المغلقة والمحددة الإجابة حتى يسهل على أفراد العينة تسجيل تقديراتهم بدقة ، كما يساعد على تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً. وتنقسم أسئلة قائمة الاستقصاء إلى قسمين رئيسيين هما :

القسم الأول : ويشمل مجموعة أسئلة البيانات التخصصية وعددها (٦٢) سؤالاً وتتمثل فى الأسئلة من (١- ٦٢) وهى صلب وجوهر القائمة وذلك لقياس مجموعة المتغيرات المستقلة، والتي تتمثل فى متطلبات نجاح إدارة التغيير .

القسم الثانى : ويحتوى على مجموعة أسئلة تخصصية وعددها (١٨) سؤالاً وتتمثل فى الأسئلة من (٦٣- ٨٠) وذلك وفقاً لنموذج القيم المتنافسة الذى أعده (Quinn & Rohrbaugh , 1986) لقياس الفعالية التنظيمية كمؤشر للتطوير التنظيمى (المتغير التابع) .

ويلاحظ أنه لم تتم الإشارة إلى هذه الأقسام أو المجموعات فى صلب القائمة حتى لا تدفع المستقصى منهم إلى التحيز عند تقدير الإجابة أمام كل سؤال.

وقد وتم عرض القائمة بعد إعدادها على مجموعة من أساتذة قسم إدارة الأعمال بكلية

التجارة - جامعة طنطا ، ومجموعة من المسنولين بالشركة القابضة لمياة الشرب والصرف الصحى بمحافظة الغربية ، وذلك بهدف التأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها، بالإضافة إلى شموليتها وصلاحياتها لأغراض التحليل الإحصائى السليم. وقد تم استخدام مقياس ليكرت "الخماسى" بعد تعديله إلى مقياس سداسى يتراوح بين (٠ - ٥) لتحقيق أكبر قدر من التباين وتقليل الميل التقليدى لأفراد العينة إلى التوسط فى التقديرات. وقد تم وضع المسميات عند طرفى المقياس، حيث يعنى الرقم (٠) عدم الأهمية أو الحدوث على الإطلاق، بينما يعنى الرقم (٥) أن الأهمية بالغة أو الحدوث مؤكد .

(مرفق ضمن ملاحق البحث صورة من قائمة الاستقصاء التي تم استخدامها لجمع وتحليل البيانات الخاصة بهذا البحث).

خامساً : حدود البحث :

تنقسم حدود البحث إلى حدود تطبيقية ، وحدود بشرية، وحدود موضوعية ، كما يلي :

أ- حدود تطبيقية :

تقتصر الدراسة التطبيقية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصحة بمحافظة الغربية ، وقد أبدت الشركة رغبتها في التعاون مع الباحث إيماناً منها بضرورة حل المشكلات التنظيمية وتقديم خدمة متميزة لمواطني المحافظة . ويعتقد الباحث أن تلك الشركة هي مجال خصب لإجراء دراسته الميدانية ، كما أنها تعد بيئة مناسبة تتفق وطبيعة هذا البحث ، بالإضافة إلى أن نتائج هذه الدراسة سوف تخدم البيئة المحيطة مما يعكس الدور الحيوى للجامعة في علاقتها بالمجتمع المحلى.

ب- حدود بشرية :

يمثل جمهور البحث عينة من العاملين فى المستويات الإدارية العليا والوسطى ، ويمثل هذه المستويات وظائف (مدير عام . رئيس قسم . رئيس محطة) وقد تم استبعاد المستويات التنفيذية ، والخدمات المعاونة على اعتبار أنهم ممن لا يشملهم البحث.

ج - حدود موضوعية :

ركزت هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات المستنتجة من الإطار النظرى للبحث والدراسات السابقة المتاحة والتي يعتقد الباحث أن لها علاقة وثيقة ومؤثرة على التطوير التنظيمى ، تاركاً متغيرات أخرى ربما يكون لها أثر على التطوير التنظيمى معبراً عنه بالفعالية التنظيمية ، والتي ظهرت للباحث أثناء مراجعته للإطار النظرى والدراسات السابقة مثل : (العائد والتكلفة الناتجة عن التغيير ، حوافز العمل ، ثقافة المنظمة ، إدارة الصراع ، تغيير إستراتيجية المنظمة ، دوافع العاملين ... إلخ) وذلك بسبب اعتبارات الوقت والجهد والتكلفة ولأغراض فتح المجال لبحوث أخرى مستقبلية .

سادساً : مجتمع وعينة البحث :

تم إجراء هذه الدراسة على المديرين ورؤساء الأقسام ورؤساء المحطات بالإدارة المركزية وثمانية فروع للشركة القابضة لمياه الشرب والصحة بمحافظة الغربية .

والجدول التالى يوضح العدد الإجمالى للعاملين وأعداد متخذى القرارات فى المستويات الإدارية والإشرافية بالشركة محل الدراسة :

جدول رقم (٢)

” إحصائية عددية بالعدد الإجمالي للعاملين ، وأعداد متخذى القرارات فى الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحى بمحافظة الغربية “ .*

الفرع	العدد الإجمالى للعاملين	عدد متخذى القرارات فى المستويات الإدارية والإشرافية .		
		مدير عام	رئيس قسم	رئيس محطة
١- الإدارة المركزية	٣١٦	٣٨	٨٢	-
٢- طنطا	٩٤٧	٢٠	٣١	٧٠
٣- بسيون	٢٤٢	٩	٣١	٢٤
٤- كفر الزيات	٤٤١	١٨	٣١	٥٨
٥- زفتى	٥٤٠	١١	٣١	٣٢
٦- المحطة الكبرى	٩٩٥	٢٢	٣١	٨٥
٧- السنطة	٥٢٩	١٠	٣١	٢٨
٨- قطور	٣١٥	١٣	٣١	٤٠
٩- سمند	٣٤٠	١٢	٣١	٣٣
الإجمالى	٤٦٦٥	١٥٣	٣٣٠	٣٧٠

يتضح من الجدول السابق أن العدد الإجمالى للمديرين ، ورؤساء الأقسام ، ورؤساء المحطات قد بلغ ١٥٣ ، ٣٣٠ ، ٣٧٠ مفردة على التوالى ، ومن ثم يصبح الحجم الإجمالى لمجتمع البحث هو ٨٥٣ مفردة . وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة التالية (Yomaxane , 1976 : 886)

$$Me = \frac{Z^2 II(1-II)N}{Z^2 II(1-II) + Ne^2}$$

حيث أن:

Me ← حجم العينة.

N ← حجم مجتمع البحث.

Z = ١.٩٦ وهى الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى ثقة ٩٥% بجدول التوزيع الطبيعي.

II = (٥٠%) نسبة توافر الخصائص.

e = (٥%) مستوى المعنوية.

