

أثر اتجاهات الموظفين على التغيير التنظيمي دراسة على محلية الجنية بولاية غرب دارفور - السودان

د. محمد خميس إسحق بلال¹ د. أحمد آدم هارون يوسف² د. عبد الرحمن الزين النور السميح³

¹ قسم إدارة الأعمال/ كلية الاقتصاد والدراسات الاجتماعية/ جامعة الجنية/السودان. بريد الكتروني: Kabokamiss22@yahoo.com
² قسم إدارة الأعمال/ كلية الاقتصاد والدراسات الاجتماعية/ جامعة الجنية/ السودان. بريد الكتروني: AhmadVip928@gmail.com
³ قسم إدارة الأعمال/ كلية الاقتصاد والدراسات التجارية/ جامعة نيالا/ السودان.

HNSJ, 2023, 4(1); <https://doi.org/10.53796/hnsj4121>

تاريخ القبول: 2022/12/15م

تاريخ النشر: 2023/01/01م

المستخلص

هذه الدراسة بعنوان أثر اتجاهات الموظفين على التغيير التنظيمي بالتطبيق على محلية الجنية، وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس المتمثل في هل هنالك أثر لاتجاهات العاملين على التغيير التنظيمي بمحلية الجنية، وبرزت أهميته في أنها من الدراسات المهمة في مجالات البحوث العلمية المتعلقة بالتسويق والإدارة، إذ أن هناك قلة في الدراسات المحلية بولاية غرب دارفور، وحاضرتها مدينة الجنية، والتي تناولت اتجاهات العاملين وأثرها على التغيير التنظيمي، وهدفت إلى تقديم إطار نظري فيما يخص المفاهيم المتعلقة باتجاهات العاملين والتغيير التنظيمي في محلية الجنية، وهذا يعتبر إثراء للمكتبة الوطنية والمحلية، وافترضت الدراسة بوجود علاقة وأثر ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين والتغيير التنظيمي بمحلية الجنية، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والعاملين بمحلية الجنية، واعتمدت على المنهج التحليلي الوصفي لملاءمته لهذا الموضوع، وتوصلت إلى عدة نتائج منها وجود علاقة بين خلق القيم الايجابية والتغيير التنظيمي، و بين تخوف العاملين والتغيير التنظيمي، وأوصت بضرورة إتباع الطرق العلمية الحديثة في كيفية تطبيق التغيير التنظيمي في محلية الجنية، وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي الذي يتماشى مع الواقع.

الكلمات المفتاحية: اتجاهات العاملين، التغيير التنظيمي، محلية الجنية.

RESEARCH TITLE

THE IMPACT OF EMPLOYEE ATTITUDES ON ORGANIZATIONAL CHANGE**A study on the locality of El Geneina, West Darfur State - Sudan****Dr. Mohammed Khamis Ishaq Bilal¹ Dr. Ahmed Adam Haroun Yousef²
Dr..Abdelrahman al-Zain al-Nur al-Simeh**

¹ Department of Business Administration/ College of Economics and Social Studies/ University of Geneina/ Sudan. Email: Kabokamiss22@yahoo.com

² Department of Business Administration/ College of Economics and Social Studies/ University of Geneina/ Sudan. Email: AhmadVip928@gmail.com

³ Department of Business Administration/ College of Economics and Commercial Studies/ Nyala University/ Sudan.

HNSJ, 2023, 4(1); <https://doi.org/10.53796/hnsj4121>

Published at 01/01/2023

Accepted at 15/12/2022

Abstract

This study was entitled on the aspect of the employees on the organizational change in applying in Geneina Locality. However, the main question of the study was: does organization change have impact on the employees' aspects in Geneina Locality ? Significantly, it supports management and marking due to the lack of literature in the discipline. The population of the study were employees and works; it was adopted descriptive analytical method. The results were indicated the there is a positive attitude creation and organizational change. The study recommended that it necessary to follow a modern scientific approach in applying an organizational change in Geneina.

Key Words: The Employees' Aspects /The Organizational Chang /The Locality of Geneina

الجزء الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المقدمة:

تتسم تنظيمات العمل في العصر الحالي وفي ظل توجيهات العولمة بخصائص جديدة يأتي في مقدمتها التغيير السريع والمتلاحق في شتي الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية ما ينعكس حصرها علي جميع المؤسسات سواء أ كانت حكومية أو خاصة فالتغيير التنظيمي يمثل خطة إيجابية لتحسين أداء المؤسسة ونقلها إلي مرحلة تكون أكثر فعالية ونجاحاً وملائمة للمتغيرات المحتملة .

إذ تسعى المؤسسة لإيجاد الأساليب والوسائل الكافية لتكييف مع متطلبات البيئة المتغيرة وتحاول التأثير فيها للتوافق مع احتياجاتها وترمي هذه المتغيرات في مجملها الي تأسيس المؤسسة من خلال الهياكل التنظيمية والتكنولوجيا المتقدمة ، تقسيم العمل ، أساليب الإشراف، مختلف علاقات السلطة بداخلها لتلبية حاجات العاملين بها.

من خلال ما سبق سوف نستعرض في بحثنا هذا ما هية التغيير التنظيمي وأسباب التغيير ومراحلہ ومعوقاته، و أهميته وذلك من خلال الخطة التالية :-

المشكلة:

تعاني العديد من المؤسسات تعقيدات وصعوبات في إدارة التغيير التنظيمي وذلك بسبب خوف الموظفين من التغيير واعتقادهم بأن التغيير قد يلغي وظائفهم أو يؤدي إلي تخلص المهام والمسؤوليات الموكلة عليهم أو غير ذلك ويرجع ذلك لعدم وجود تحليل كافي لسلوك العنصر البشري ومما تقدم، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر اتجاهات العاملين على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين بمحلية الجنية ؟

وتنبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية :

1. ما أثر خلق القيم الإيجابية على التغيير التنظيمي؟

2. ما أثر تخوف العاملين على التغيير التنظيمي؟

3. ما أثر تحقيق العدالة بين العاملين على التغيير التنظيمي؟

مبررات اختيار الموضوع:

إن هذا الموضوع ليس من باب الصدفة بل كان من ورائه ذلك عدة مبررات وعوامل، وقد تنوعت هذه المبررات ما بين ذاتية ترجع للباحث وموضوعية تتعلق بالبحث، ويمكن تلخيصها في المبررات التالية:

المبررات الذاتية:

1. نقص الدراسات المعالجة لهذا الموضوع.

2. الرغبة في معرفة العلاقة بين اتجاهات العاملين وإدارة التغيير التنظيمي.

3. الرغبة في الإلمام أكثر بهذا الجانب من جوانب المعرفة ومحاولة تطبيقه.

4. معرفة مدى استفادة الإداريين من التغيير التنظيمي المطبق داخل المؤسسة.

المبررات الموضوعية:

تم اختيار موضوع اتجاهات العاملين وأثرها على إدارة التغيير التنظيمي لما له من ارتباط بمجال التخصص، حيث أن اتجاهات العاملين والتغيير التنظيمي فعلا متلازمان لا يستغني أحدهما عن الآخر بالنسبة لكل المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعتها وإمكاناتها.. أهداف البحث:

يهدف أي بحث علمي للكشف عن الحقائق والتعرف على المعلومات وبيان العلاقات الجديدة بين الأشياء إضافة إلى تطوير وتعديل وتحليل المعلومات المقدمة وقد جاءت هذه الدراسة بهدف :

1. التعرف على العلاقة بين اتجاهات العاملين وإدارة التغيير التنظيمي.
 2. اختيار العلاقة والأثر بين خلق القيم الإيجابية وإدارة التغيير التنظيمي.
 3. توضيح العلاقة والأثر بين خوف العاملين وإدارة التغيير التنظيمي.
 4. بيان الأثر والعلاقة بين تحقيق العدالة بين العاملين وإدارة التغيير التنظيمي.
 5. التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات التي من الممكن أن تساهم في تحقيق أثر اتجاهات العاملين على إدارة التغيير التنظيمي في تلك المؤسسة المبحوثة.
 6. التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق التغيير التنظيمي داخل محلية الجبينة.
- أهمية البحث:**

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النقاط الآتية:

1. أهمية الموضوع المبحوث والمتمثل في اتجاهات العاملين والأثر الذي يلعبه في التغيير التنظيمي.
2. ندرة الدراسات التي تناولت التغيير التنظيمي في المؤسسة المبحوثة.
3. قد تفيد هذه الدراسة صانعي القرار في التعرف على خصائص اتجاهات العاملين.
4. قد تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة، وخصوصا في ظل قلة الدراسات السودانية التي تناولت اتجاهات العاملين نظرا لحدائه هذا الموضوع.

فروض البحث:

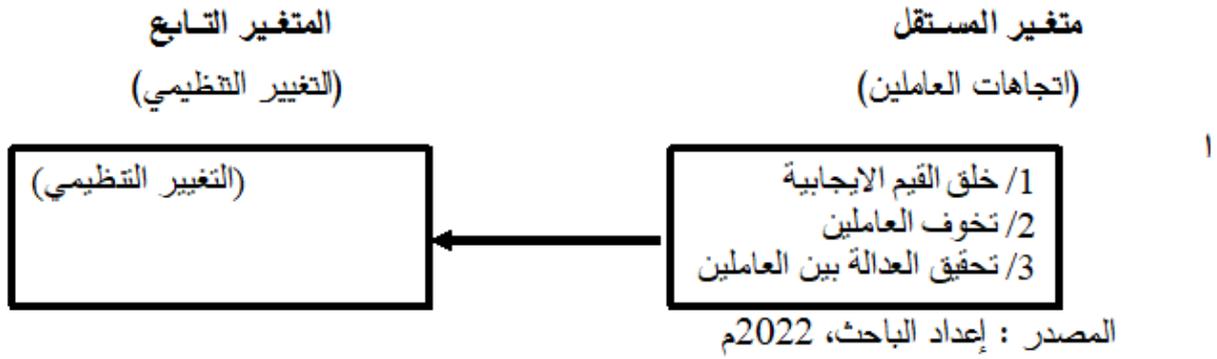
يسعي البحث في ضوء مشكلتها ومراجعة الدراسات ذات العلاقة لاختبار صحة الفرض الرئيس التالي: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين وإدارة التغيير التنظيمي بمحلية الجبينة المتمثلة في الفروض الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خلق القيم الإيجابية والتغيير التنظيمي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خوف العاملين والتغيير التنظيمي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق العدالة بين العاملين والتغيير التنظيمي.

متغيرات الدراسة

1. المتغير التابع: التغيير التنظيمي .
2. المتغير المستقل : اتجاهات العاملين.

شكل (1) يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة



من خلال الشكل رقم (1) نلاحظ بأن المتغيرات المستقلة المتمثلة في خلق القيم الأخلاقية، وتخوف العاملين، وتحقيق العدالة بين العاملين ، تؤثر بشكل مباشر على المتغير التابع المتمثل في التغيير التنظيمي.

منهجية البحث:

سيعتمد البحث على المناهج الآتية :

1. منهج دراسة الحالة : لتفسير العلاقات بين اتجاهات العاملين و التغيير التنظيمي في محلية الجنيبة بولاية غرب دارفور .
2. المنهج التحليلي الوصفي : وذلك للوقوف على حاضرة محلية الجنيبة بولاية غرب دارفور .
3. المنهج التاريخي : وذلك للوقوف على ماضي محلية الجنيبة بولاية غرب دارفور .
4. المنهج الإحصائي : وذلك لتحليل البيانات الواردة في قوائم الاستبيان تطبيقا علي محلية الجنيبة بولاية غرب دارفور .

حدود البحث:

1. الحدود الموضوعية: يتناول البحث موضوع أثر اتجاهات العاملين على التغيير التنظيمي .
2. الحدود المكانية : تقتصر على محلية الجنيبة بولاية غرب دارفور
3. الحدود الزمانية : عام الدراسة: 2022م
4. الحدود البشرية : الموظفين و العمال العاملين في رئاسة محلية الجنيبة بولاية غرب دارفور وقد استخدم الباحث الحصر الشامل.
5. الحدود العلمية :اعتماد الدراسة الحالية في تحديد متغيرات الدراسة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة من حيث المتغيرات و المقاييس المستخدمة .

مصادر البحث

تتمثل مصادر البيانات في الآتي :

1. المصادر الأولية : متمثلة في الاستبيان والملاحظة والمقابلة.
2. المصادر الثانوية : متمثلة في المراجع والكتب والتقارير و النشرات و الدوريات و المجلات وأخرى .

مصطلحات البحث:

1. التغيير : ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة الإدارية - الاجتماعية - الثقافية - البيئية(ماهر، 2010: 38).
2. التغيير التنظيمي : هو عملية مقصودة تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة من أجل زيادة فاعليتها(ماهر، 2010: 39).
3. مقاومة التغيير: تعني امتناع الأفراد عن التغيير وعدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والميل إلى المحافظة على الوضع القائم، حيث يلجأ بعض الأفراد إلى مقاومة التغيير إن كان بعدد مصالحهم الخاصة أو أن التغيير يحملهم أعباء إضافية(القيوتي، 2010: 336).
4. الاتجاهات: نعني بها اتجاهات الفرد نحو شيء معين عن موقفه من ذلك الشيء سوي كان بالقبول او الرفض اتجاهه او كرهه فالاتجاهات يمكن ان تكون مشاعر او قد تترجم الي سلوكيات(عبد الباقي، 2011: 65) .
5. اللوائح العامة: يقصد بها القوانين المعمول بها في محلية الجبينة التي تخول السلطات للإدارة والإدارة لها حق التفويض .
6. القيم الايجابية: القيم التي تنتج لدي الفرد لتفاعل مجموعة من الدوافع والاتجاهات الايجابية وعندها تتكون لدى الفرد الخصائص المحفزة للعمل كالرضا الوظيفي والدافعية والالتزام التنظيمي والأداء المتميز(ثابت، 2005: 452).
7. العامل: هو ذلك الشخص الذي يتولي القيام بعمل يبذل من خلاله جهداً فكرياً أو عقلياً لإنتاج سلعة أو خدمة أو غيرها، مقابل أجر.