ويتطبيق المعادلة السابقة على الحجم الإجمالى لمجتمع البحث، تم التوصل إلى الحجم الإجمالى للعينة (Me) من المديرين ورؤساء الأقسام ورؤساء المحطات حيث بلغ عددهم ٢٦٥ مفردة . كما تم توزيع العينة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقيّة توزيعاً متناسباً فى جميع الفروع والمستويات بحيث يكون نصيب كل مستوى فى العينة وفقاً لنسبة عدد العاملين فى هذا المستوى الإدارى تبعاً للمعادلة التالية: (عبد السلام، ١٩٩٦ : ٢٢١)

* المصدر : الإدارة المركزية للشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحى بمحافظة الغربية .

حجم الطبقة

حجم العينة في طبقة معينة = حجم العينة الكلي × -

حجم المجتمع

والجدول التالي يوضح حجم عينة البحث بالشركة المختارة في العينة :

جدول رقم (٣)

” حجم عينة البحث بالشركة القابضة لمياة الشرب والصرف الصحي بمحافظة الغربية ”

الفرع	الفئة الوظيفية	مدير عام	رئيس قسم	رئيس محطة	الإجمالي
١- الإدارة المركزية .		١٢*	٢٥	-	٣٧
٢- طنطا .		٦**	١٠	٢٢	٣٨
٣- بسيون .		٢	١٠	٧	١٩
٤- كفر الزيات .		٦	١٠	١٧	٣٣
٥- زفتى .		٣	١٠	١٠	٢٣
٦- المحلة الكبرى .		٧	١٠	٢٦	٤٣
٧- السنطة .		٣	١٠	٩	٢٢
٨- قطور .		٤	١٠	١٢	٢٦
٩- سمنود .		٤	١٠	١٠	٢٤
الإجمالي		٤٧	١٠٥	١١٣	٢٦٥

وبالتالي فإن الحجم الإجمالي للعينة والتي سيتم إخضاعها للدراسة تقدر بنحو ٢٦٥ مفردة . وبناء على ذلك فقد تم توزيع ٢٦٥ إستمارة إستقصاء لجمع البيانات المطلوبة . وقد بلغت عدد الإستمارات المستوفاة والتي تم معالجتها إحصائياً ٢٠٨ إستمارة بنسبة ٧٨.٥% من حجم العينة.

سابعاً : معالجة وتحليل البيانات :

بعد وصول قوائم الاستقصاء تم مراجعتها للتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، كما تم التأكد من سلامة الترميز (Coding) لجميع أسئلة البحث، وبالتالي فقد تم مراجعة وتحليل البيانات الميدانية التي جمعت من مفردات العينة عن طريق الحاسب الآلي، وقد تم استخدام برنامج "SPSS" في عمليات التحليل الإحصائي بإجراء الانحدار المتعدد Multiple Regression لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ومن خلاله نحصل على R2 لقياس القوة التفسيرية للنموذج، كما نحصل على اختبار F والذي يقيس معنوية النموذج ككل، وأخيراً على اختبار T والذي يقيس معنوية كل متغير مستقل على حدة. كما تم استخدام أسلوب Stepwise لتمييزه عن الأساليب الإحصائية الأخرى بترتيب المتغيرات المستقلة حسب قوة تأثيرها على المتغير التابع.

* تم حسابها كالتالي : (٢٦٥ × ٣٨) / ٨٥٣

** تم حسابها كالتالي : (٢٦٥ × ٢٠) / ٨٥٣

الدراسة الميدانية

يتناول الباحث في هذا الجزء إختبارات فروض البحث ، ومنحفاً لأهم نتائج إختبارات الفروض ، وأهم التوصيات المقترحة على النحو التالي :

أولاً :- إختبارات فروض البحث :

في ضوء أهمية وأهداف البحث السابقة تناول الباحث النتائج التي تم الحصول عليها ميدانياً بالتحليل الإحصائي لمعرفة إلى أي مدى تؤثر متطلبات نجاح إدارة التغيير في التطوير التنظيمي معبراً عنه بالفعالية التنظيمية ، وذلك بالشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة الغربية .

ومن هنا فقد صيغ الفرض الفرعي الأول على النحو التالي :

" تؤثر بيئة العمل المناسبة تأثيراً معنوياً إيجابياً في التطوير التنظيمي "

وقد استخدم الباحث أسلوب الإنحدار المتعدد لإختبار مدى صحة هذا الفرض الذي يتضح منه وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين بيئة العمل المناسبة والتطوير التنظيمي .

وبإجراء الإنحدار المتعدد باستخدام أسلوب Stepwise على البيانات المجمعة من مفردات

العينة تم التوصل إلى الجدول التالي :

جدول رقم (٤)

" اثر بيئة العمل المناسبة في التطوير التنظيمي "

الترتيب	Sig.F	F	R ²	S.e	تقديرات المربعات الصغرى				عناصر ومكونات بيئة العمل المناسبة
					r	Sig.T	T	B	
٢	صفر	١٩٣.٦٨	٠.٧٩	٠.٣٣	٠.٧١٧	صفر	٦.٩٢٨	٠.٢٢٤	(X ₁) توافر الثقة بين الإدارة والعاملين.
٤					٠.٧٥٢	٠.٠٣٠	٢.١٧٩	٠.٠٨٤	(X ₂) بيئة تعمل على مواجهة المخاطر.
٣					٠.٧٦٦	صفر	٥.٩٣٦	٠.٢١٨	(X ₃) مرونة القواعد والإجراءات .
١					٠.٧٣٨	صفر	٨.٢٥٦	٠.٢٧٨	(X ₄) مدى الإعتماد على التكنولوجيات المتقدمة

يشير الجدول السابق إلى أن معامل التحديد R² قد وصل إلى ٠.٧٩ ويعنى ذلك أن ٧٩% من

التغيير في التطوير التنظيمي معبراً عنه بالفعالية التنظيمية (Y) يرجع إلى بيئة العمل المناسبة ، أما النسبة المتبقية وهي ٢١% فترجع لعوامل أخرى بخلاف بيئة العمل المناسبة .

كما يبين الجدول أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الأول ، والذي يدل على وجود

علاقة تأثيرية إيجابية بين بيئة العمل المناسبة والفعالية التنظيمية كمؤشر للتطوير التنظيمي ، إذ أن

معامل الارتباط طردى بين جميع عناصر ومكونات بيئة العمل المناسبة والفعالية التنظيمية ، كما أن

معاملات الإنحدار لمتغيرات بيئة العمل المناسبة ذات إشارات موجبة بما يتفق مع الإشارات المتوقعة

مسبقاً ، بالإضافة إلى معنوية جميع عناصر ومكونات بيئة العمل المناسبة وهو ما يتضح من قيمة (T) . كما تؤكد هذه النتائج أيضاً قيمة F التى تبلغ ١٩٣.٦٨ وبمستوى معنوية صفر مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الفرعى الأول .