الدراسات السابقة:

1. دراسة (الساعدي، 1996)	
عنوان الدراسة	أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي
عينة الدراسة	للعاملين بالبنك الإسلامي الأردني.
هدف الدراسة	التعرف على أسباب مقاومة التغيير
المنهج	الوصفي
بيئة الدراسة	الأردن
أهم النتائج	كلما قل عدد سنوات الخبرة كلما زادت مقاومة الأفراد للتغيير التنظيمي
2. دراسة (اللوزي، 1997)	
عنوان الدراسة	معرفة اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير
عينة الدراسة	العاملين بالمؤسسات الحكومية الأردنية
هدف الدراسة	التعرف على اتجاهات العاملين نحو إدارة التغيير
المنهج	الوصفي التحليلي.
بيئة الدراسة	الأردن
أهم النتائج	توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى بالمتغير الجنسي في اتجاهات العاملين نحو جميع مجالات إدارة التغيير.

3. دراسة (الحداد، 2009)	
عنوان الدراسة	التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل.
عينة الدراسة	العاملين بالمؤسسة الصناعية المخصصة.
هدف الدراسة	التعرف على انعكاسات التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين.
المنهج	الوصفي
بيئة الدراسة	الأردن
أهم النتائج	كلما كان التغيير التنظيمي هادفاً كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.
4. دراسة (سوفي نبيل، 2011)	
عنوان الدراسة	دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول التغيير التنظيمي.
عينة الدراسة	العاملين بمستشفى قسطنطينية.
هدف الدراسة	التعرف على اتجاهات الموظفين حول التغيير التنظيمي.
المنهج	الوصفي.
بيئة الدراسة	فلسطين
أهم النتائج	هنالك أثر لاتجاهات الموظفين على التغيير التنظيمي.
5. دراسة (علاوي، 2013)	
عنوان الدراسة	أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية.
عينة الدراسة	العاملين بقطاع المصارف التجارية بالجزائر
هدف الدراسة	التعرف على أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية.
المنهج	الوصفي
بيئة الدراسة	الجزائر
أهم النتائج	التغيير في البرامج التدريبية وفقاً لما يقتضيه التغيير التنظيمي سواء أكان لتنمية المهارات السلوكية أو القدرات الفنية في العمل.

تحليل الدراسات السابقة :

تبين أن الدراسات السابقة والدراسة الحالية تناولت بشكل عام موضوع اتجاهات العاملين وعلاقتها بالتغيير التنظيمي من خلال الأبعاد والتعريفات المختلفة وبذلك نجد أن الدراسة الحالية تتفق بشكل كبير مع الدراسات السابقة التي تم عرضها فيما سبق .

الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. استخدمت كجهد معرفي سابق.
2. الاسترشاد ببعض المراجع والمصادر والبحوث والدراسات التي لم يتسنى للدارس معرفتها والاطلاع عليها من قبل.
3. المساهمة في إعداد إطار نظري للدراسة.
4. صياغة فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

5. المساهمة في صياغة مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، استناداً إلى الدراسات المعروضة وما جاء فيها تبين أن أبعاد التغيير التنظيمي، واتجاهات العاملين قد بحثت علاقتهما بصورة منفردة، ومن هنا تظهر المساهمة الفكرية للدراسة الحالية عن طريق بحثها للمتغيرات مجتمعة معاً.

اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في:

1. من حيث المنهج وهو المنهج الوصفي والتحليلي .
2. من حيث المتغير المستقل.

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في :

1. أبعاد المتغير المستقل (اتجاهات العاملين، خوف العاملين، تحقيق العدالة بين العاملين) .
2. المتغير التابع (التغيير التنظيمي) .
3. في بيئة الدراسة
4. الحدود المكانية، والزمانية .
5. النتائج.

الجزء الثاني: اتجاهات العاملين

أصبح البحث في المفاهيم والأساليب الإدارية الجديدة والمتطورة مطلباً أساسياً لكل مؤسسة وذلك للتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة في ظل الانفتاح علي البيئة الداخلية والخارجية فأصبحت المؤسسات تواجه مشاكل تتمثل أساساً في المنافسة الشديدة، وللحفاظ علي بقائها واستمرارها في ظل هذه الحركية، وحتى تستطيع مواجهه، اتجهت المؤسسات إلي تطبيق سياسات جديدة لتحقيق الكفاءة والفعالية من جهة، والمحافظة علي استمرارها من جهة أخرى، علي أنها قد تعترضها بعض الصعوبات أثناء تطبيق مخططاتها .وتشمل أهم هذه الصعوبات هي مقاومة العمال للتغيير التنظيمي، وهذا انطلاقاً من أن الأفراد أعداء لما جهلوا، فالعامل الذي تعود علي طريقة معينة في أداء عمله يفضل الاستمرارية فيها علي الإتيان بطريقة جديدة نظراً لما تحمله الطريقة الجديدة من مخاوف تتمثل أساساً في تهديد أمنه الوظيفي فيلجأ إلي رفض الطريقة الجديدة حتى ولو كانت أحسن من المعتادة، وهنا يأتي دور القيادة التي تعمل علي التغيير والمقاومة من أجل إفشاله، ومن هذا المنطلق جاء هذا البحث ليبين ضرورة دراسة اتجاهات الموظفين في التغيير التنظيمي .