كما تبين النتائج أن أكثر عناصر بيئة العمل المناسبة تأثيراً فى الفعالية التنظيمية كمؤشر للتطوير التنظيمى هى الإعتماد على التكنولوجيات المتقدمة ، يليها توافر الثقة بين الإدارة والعاملين ، ثم مرونة القواعد والإجراءات فى التعامل مع قضايا التغيير ، وأخيراً توافر بيئة تعمل على مواجهة المخاطر .

كما إستعان الباحث بأسلوب الإنحدار المتعدد لإختبار مدى صحة الفرض الفرعى الثانى والذى يؤكد على وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين توافر نظم إتصال فعالة والتطوير التنظيمى معبراً عنه بالفعالية التنظيمية .

وبإجراء الإنحدار المتعدد باستخدام أسلوب Stepwise على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالى :

جدول رقم (٥)

” أثر نظم الإتصال الفعالة فى التطوير التنظيمى ”

الترتيب	Sig.F	F	R ²	S.e	تقديرات المربعات الصغرى			عناصر تعكس نظم الإتصال الفعالة	
					r	Sig.T	T		B
١	صفر	٨٠٤.٢٦	٠.٨٨	٠.٢٤	٠.٨٩٧	صفر	٢٢.٢٥٧	٠.٥٩٧	(X ₅) قنوات الإتصال .
٢					٠.٧٨٢	صفر	١٢.٠٦٢	٠.٢٨٤	(X ₆) مهارات الإتصال .
X					٠.٥٩٩	٠.١٨١	١.٣٤٤	٠.٤٤	(X ₇) الإتصال الإلكتروني.

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد R² قد وصل إلى ٠.٨٨ ويعنى ذلك أن ٨٨% من التغيير فى التطوير التنظيمى معبراً عنه بالفعالية التنظيمية (Y) يرجع إلى توافر نظم الإتصال الفعالة ، أما النسبة المتبقية ومقدارها ١٢% فترجع إلى عوامل أخرى بخلاف توافر نظم الإتصال الفعالة .

كما يبين الجدول أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعى الثانى ، إذ يدل على وجود علاقة تأثيرية بين توافر نظم الإتصال الفعالة والتطوير التنظيمى معبراً عنه بالفعالية التنظيمية ، إذ أن معامل الارتباط طردى بين جميع عناصر نظم الإتصال الفعالة والفعالية التنظيمية ، كما أن معاملات الإنحدار لمغيرات نظم الإتصال الفعالة ذات إشارات موجبة بما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً بالإضافة إلى معنوية قنوات الإتصال ، ومهارات الإتصال ، ولم تثبت معنوية متغير الإتصال الإلكتروني وهو ما يتضح من قيمة (T) . ويعتقد الباحث أن رفض هذا العنصر أمر منطقى يتعلق بطبيعة العمل

فى الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحى والتى يتفشى بداخلها الروتين والبيروقراطية ، وأن الإتصال الألكترونى يستخدم فى أضيق الحدود لأن نوعية الأفراد العاملين بها لا تؤمن بجدوى إستخدامه .

كما تدعم النتائج أيضاً قيمة F البالغة ٨٠٤.٢٦ وبمستوى معنوية صفر مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الفرعى الثانى .

وأخيراً يشير الجدول السابق إلى أن توافر قنوات الإتصال أكثر تأثيراً من مهارات الإتصال وذلك على الفعالية التنظيمية كمؤشر للتطوير التنظيمى .

وقد إعتد الباحث على أسلوب الإنحدار المتعدد لإختبار مدى صحة الفرض الفرعى الثالث ، إذ ينص على وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين جودة المعلومات والفعالية التنظيمية كمؤشر للتطوير التنظيمى .

وبإجراء الإنحدار المتعدد بإستخدام أسلوب Stepwise على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالى :

جدول رقم (٦)
” أثر جودة المعلومات فى التطوير التنظيمى ”

الترتيب	Sig.F	F	R ²	S.e	تقديرات المربعات الصغرى				عناصر تعكس جودة المعلومات
					r	Sig.T	T	B	
X _١	صفر	٨٩.٥٨	٠.٥٦	٠.٤٧	٠.٥٥٧	٠.٣٤٣	٠.٩٥٠	٠.٠٦٦	(X _١) مدى توافر المعلومات.
٢					٠.٦٧٣	صفر	٤.٥٨٥	٠.٢٥٢	(X _٢) مدى ملاءمة المعلومات.
١					٠.٧٠٢	صفر	٥.١٩٨	٠.٣٢٨	(X _{١٠}) توقيت الحصول على المعلومة.
٣					٠.٥٨٣	٠.٠٢٠	٢.٣٤٠	٠.١٣٠	(X _{١١}) تكلفة المعلومة .

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد R² قد وصل إلى ٠.٥٦ ويعنى ذلك أن ٥٦% من التغير فى الفعالية التنظيمية كمؤشر للتطوير التنظيمى (Y) يرجع إلى جودة المعلومات اللازمة لإحداث تغيير ، أما النسبة المتبقية ومقدارها ٤٤% فترجع إلى عوامل أخرى بخلاف جودة المعلومات اللازمة للتغيير .

كما يوضح الجدول أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعى الثالث ، والذى يعبر عن وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين جودة المعلومات والتطوير التنظيمى ، إذ أن معامل الارتباط طردى بين جميع عناصر جودة المعلومات والفعالية التنظيمية كمؤشر للتطوير التنظيمى، كما أن معاملات الإنحدار لجميع العناصر التى تعكس جودة المعلومات ذات إشارات موجبة بما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً ، بالإضافة إلى معنوية هذه المعاملات عدا متغير مدى توافر المعلومات وهو ما يتضح

من قيمة (T) . ويعتقد الباحث أن رفض هذا العنصر راجع إلى تراخي وكسل المسؤولين بالشركة محل الدراسة في السعى لتوفير المعلومات اللازمة للتغيير ، وهو ما نلمسه في تركيب مواسير مياه جديدة ثم بعد فترة قصيرة جداً يتم إحلالها بأخرى .

كما تؤكد هذه النتائج أيضاً قيمة F التي تبلغ ٨٩.٥٨ وبمستوى معنوية صفر مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الفرعى الثالث .

كما تشير النتائج إلى أن توقيت الحصول على المعلومة يأتي في مقدمة العناصر التي تعكس جودة المعلومات وذلك من حيث التأثير في الفعالية التنظيمية كمؤشر للتطوير التنظيمي ، يليه مدى ملاءمة المعلومات ، وأخيراً تكلفة المعلومة اللازمة للتغيير .

كما قام الباحث باستخدام الإنحدار المتعدد مستعيناً بأسلوب Stepwise لإختبار مدى صحة الفرض الفرعى الرابع والذي يتضح منه وجود علاقة تأثيرية معنوية بين نمط القيادة المتبع والتطوير التنظيمي معبراً عنه بالفعالية التنظيمية .