مفهوم الاتجاهات:

هنالك مجموعة من التعاريف يمكن حصرها في الآتي:

1. الاتجاهات : هو تنظيم متناسق من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع بالنسبة لشيء محدد(السلمي،1975:162).
2. الاتجاه : هو الميل لموضوعات معينة، أو أنه دافع مكتسب يميل بالفرد لموضوعات معينة يقبل عليها ويحبذها أو يميل عنها ويرفضها او يكرهها(زويلف،1982:119).
3. الاتجاه: هو حالة استعداد عقلي عصبي نظمت عن طريق الخبرات الشخصية ،وتعمل علي توجيه استجابة الفرد نحو الأشياء او المواقف التي تتعلق بهذا الاستعداد(يونس، 2001:277).

من خلال تلك التعريفات فإن الاتجاه هو الموقف الذي يتبناه الفرد حيال الموضوعات المختلفة والذي يكتبه من الخبرات المتعددة مما يكون لديه حالة استعداد عقلي وانفعالي للميل نحو الموضوعات المختلفة أو النفور منها بدرجات مختلفة، من التعريف العام نستنتج أن للاتجاهات ثلاثة مركبات أساسية هي :

1. **المركب العقلي (المعرفي):** يشير هذا المركب إلي مجموعة المعلومات والبيانات والمعارف والمعتقدات التي تشكل لدى الفرد تجاه موضوع الاتجاه، وتسهم هذه الحقائق في توجيهه حول الموضوع أي واعيا بمعتقداته وبالحقائق التي يجمعها حوله فيسهم ذلك في إتخاذ القرار السليم وقد يكون غير واعى لهذه المفاهيم وغير مغربل لها ومتحقق منها، مما يجعل قراره بخصوص الموضوع قرار غير صائب.

2. **المركب العاطفي (الانفعالي):** ويترجم هذا المركب في مجموعة العواطف والانفعالات التي تراكمت في النفس جراء تفاعل الخبرات والمعارف في العقل مشكلة لذلك حالة نفسية مزاجية قد تكون إيجابية تدفع الفرد لتقبل الموضوع، أو سلبية تبعده وتنفرد منه ومن ذلك تتجم مشاعر علي درجات مختلفة: الحب - القبول - الحيادة - النفور - الرفض أو الكراهية

3. **المركب السلوكي:** تعمل المعارف و المعتقدات التي تشكلت لدى الفرد بفعل الخبرات عن موضوع الاتجاه علي إحداث حالة مزاجية من المشاعر والعواطف وتظهر هذه المركبات (العقلي - المزاجي) في سلوكيات الفرد وأفعاله وهي التي تترجم درجة التجاوب فإذا نزع للتقرب من الموضوع والتعامل معه كان اتجاهه موجبا وإذا ما ابتعد عنه عزف عن التعامل معه وتجنبه فإن اتجاهه سالب.

خصائص الاتجاهات :

الاتجاهات ظاهرة إنسانية فلا توجد إلا لدى الإنسان باعتباره الكائن الوحيد الذي له عقل يكتب من خلال المعارف والمعلومات ويميز به بين المفاهيم المختلفة ومن ثم فالاتجاهات مكتسبة وليست فطرية يكتبها الفرد نتيجة لتنشئته الاجتماعية بدءا بأولي مؤسساتها وهي الأسرة مروراً بالمؤسسة وجماعة الرفاق ومكان العمل وغيرها من مؤسسات التنشئة الاجتماعية التي تمر بوجود الفرد داخلها جملة من المعلومات والخبرات التي تمنح الفرد معلومات ومفاهيم يكون من خلالها اتجاهاته(ماهر، 2010: 107) .

وعلي اعتبار الاتجاه فهذا يدرج قابليته للغير والتعديل نظرا لما يكتبه الفرد من معلومات جديدة ومن قيم ومدخلات تؤثر علي المركب الفطري للاتجاه لكن ورغم القابلية للتعديل علي ان الاتجاه يتميز بالثبات النسبي، إذ لا يمكن للفرد أن يغير اتجاهه بين عشية وضحاها، فهذا يحتاج بعض الوقت حتى تختمر المعلومات والمفاهيم المكتسبة في فكر صاحبه وتوجه سلوكياته نحو وجهة غير التي كان يتجه إليها، وعليه فتغيير الاتجاه لا يأتي إلا بتغيير الجانب المعرفي للفرد عن الموضوع

والمعروف أن للاتجاه ثلاثة مركبات : عقلي - عاطفي - سلوكي لكن رغم اختلاف هذه المركبات إلا إنها غير متعارضة فهي تسيير بتوافق نحو وجهة واحدة والاتجاهات ليست موضوعية دوماً لأن العاطفة أ حد مركباتها وأخيرا يختلف الاتجاه نحو الموضوع الواحد من فرد لآخر ومن وقت لآخر ومن مجموعة لآخر فالالاتجاه نسبي ورغم أن الاتجاه غير ملموس إلا انه قابل للقياس .

الجزء الثالث: التغيير التنظيمي

شغل مفهوم التغيير التنظيمي اهتمام العديد من الباحثين والكتاب من خلال الدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع بالإضافة إلى اهتمام العديد من منظمات الأعمال، خاصة تلك المنظمات التي تعيش وتتشط وسط منافسة حادة، زيادة على التقلبات والتطورات التي تفرضها البيئة المحيطة والتي تتميز بالحركية وعدم الثبات، كلها عوامل تضع المنظمة أمام حتمية القيام بالتغيير التنظيمي والذي أصبح أمراً ضرورياً لا يمكن للمنظمة الاستغناء عنه وذلك لأنه يمثل وسيلة المنظمة للاستمرار في نشاطها وتحقيق النمو والتطور والتكيف والتلاؤم أكثر مع محيطها ووسيلتها لمواكبة مختلف التطورات والمستجدات الحاصلة.

وفي هذا الصميم ينبغي وضع التدابير والإجراءات اللازمة للتغلب على مقاومة التغيير والعمل على إقناع الأطراف المعارضة للتغيير بمؤيدة للتغيير وتعينهم على إنجاحه.

لذا يعرف التغيير التنظيمي بأنه عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة للمناخ السائد في المنظمة وذلك بغرض تحقيق التكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز .

أهمية التغيير التنظيمي :

في هذا الجانب سوف نتطرق إلى أهمية التغيير التنظيمي والتي تتبع من كونه يساهم في تحقيق التنمية الإدارية وذلك من خلال (السويدان، 2010 : 6) :-

1. تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتبناه من كل تغيير يحدث داخل التنظيم
2. تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.
3. تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال والتشجيع ومنح المكافآت.
4. التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات.
5. تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها (العطيات، 2008: 321).
6. ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف .
7. تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب مع أهدافها.
8. تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذها وعدم التردد في الاستقرار عليه والحزم في تنفيذه.
9. تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل والإدقان من أجل النجاح

أهداف التغيير التنظيمي :

تعتبر محاولة المنظمات إحداث التغيير التنظيمي محاولة لإيجاد توازن وحفظ استقرارها في وسط التغييرات التي تحدث في المحيط، فالتغيير التنظيمي لا يأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما يكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة ومن أهداف البرنامج نجد (ثابت، 2005: 118):

1. الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون وأساليب أوضح لاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة .

2. يجب أن يهدف برنامج التغيير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر فاعلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة ، ولابد للبرنامج من استخدام الطرق المعدة لإحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكل المنظمة(العميان،2013: 562) .
3. يجب ان يستند البرنامج علي الافتراض من بأن مستوي الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها علي البقاء والنمو.
4. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة .
5. تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية .
6. مساعدة المنظمة علي حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها .

طرق مواجهة التغيير :

عادة ما يواجه التغيير بأحدي الطرق التالية(العامري، 2008: 320) :

1/ طرق مقاومة التغيير :

من الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يلي :

- أ. الارتياح للمألوف والخوف من المجهول : حيث يميل الناس عادة إلي حب المحافظة علي الأمور المألوفة ، لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.
- ب. العادات : تدل نظريات التعلم المختلفة علي ان الفرد يكون ذو عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف ،ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا ، بل يصبح روتينياً ومبرمجاً الي حد ما
- ج. سوء الإدراك : عدم القدرة علي إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي ،وكذلك عدم القدرة علي إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير .
- د. المصالح المكتسبة : ترتبط مصالح الفرد أحيانا ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم ، مما يجعله يقاوم أي تغيير او تعديل عليه ،لان ذلك يعني خسارة شخصية كضاياع نفوذه او مركزه ،او إلحاق خسارة مالية ، ومعنوية به .
- هـ. الانتمائية الخارجية : تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ.
- و. نقص الفهم او الثقة :حيث - غالباً ما لا يفهم الأفراد الهدف الأساسي من التغيير أو أنهم لا يتقنون بالأهداف الحقيقية للتغيير .قد تبدو عملية التغيير للعاملين علي غير المقصود منها ، أي أنها تفهم بشكل خاطئ من قبل العاملين ،وبالتالي فإن المقاومة من جانبهم ستظهر للعلن بعد أن تبدأ بشكل خفي أول الأمر.