وبإجراء الإنحدار المتعدد على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالي

جدول رقم (٧)
" أثر نمط القيادة المتبع في التطوير التنظيمي "

الترتيب	Sig.F	F	R ²	S.e	تقديرات المربعات الصغرى				عناصر تعكس نمط القيادة المتبع
					r	Sig.T	T	B	
١	صفر	٧١.٩٢	٠.٣٤	٠.٥٧	٠.٥٨	صفر	٥.٧٣٤	٠.٣٤٢	(X ₁₂) شخصية الرئيس .
٢					٠.٥٦	صفر	٤.٨٣١	٠.٢٨٣	(X ₁₃) درجة الإستقلالية الممنوحة للمرؤوسين .
X					٠.٤٩	٠.١٧٥	١.٧٨٧	٠.١٢٦	(X ₁₄) مدى المشاركة في إتخاذ القرارات .

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد R² قد بلغ ٠.٣٤ ويعنى ذلك أن ٣٤% من التغير في الفعالية التنظيمية كمؤشر للتطوير التنظيمي (Y) يرجع إلى نمط القيادة المتبع ، أما النسبة المتبقية ومقدارها ٦٦% فترجع إلى عوامل أخرى بخلاف نمط القيادة المتبع . كما يبين الجدول أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعى الرابع ، والذي يعبر عن وجود علاقة تأثير معنوية بين نمط القيادة المتبع والفعالية التنظيمية كمؤشر للتطوير التنظيمي ، حيث أن معامل الارتباط طردى بين جميع العناصر التي تعكس نمط القيادة المتبع والفعالية التنظيمية كمؤشر للتطوير التنظيمي ، كما أن معاملات الإنحدار لجميع هذه العناصر ذات إشارات موجبة مما يعكس التأثير الإيجابي لتلك العناصر على الفعالية التنظيمية ، هذا بالإضافة إلى معنوية شخصية الرئيس ، ودرجة الإستقلالية الممنوحة للمرؤوسين وهو ما يتضح من قيمة (T) وبمستوى معنوية صفر . كما تشير النتائج إلى عدم معنوية مدى المشاركة

فى إتخاذ القرارات . ويرى الباحث أن رفض هذا العنصر قد يرجع إلى عدم إتفاق مقدرات العينة حول درجة مشاركة المرؤوسين فى إتخاذ القرارات بالشركة محل الدراسة وأثرها فى الفعالية التنظيمية . كما تدعم هذه النتائج أيضاً قيمة F البالغة ٧١.٩٢ وبمستوى معنوية صفر مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الفرعى الرابع .

وتشير نتائج الجدول السابق إلى أن أكثر العناصر التى تعكس نمط القيادة المتبع تأثيراً فى الفعالية التنظيمية كمؤشر للتطوير التنظيمى هى شخصية الرئيس يليها درجة الإستقلالية الممنوحة للمرؤوسين ، وأخيراً مدى المشاركة فى إتخاذ القرارات والتى تقع فى المنطقة الرمادية المحددة بمستوى معنوية يتراوح بين (٥% ، ١٠%)

وأخيراً إستعان الباحث بإسلوب الإنحدار المتعدد لإختبار مدى صحة الفرض الفرعى الخامس الذى يدل على وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين نظم التدريب الفعالة والتطوير التنظيمى معبراً عنه بالفعالية التنظيمية .

وبإجراء الإنحدار المتعدد باستخدام أسلوب Stepwise على البيانات المجمعة من مقدرات العينة تم التوصل إلى الجدول التالى :

جدول رقم (٨)
” أثر نظم التدريب الفعالة فى التطوير التنظيمى ”

الترتيب	Sig.F	F	R ²	S.e	تقديرات المربعات الصغرى			عناصر تعكس نظم التدريب الفعالة	
					r	Sig.T	T		B
١	صفر	٥٠.٥١	٠.٤٩	٠.٥١	٠.٥٨	صفر	٤.٣٢٣	٠.١٩٢	(X ₁₅) برامج التنمية والإصلاح الإدارى .
٤					٠.٥٦	٠.٠٤٢	٢.٠٤١	٠.١٢٨	(X ₁₆) برامج حل مشكلات الأداء .
٣					٠.٥٨	٠.٠٠٦	٢.٧٩٤	٠.١٨٦	(X ₁₇) برامج تحقيق واجبات ومهام العمل .
٢					٠.٥٥	صفر	٣.٩٢١	٠.١٨٥	(X ₁₈) التدريب التتقىفى .

يظهر من الجدول السابق أن معامل التحديد R² قد وصل إلى ٠.٤٩ ويعنى ذلك أن ٤٩% من التغير فى الفعالية التنظيمية كمؤشر للتطوير التنظيمى (Y) يرجع إلى نظم التدريب الفعالة ، أما النسبة المتبقية ومقدارها ٥١% فترجع إلى عوامل أخرى بخلاف نظم التدريب الفعالة .

كما يبين الجدول أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعى الخامس ، والذى ينص على وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين نظم التدريب الفعالة والفعالية التنظيمية كمؤشر للتطوير التنظيمى ، إذ أن معامل الارتباط طردى بين جميع العناصر التى تعكس نظم التدريب الفعالة والفعالية التنظيمية ، كما أن معاملات الإنحدار لجميع هذه العناصر ذات إشارات موجبة بما يتفق مع الإشارات المتوقعة

مسبقاً ، بالإضافة إلى معنوية هذه المعاملات وهو ما يتضح من قيمة (T) ومستوى معنوية يتراوح بين (صفر ، ٠.٠٤٢).

كما تؤكد هذه النتائج أيضاً قيمة F البالغة ٥٠.٥١ ومستوى معنوية صفر مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الفرعى الخامس .

وأخيراً يشير الجدول السابق إلى أن برامج التنمية والإصلاح الإدارى فى مقدمة عناصر نظم التدريب الفعالة تأثيراً فى التطوير التنظيمى معبراً عنه بالفعالية التنظيمية ، يليها التدريب التثقيفى ، ثم برامج تحقيق واجبات ومهام العمل ، وأخيراً برامج حل مشكلات الأداء .

وإمتداداً للتحليلات السابقة قام الباحث باستخدام أسلوب الإنحدار المتعدد لإختبار مدى تأثير فروض البحث مجتمعة (الفرض الرئيسى) فى التطوير التنظيمى معبراً عنه بالفعالية التنظيمية .

ويجاء إلى الإنحدار المتعدد باستخدام أسلوب Stepwise على البيانات المجمعة من مفردات العينة لجميع المتغيرات المستقلة المكونة لفروض البحث أمكن التوصل إلى الجدول التالى :

جدول رقم (٩)

» أثر متطلبات نجاح إدارة التغيير فى التطوير التنظيمى«

الترتيب	Sig.F	F	R ²	S.e	تقديرات المربعات الصغرى				متطلبات نجاح إدارة التغيير
					r	Sig.T	T	B	
١	صفر	٤٢٠.١٣	٠.٨٩	٠.٢٤	٠.٨٨	صفر	١٣.٥٧٩	٠.٤٦٥	(G ₁) بيئة عمل مناسبة .
٢					٠.٨٩	صفر	١٢.٥٥٩	٠.٥٣٥	(G ₂) نظم إتصال فعالة .
X					٠.٧٣	٠.٧٢٣	٠.٣٥٥	٠.٠٢٢	(G ₃) جودة المعلومات .
٣					٠.٦٣	صفر	٥.٣٩٩	٠.٢٤١	(G ₄) النمط القيادى المتبع .
٤					٠.٧٠	٠.٠٠١	٣.٢٥٦	٠.١٤٦	(G ₅) نظام فعال للتدريب .

يشير الجدول السابق إلى أن معامل التحديد R² قد بلغ ٠.٨٩ ويعنى ذلك أن ٨٩% من التغيير فى الفعالية التنظيمية كمؤشر للتطوير التنظيمى (Y) يرجع إلى متطلبات نجاح إدارة التغيير المشار إليها فى الجدول السابق ، أما النسبة المتبقية ومقدارها ١١% فترجع إلى عوامل أخرى بخلاف متطلبات نجاح إدارة التغيير التى يشملها الجدول رقم (١٠) .

كما يوضح الجدول أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الرئيسى للبحث ، والذى يعبر عن وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين متطلبات نجاح إدارة التغيير والفعالية التنظيمية كمؤشر للتطوير التنظيمى ، كما أن معاملات الإنحدار لجميع هذه المحددات ذات إشارات موجبة بما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً ، بالإضافة إلى معنوية معظم هذه المحددات وهو ما يتضح من قيمة (T) وبمستوى معنوية

يتراوح بين (صفر ، ٠.٠٠١) ، ولم تثبت معنوية جودة المعلومات من حيث تأثيرها في الفعالية التنظيمية كمؤشر للتطوير التنظيمي .

كما تؤكد هذه النتائج أيضاً قيمة F التي تبلغ ٤٢٠.١٣ ويمستوى معنوية صفر مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الرئيسى للبحث . كما تشير النتائج إلى أن أكثر محددات نجاح إدارة التغيير تأثيراً في الفعالية التنظيمية كمؤشر للتطوير التنظيمي هي بيئة العمل المناسبة، يليها نظم الإتصال الفعالة ، ثم النمط القيادي المتبع ، وأخيراً نظم التدريب الفعالة ، ولم تثبت معنوية جودة المعلومات في علاقتها بالتطوير التنظيمي .

ثانياً : ملخص أهم نتائج إختبارات الفروض :

أظهرت تلك الدراسة عدة نتائج مهمة يمكن توضيحها فيما يلي :

- ١- وجود تأثير معنوي إيجابي بين بيئة العمل المناسبة والفعالية التنظيمية كمؤشر للتطوير التنظيمي ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Kawalek , 2006) ، ودراسة (Min , et al , 2009) ، ودراسة (Håkanson , 2009) ، ودراسة (Lucu & Platis , 2010) حيث توصلوا في دراساتهم إلى أن توفير بيئة العمل المناسبة هي من المحددات الأساسية لنجاح إدارة التغيير في إحداث تطوير تنظيمي .
- ٢- وجود تأثير معنوي إيجابي بين نظم الإتصال الفعالة والفعالية التنظيمية كمؤشر للتطوير التنظيمي ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Battilana , et al, 2010) ، ودراسة (Raineri , 2011) من حيث التأثير الإيجابي لنظم الإتصال الفعالة في التطوير التنظيمي .
- ٣- وجود تأثير معنوي بين النمط القيادي المتبع والفعالية التنظيمية كمؤشر للتطوير التنظيمي ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Gielly, et al, 2009) ، ودراسة (Lowder, 2009) ، ودراسة (Battilana , et al , 2010) ، حيث توصلوا إلى أن النمط القيادي المتبع له تأثير معنوي في التطوير التنظيمي ، وأن النمط القيادي الديموقراطي هو النمط المناسب لإحداث تطوير تنظيمي .
- ٤- وجود تأثير معنوي إيجابي بين نظم التدريب الفعالة والفعالية التنظيمية كمؤشر للتطوير التنظيمي ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Davis & Hikmet , 2008) ، ودراسة (Gielly , et al, 2009) من أن توافر نظم التدريب الفعالة سترتب عليه فعالية عملية التطوير التنظيمي .
- ٥- وجود تأثير معنوي إيجابي بين جميع متطلبات نجاح إدارة التغيير المشار إليها في هذه الدراسة والتطوير التنظيمي معبراً عنه بالفعالية التنظيمية بإستثناء عنصر جودة المعلومات والذي يحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة .

٦- أوضحت الدراسة أنه على الرغم من أن التطوير التنظيمي يتأثر بمجموعة من محددات نجاح إدارة التغيير ، إلا أن هذه المحددات قد تختلف في ترتيب تأثيرها في التطوير التنظيمي معبراً عنه بالفعالية التنظيمية ، فقد جاءت بيئة العمل المناسبة في المقام الأول يليها نظم الإتصال الفعالة ، ثم النمط القيادي المتبع ، وأخيراً نظم التدريب الفعالة. وقد تم رفض متغير جودة المعلومات (الفرض الثالث للبحث) ويعتقد الباحث أن رفض هذا المتغير قد يرجع إلى عدم توافر المعلومات أو عدم ملاءمتها ، أو توقيت الحصول عليها أو تكلفتها المرتفعة ، أو جميع هذه العناصر مجتمعة ، الأمر الذي يتطلب مزيد من البحث والدراسة في علاقة جودة المعلومات بالتطوير التنظيمي ، خاصة وأن تلك النتيجة قد اختلفت مع ما توصلت إليه دراسة (Chang, et al, 2011) من أن وجود نظام متكامل للمعلومات سوف يؤثر بالإيجاب في التطوير التنظيمي .

٧- أثبتت النتائج أن الإعتماد على التكنولوجيات المتقدمة وتوافر الثقة بين الإدارة والعاملين ، ومرونة القواعد والإجراءات كانت أكثر العناصر التي تعكس بيئة العمل المناسبة تأثيراً في التطوير التنظيمي معبراً عنه بالفعالية التنظيمية . وقد يرجع ذلك إلى إقتناع المسؤولين بالشركة محل الدراسة بأن توافر بيئة عمل مناسبة هي الأساس في إحداث التغيير المؤدى إلى التطوير والذي يعكس نتائجه بالإيجاب في الفعالية التنظيمية ، وقد إتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Lucu & Plattis, 2010) من حيث أن التكنولوجيات المتقدمة تأتي على رأس قائمة بيئة العمل المناسبة من حيث التأثير في التطوير التنظيمي .

٨- أظهرت نتائج الدراسة أن توافر قنوات إتصال سليمة ، وزيادة مهارات الإتصال كانا أكثر عناصر نظم الإتصال الفعالة تأثيراً في الفعالية التنظيمية كمؤشر للتطوير التنظيمي. وقد يرجع ذلك إلى طبيعة عمل هذه الشركة والتي تعتمد على نظم الإتصال الفعالة خاصة في أوقات الأزمات والكوارث .