ز. **ثقافة المنظمة المحافظة** : قد تكون بعض مفردات الثقافة التنظيمية أو طابعها العام سبباً في مقاومة التغيير حتى لو بدت هذه المقاومة غير مقصودة بذاتها ولكنها حالة متأصلة لدي الأفراد والمجموعات لرفض أي تغيير مقدماً.

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

أ. **فرض التغيير علي الأفراد والجماعات** :وهنا يكون مثيراً للمعارضة ،لأنهم يرونه تهديداً لمركزهم وسلطاتهم ،بعكس التغيير الذي يتم بناءً علي طلبهم حيث ينظرون إلي من يقوم بإحداث التغيير كأنه يعمل لصالحهم.

ب. **التنظيم غير الرسمي ودوره المهم في تقوية المقاومة للتغيير** : حيث يعتمد إلي إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة علي التغيير .

ج. **تشكل رأي جماعي ضد التغيير** : حيث إن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد ،لان تأثير التغيير علي الجماعات اكبر من تأثيره علي الأفراد.

2/ طريقة إتباع التغيير:

ويري أصحاب هذه الطريقة أن لا فائدة من الوقوف في وجه التغيير ،خاصة إذا فرض عليهم او إذا توقعوا إن فيه فائدة لهم وهم يتبعون التغيير عادة دون ان يؤثروا فيه بشكل ملموس (القريوتي،2010: 214).

3/ طريقة قيادة التغيير:

يأخذ أصحاب هذه الطريقة زمام المبادرة في قيادة التغيير والاستفادة من فرصه بدلاً من ان يكونوا تابعين له ، وتعتبر هذه الطريقة أفضل طريقة لمواجهة المستقبل ،إذ إنها تخلق لدي الشخص وعياً بالتغيير وقدرة أفضل في قراءة المستقبل والاستفادة من مستجداته.

الجزء الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

القسم الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

تتناول أداة الدراسة ، مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة بالإضافة إلى تقييم أداة الدراسة كما يلي:

أولاً : أداة الدراسة

أداة الدراسة هي الوسيلة التي يستخدمها الباحثون لجمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة ، وقد أعتمد الباحثون على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة.

الاستبيان هو الأداة الأساسية لجمع البيانات الأولية، ينقسم الاستبيان إلي جزأين

الجزء الأول: خاص بالبيانات الشخصية وتشمل النوع،العمر،المؤهل التعليمي، التخصص الدقيق ،المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: يحتوي على أسئلة تتعلق بالبيانات الأساسية للدراسة، والتي تهدف إلي اختبار فرضيات البحث ومعرفة العلاقة بين متغيرات هذه الفرضيات

ثانياً : إجراءات البحث (مجتمع البحث والعينة)

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن تعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة حيث يتمثل مجتمع الدراسة في محلية الجنبنة - ولاية غرب دارفور، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها من بعض الأفراد من مجتمع الدراسة من الموظفين، الإداريين، مجتمع الدراسة الكلي (56) وتم أخذ عينة عشوائية من (20) حيث قام الباحث بتوزيع عدد (20) إستبانة على المستهدفين واستجابة (20) فرداً أي نسبة الإستبانة المستردة (100%) وتؤدي هذه النسبة العالية إلى قبول نتائج الدراسة، وبالتالي تعميمها على مجتمع الدراسة.

ثالثاً: صدق و ثبات أداة الدراسة الأولية

للتحقق من مدي صدق وثبات أداة الدراسة تم عرض الاستبانة على الجهة الأكاديمية المشرفة للبحث، وهو ذو خبرة ومعرفة في مجالات البحث العلمي، وحيث تم العمل بملاحظاته لتكون الإستبانة في صورتها النهائية.

رابعاً : اختبار الثبات والصدق

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مره واحدة تحت ظروف مماثلة، ويعني الثبات أيضاً أنه اذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدي الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المجموعتين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح، وتم استخدام معامل ألف كرونباخ لكل الفرضيات التي يتضمنها هذه الاستبيان، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإجراء:

جدول رقم (1) يوضح الثبات والصدق للفرضيتين:

البيان	الثبات	الصدق
العبارات	0.789	0.864
الفرضيات	0.743	0.808

المصدر : بيانات الاستبيان، أعداد الباحث، 2022م

يتضح من الجدول رقم (1) أن بيانات الاستبيان، 2022م لعينات الاستبيان بلغ 0.789 أي 79% والثبات لفرضيات الدراسة 0.743 أي 74%، وهذا يعني أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مره واحدة تحت ظروف مماثلة، والصدق لعبارات الدراسة 0.864 ولفرضيات الدراسة 0.808، وهذا يعني صلاحية الاستبيان للقياس.