٩- أن أكثر العناصر التي تعكس نمط القيادة المتبع تأثيراً في التطوير التنظيمي معبراً عنه بالفعالية التنظيمية هي شخصية الرئيس ، يليها درجة الإستقلالية الممنوحة للمرؤوسين . وقد يرجع ذلك إلى إقتناع المسؤولين بالشركة المختارة في العينة بأن النمط القيادي المناسب لإحداث التغيير هو النمط الديمقراطي القائم على مشاركة المرؤوسين وتزك الحرية لهم لإنجاز مهام عملهم ، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Lowder , 2009) من حيث التأثير الإيجابي للنمط القيادي الديمقراطي والذي يعكسه درجة الإستقلالية العالية الممنوحة للمرؤوسين في التطوير التنظيمي .

١٠- أوضحت نتائج الدراسة أن في مقدمة العناصر التي تعكس نظم التدريب الفعالة تأثيراً في الفعالية التنظيمية كمؤشر للتطوير التنظيمي تأتي برامج التنمية والإصلاح الإداري ، يليها

التدريب التثقيفي ، ثم برامج تحقيق واجبات ومهام العمل ، وأخيراً برامج حل المشكلات . وقد يرجع ذلك إلى أن التغيير يتطلب أولاً برامج تدريبية لإدارة العليا من أجل الإصلاح الإداري والإستعداد للتغيير ، مع التركيز على التدريب التثقيفي الذي يركز على إحداث قبول لدى الأطراف المعنية بإحداث التغيير .

ثالثاً : التوصيات

فى ضوء الإطار النظرى للبحث وبناء على نتائج التحليل الإحصائى للبيانات الميدانية ، فإنه يمكن صياغة وعرض التوصيات والمقترحات التالية :

١- الإهتمام بتوفير أو إنشاء قاعدة بيانات تساعد على توفير المعلومات اللازمة للتطوير والتحديث والإبتكار يوضح من خلالها مراحل العمل والنتائج المتوقعة . وتبدو أهمية هذه التوصية فى ملاحظة القصور الواضح فى هذا الجانب بالشركة محل الدراسة .

٢- القيام بالتغيير المخطط القائم على المبادرات ، وتحويل بيئة العمل من بيئة تتجنب المخاطر إلى بيئة تواجه المخاطر . وذلك بغرس روح المبادرة والإبتكار وتحمل المسؤولية مع توافر فرص للترقى والتقدم أمام العاملين ، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق ربط الأفكار الإبداعية القابلة للتنفيذ لتصبح شرطاً للترقى للمناصب العليا ، على أن يكون ذلك معلناً لجميع العاملين بالشركة .

٣- إفساح المجال للمرؤوسين ذوى القدرات الإبتكارية لتنمية مهاراتهم الإبداعية ووضعها موضع التطبيق العملى ، مع توفير قاعدة نفسية يستطيع المرؤوس من خلالها أن ينطلق بأفكاره وإقتراحاته دون خوف من تسلط القادة . ويمكن تحقيق ذلك من خلال عقد لقاءات دورية بين الرؤساء ومرؤوسهم لتبادل وجهات النظر وإمكانية تبنى الأفكار الإبداعية الجديدة .

٤- إحداث قبول لدى الأطراف المعنية بعملية التغيير ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تكثيف البرامج التدريبية المؤهلة للتغيير والتطوير على أن تشمل تلك البرامج عرض نماذج إيضاحية للإختلاف بين الموجود والمرغوب من عملية التغيير والتطوير .

٥- العمل على تبنى النمط الديموقراطى فى القيادة والذى يسمح بالمبادرات وتقديم الأفكار الإبداعية والإبتكارية ، وتبنى المناسب منها فى إحداث تطوير تنظيمى . ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إستخدام أساليب التمكين الوظيفى ، مع غرس روح المواطنة التنظيمية بين الأفراد العاملين .

٦- توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لإحداث تغيير وتطوير تنظيمى ، مع إمكانية الإستعانة بخبراء للمساعدة فى إحداث تطوير تنظيمى . ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تقديم خدمات إضافية للمشاركين مقابل مبالغ رمزية تُستخدم حصيلتها فى إحداث التطوير .

٧- فتح قنوات إتصال مفتوحة مع المشتركين والمستفيدين من الخدمة المقدمة من الشركة محل الدراسة لتلقى الشكاوى والمقترحات اللازمة للتطوير . ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الإستعانة بالإتصال الإلكتروني وذلك بنشر البريد الإلكتروني للشركة بطباعته على فواتير التحصيل .

مقترحات لدراسات مستقبلية :

أسهمت هذه الدراسة فى تحديد مجموعة من متطلبات نجاح إدارة التغيير والمتفق عليها من قبل الكتاب والباحثين فى هذا المضمار ، كما أنها ربطت بينها وبين الفعالية التنظيمية كمؤشر للتطوير التنظيمى وذلك من خلال بحث تطبيقى ، ومع ذلك فما زال المجال مفتوحاً لإجراء مزيداً من البحوث فى الموضوعات ذات الصلة التالية .

- ١- قياس أثر مجموعة أخرى من متطلبات نجاح إدارة التغيير بخلاف المجموعة التى تناولها هذا البحث وذلك على التطوير التنظيمى .
- ٢- وضع نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة التغيير والرضا الوظيفى .
- ٣- قياس أثر إدارة التغيير فى علاج مشكلات الأداء .
- ٤- قياس أثر إختيار القيادات الجامعية المنتخبة فى الإرتقاء بمؤسسات التعليم العالى .
- ٥- إجراء دراسة مقارنة بين التغير والتغيير وبيان أثرهما فى التطوير التنظيمى .
- ٦- تحديد العلاقة بين أنماط شخصية متخذى القرارات والتطوير التنظيمى .
- ٧- إجراء دراسة مقارنة بين متطلبات نجاح إدارة التغيير فى قطاع الأعمال العام المصرى والقطاع الإستثمارى وأثرها فى التطوير التنظيمى .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١- الغالبى ، عبد الفتاح : (٢٠١٠) ، ماهية التطوير التنظيمى ، عمان : مركز الكتب الأردنى .
- ٢- النجار ، فريد : (٢٠٠٧) ، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية ، الإسكندرية : الدار الجامعية .
- ٣- خلف ، جمال الدين : (٢٠٠٩) ، السلوك التنظيمى والتطوير الإدارى ، دار هومة ، الجزائر .
- ٤- سالم ، أكرم : (٢٠٠٨) ، مداخل التطوير الإدارى ومظاهرة فى الدول النامية ، WWW.ahewar.org .
- ٥- عيد السلام، رمضان: (١٩٩٦)، "بحوث التسويق: المنهجية والتطبيق"، طنطا، مكتبة جامعة طنطا.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- Albot, T. , et al : (2009), "The application of the organizational development in order to increase the ability to adapt to changes in the external environment," www.mast.com
- 2- Allen, R: (2009) , "Stages of organizational Development" , <http://www.Centerod.Com/articles/84-3-stages-of-organizational-Development.html>.
- 3- Anderson, A : (2011), "The Importance of organizational learning", <http://smallbusiness.Chron.Com/importance-organizational-development-11904.html>.
- 4- Battilana , et al. : (2010), "leadership competencies for implementing planned organizational change", **Journal of the leadership Quarterly**, No, 21, PP: 422-438.
- 5- Brawn, R. . & Harvey, H.: (2008), "Successful Change Programs begin with Results," **Mansard Business Review**, vol.49: PP. 9-180.
- 6- Chang , et al. : (2011), "Complex organizational knowledge Structures for new product development Teams", **Journal of knowledge- based systems**, No.24, PP: 652-661.
- 7- Cummings ,T, & Worley, C.: (2005), **Organization Development and Change OH**: South Western College publishing, <http://www.amazon.com/organization-development-change-thomas-cummings/dp/0324260601>.
- 8- Davis, C, & Hikmet, N : (2008), " Training as regulation and development" : **An exploration of the needs of enterprise systems users**, No.45, PP: 341-348.
- 9- Filicetti, j : (2009), "Project management Dictionary", http://en.Wikipedia.org/wiki/change_management.
- 10- Ford, M, & Greer, B : (2006), " Profiling Change : An Empirical study of change Process Patterns" , **Journal of Applied Behavioral Science**, vol. 42, No. 4, PP: 420 - 446.
- 11- Gielly, A, et al.: (2009), "Organizational change and Characteristics of leadership Effectiveness", **Journal of leadership & Organizational Studies**, vol. 16. PP: 38-47 .

- 12- Gregory , et al : (2009) "Organizational culture and effectiveness A study of values, attitudes, and organizational outcomes" **journal of business research**, No. 62, PP:673-679.
- 13- Gresse , M : (2004), " Change Management in Organization" , **www. Clever mind.com**.
- 14- Hakanson, C : (2009), "Effects of Organizational change on firm Productivity, " **<http://ideas.repec.org/p/hhs/rbnkwp/0230.html>**
- 15- Hiatt, J : (2010), " The definition and history of change management. **http://en.Wikipedia.org/wiki/change_management**.
- 16- John, M :(2009) , Driving change- how the best companies are preparing for the 21st century, **Journal of School Leadership**, vol. 21 :PP: 29-42.
- 17- Kawalek, J : (2006), "organizational change through management development", A case study of GW power utilities, **International journal of information management**, No. 26,PP:339-348 .
- 18- Lee, C, et al. : (2010) , " The influence of change agents, behavioral intention on the usage of the activity based costing / management system and firm performance : The perspective of unified theory of acceptance and use of technology ", **Journal of Ad Vance's in accounting**, vol. 26,Iss,2, PP: 314 – 324 .
- 19- Lofquist, E, et al.: (2010)," Modeling attitudes and perceptions as predictors for changing safety Margins during organizational change", **Journal of safety science**, vol. 49, Iss. 3, PP: 531- 541
- 20- Lowder, T. : (2009), The Best Leadership Model for Organizational Change Management : Transformational Verses Servant Leadership, **Journal of Applied Psychology** ,vol.9(2), pp.313-330, **<http://ssrn.com/abstract=1418796>** .
- 21- Lucu , R, & Platis , M : (2010) " Personal and organizational development in education in the context of the economical and technological changes" **Journal of procedia Social and Behavioral Sciences**, No. 2, PP: 36-46 .
- 22- Min, M, et al : (2009) , "Managing Manager Role In Implementing Organizational Change: Case Of The Industry in Melbourne, **Journal of Global Business and Technology** , vol. 2, Iss . 1 pp. 58-68
- 23- Morrison , M, & Mihm , C : (2009), "Tools of change management." **<http://rapidbi.Com/management/tools-of-change-management>**.
- 24- Mudurlugu , L, & Mufettislig , T : (2009) , " The significance of school culture in elementary schools in terms of organizational development", **Procedia school and Behavioral Science**, pp: 1003-1007.
- 25- Oakland, R.: (2004), **The definition and history of change management**, New York: American Management Association.
- 26- Quinn, R, & Rohrbaugh, J : (1986), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward A Competing Values Approach to Organizational Analysis", **Management Science**, Vol.3, No.1, March, pp:370-373
- 27- Raineri, A, : (2011), " Change management practices: impact on perceived change results", **Journal of business research**, vol. 64, Iss.3, PP: 266-272.

- 28- Rasing, M: (2010), "Organizational Development Definition", [http://ezinearticles. Com/? Organizational- Development- Definition &id = 3893262](http://ezinearticles.com/?Organizational-Development-Definition&id=3893262).
- 29- Sekaran, U : (2002), "Research Methods for Business", Southern/ Illinois University, John Willy
- 30- Skirstad, B : (2009) "Gender Policy and organizational change : A contextual approach", **Sport management Review**, No .12,PP:202-216.
- 31- Stevo, A : (2011), "Developing a solid change management strategy," <http://changemanagementmodels.net>.
- 32- Thomas , R, & Hardy , C : (2011), " Reframing resistance of organizational change", Scandinavian **Journal of management**, PP:15-30.
- 33- Yanker, M : (2010), "Organizational development overview" , [http:// www. Trainersdirect. Com/resources/articles/ changemanagement/ org Devlpmt.htm](http://www.Trainersdirect.Com/resources/articles/ changemanagement/ org Devlpmt.htm).
- 34- Yomaxana, T., (1976), "Statistics: An Introductory Analysis", N.Y, Hapir & Raw Co.

قائمة الاستقصاء

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات التي صيغت بغرض تحديد عناصر ومكونات متطلبات نجاح إدارة التغيير وقياس الفعالية التنظيمية كمؤشر للتطوير التنظيمي ، والى يسار كل منها ستة خيارات وفقاً لمقياس رقمي متدرج حسب درجة حدوثها أو توافرها أو الاقتناع بها أو تطبيقها من (٠) إلى (٥)، حيث يعنى الرقم (٠) عدم الحدوث أو التوافر أو الاقتناع أو التطبيق، بينما يعنى الرقم (٥) أن هذا العنصر أو المفهوم أو المتغير مؤكد الحدوث فعلاً أو متوافر ومطبق بدرجة تامة.

من فضلك ضع دائرة (○) حول الرقم المناسب لبيان تقديرك لدرجة الحدوث أو التوافر أو الاقتناع أو التطبيق للعناصر التالية :-

مدى الحدوث / الاقتناع						العبارات
٥	٤	٣	٢	١	٠	١- الشفافية هي أساس التعامل داخل الإدارة / القسم الذي أنتمى إليه
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢- أسمح بقبول المبادرات التي أراها مناسبة لصالح العمل .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣- قبول التغيير قبل تنفيذه هو أساس نجاح إدارة التغيير .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤- أعمل على إزالة الحواجز مع أى فرد تربطني به علاقة عمل .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥- أبث روح التنافس الإيجابي بين مرؤوسيه في العمل .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦- تمتد علاقتي بمرؤوسيه حتى خارج نطاق العمل .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٧- أفضل الوظيفة التي تتيح لى أكبر قدر من الصلاحيات .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٨- أتحمل بعض المخاطر في سبيل تحقيق أهداف الإدارة أو القسم الذي أعمل به.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٩- تتطلب وظيفتي نوع من المجازفة في التعامل مع البيئة الخارجية
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٠- عندما تكون مهام عملي صعبة فإن أدائي يكون على أعلى مستوى .
٥	٤	٣	٢	١	٠	١١- يحكم سير العمل بالشركة قوانين ولوائح ملزمة لجميع العاملين بها .
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٢- هناك مرونة في تطبيق القواعد والإجراءات أثناء التنفيذ .
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٣- أترك لمرؤوسيه الحرية في إختيار الطرق التي يودوا بها مهام عملهم .
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٤- تستخدم الشركة التكنولوجيات المتقدمة في تنفيذ الأعمال .
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٥- يتم إحلال الميكنة عالية التقنية تدريجياً محل العمالة الفنية .
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٦- تظهر قيمة الميكنة عالية التقنية في حالة حدوث أزمات.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٧- يتم قراءة عدادات المياه للمشاركين إلكترونياً .
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٨- قنوات الإتصال مفتوحة مع أى فرد وأى مستوى إدارى داخل الشركة .
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٩- تمتد إتصالاتي بأى فرد بعد مواعيد العمل الرسمية لحسم بعض أمور العمل .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٠- هناك قنوات إتصال رسمية (شرعية) يعلمها جميع العاملين بالشركة .

مدى الحدوث / الاقتناع					العبارات	
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢١- أقوم بعرض وجهة نظري بصراحة أثناء مواجهة مشكلة في العمل .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٢- أستمتع جيداً للأوامر والتعليمات ثم بعد ذلك أبدي ملاحظاتي .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٣- أومن جيداً بمقولة " خاطب الناس على قدر عقولهم " .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٤- أتعرف على بعض الأمور الخاصة بالعمل من خلال الموقع الإلكتروني للشركة .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٥- أعرض وجهة نظري في بعض الأمور الخاصة بالعمل من خلال الموقع الإلكتروني للشركة .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٦- تشتت إدارة الشركة أن يكون لجميع المسؤولين بها بريد إلكتروني خاص بهم .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٧- لا أجد صعوبة في الحصول على المعلومات اللازمة لتنفيذ المهام .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٨- أعتمد بصورة كبيرة على المعلومات المتوافرة لتنفيذ مهام عملي
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٩- يتأثر أدائي الوظيفي بمدى توافر المعلومات المتعلقة بتلك الوظيفة .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٠- توافر المعلومات الوظيفية يدفعني لبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف إدارتي .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣١- * المعلومات الواردة إليه يشوبها الكثير من الغموض .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٢- المعلومات الواردة إليه تتناسب مع طبيعة الوظيفة ومتطلباتها .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٣- أحكم على ملاءمة المعلومات من خلال قدرتها على تحقيق الهدف المنشود .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٤- الحصول على المعلومات الخاصة بإدارتي يحتاج إلى وقت كبير .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٥- * تصل المعلومات الخاصة بعملي بعد ضياع فرص يمكن إستغلالها .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٦- جودة المعلومة مرتبطة بتوقيت الحصول عليها .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٧- جودة المعلومات مرتبطة بتكلفة الحصول عليها .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٨- يؤدي ارتفاع تكلفة الحصول على المعلومات إلى قلتها وعدم ملاءمتها .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٩- الموارد المالية المتاحة هي المحدد الأساسي للحصول على المعلومات .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٠- أخصص جزء من وقتي في العمل لسماع شكاوى المرؤوسين
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤١- أومن جيداً بضرورة تنفيذ سياسة الثواب والعقاب .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٢- أتجنب إختلاق المشاكل مع رؤسائي أو زملائي أو مرؤوسيه .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٣- أشارك في المناسبات الإجتماعية للمرؤوسين .

* تشير إلى أن العبارة ذات مدلول عكسي.

مدى الحدوث / الاقتناع						العبارات
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٤- في حالة وجود لامركزية أداء تقوم الإدارة العليا بإتباع لامركزية السلطة .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٥- أفضل تحمل المسؤولية عن عملي مع توافر قدر مناسب من السلطة .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٦- أتحكم بصورة كبيرة في الطرق التي أودى بها مهام عملي .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٧- أساهم في وضع خطط وأهداف إدارتي .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٨- أشارك في صياغة محتوى وظيفتي .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٩- أمارس تأثير كبير على ما يتخذ من قرارات في إدارتي .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٠- أشعر بأهمية وخطورة القرار عندما يتخذ مركزياً .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥١- تركز برامج تدريب الإدارة العليا على الإبداع والابتكار .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٢- تشجع إدارة الشركة المسؤولين بها على الإلتحاق ببرامج التنمية والإصلاح الإداري .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٣- تغيير إستراتيجية الشركة يتطلب الإلتحاق ببرامج تدريبية .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٤- يتم تصميم وتنفيذ برنامج تدريبي كلما ظهرت مشاكل تشغيلية
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٥- تغيير طرق العمل يتطلب الإلتحاق ببرامج تدريبية .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٦- التدريب على رأس العمل هو الأساس في حل مشكلات الأداء .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٧- يتم تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تناسب كل فئة وظيفية .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٨- إقتناع العاملين بالشركة في الإلتحاق ببرامج تدريبية هو الأساس في رفع مستوى مهاراتهم .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٩- يتقدم العاملون بالشركة برغبتهم في الإلتحاق ببرامج تدريبية متعلقة بمهام عملهم .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٠- يتم قياس مستوى الأداء قبل وبعد إلتحاقى بالبرامج التدريبية لمعرفة مدى التحسن في الأداء .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦١- تقدم الشركة للأفراد العاملين بها برامج تدريبية تنقيفية .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٢- تستعين الشركة بخبراء في مجالات متنوعة لتتقيف العاملين بها
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٣- يتم تعديل قرارات الشركة لتتناسب مع المستجدات في البيئة الداخلية والخارجية.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٤- تعمل الشركة على تشجيع روح المبادرة والابتكار بين العاملين.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٥- لدى الشركة القدرة على إستغلال الفرص المتاحة للنمو والإستمرارية.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٦- تحرص الشركة إلى الحصول على مواردها من أفضل المصادر.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٧- تقوم الشركة بالإستغلال الكفاء والتوزيع الأمثل لمواردها.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٨- تساعد الشركة العاملين بها على التكيف مع المواقف الجديدة أو الصعبة.