خامساً : طريقة تحليل البيانات

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها بالرمز (SPSS).

فيما يلي المعايير الإحصائية التي أعتمد عليها البحث:

1/: تم ترميز وإدخال البيانات إلي الحاسب الآلي لإيجاد المتوسطات الحسابية الموزونة تم إعطاء وزن لكل إجابة كالاتي: أعطى الرقم (5) لإجابات المبحوثين "أوافق بشدة"، أعطى الرقم (4) لإجابات المبحوثين "أوافق" ، أعطى الرقم (3) لإجابات المبحوثين "محايد" ، أعطى الرقم (2) لإجابات المبحوثين "لا أوافق" ، أعطى الرقم (1) لإجابات المبحوثين "لأوافق بشدة". لتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور البحث تم حساب ألمدي (5-1=4) تم تقسيم ألمدي علي المجموع (5) لنحصل على طول الخلية أي (0.80=5/4) بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة الي أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح المتوسطات الحسابية حسب الصيغة التالية:

1. من 4.21 و حتى 5.00 يمثل (أوافق بشدة) .
2. من 3.41 و حتى 4.20 يمثل (أوافق) .
3. من 2.61 و حتى 3.40 يمثل (محايد) .
4. من 1.81 و حتى 2.60 يمثل (لأوافق) .
5. من 1 الي 1.80 يمثل (لأوافق بشدة)

2/: تم حساب التكرارات و النسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة

3/: تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.

4/: تم حساب معمل ألف كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الدراسة.

5/: تم حساب معامل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين المتغيرات.

القسم الثاني : البيانات الأساسية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينات المبحوثة)

الهدف الأساسي من هذا البحث هو اختبار فروض البحث، لتحقيق هذا الهدف تم استفسار المبحوثين بمحلية الجينية - ولاية غرب دارفور.

اولا: البيانات الخاصة بالمتغير المستقل (اتجاهات الموظفين)

جدول رقم (2) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء خلق القيم الإيجابية

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	درجة الانطباق
2	العاملين لديهم الدفعية في تحقيق أهداف المؤسسة.	3.75	0.854	1	مرتفعة
3	الاحترام المتبادل بين العاملين أدى إلى الأداء المتميز.	3.67	0.770	2	مرتفعة
4	العاملون ملتزمون في أداء العمل بكفاءة وفعالية.	3.66	0.685	3	مرتفعة
5	يساهم العاملين في عملية الجودة والتحسين المستمر.	3.47	0.756	4	متوسطة
1	يشارك العاملين في صناعة القرارات الإدارية.	2.22	0.456	5	متوسطة
	الأداء ككل	2.39	0.855		متوسطة

المصدر : بيانات الاستبيان ، أعداد الباحث ، 2022

من خلال بيانات الجدول رقم (2) يتضح أن مستوى خلق القيم الإيجابية كان مرتفعاً ومتوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.22-3.75) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لبعد خلق القيم الإيجابية البالغ (2.39) في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (0.456-0.854) بالمقارنة مع الانحراف العام لمستوى خلق القيم الإيجابية البالغ (0.855) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلاً نسبياً أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة الدراسة فقد جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على أن (العاملين لديهم الدفعية في تحقيق أهداف المؤسسة)، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري بلغ (0.854) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت الفقرة رقم (1) والتي تنص على (يشارك العاملون في صناعة القرارات الإدارية) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.22) وانحراف معياري بلغ (0.456) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

جدول رقم (3) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تخوف العاملين

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	درجة الانطباق
2	كثير من المكاسب المادية والمعنوية يفقدها بعض العاملين بسبب التغيير التنظيمي.	3.89	0.841	1	مرتفعة
4	التغيير التنظيمي يدفع بكادر أقل خبرة وكفاءة إدارية.	3.74	0.743	2	مرتفعة
3	يحدث خلل في الإجراءات الإدارية والمالية.	3.73	0.753	3	مرتفعة
1	يفقد عدد من الموظفين مواقعهم بسبب التغيير التنظيمي.	2.99	0.685	4	متوسطة
5	يساهم التغيير التنظيمي في التسرب الوظيفي وتحايل الموظفين.	2.00	0.654	5	متوسطة
	الأداء ككل	2.19	0.880		متوسطة

المصدر : بيانات الاستبيان ، أعداد الباحث ، 2022م

من خلال بيانات الجدول رقم (3) يتضح أن مستوى تخوف العاملين كان مرتفعاً ومتوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.00-3.89) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لبعد تخوف العاملين البالغ (2.19) في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (0.654-0.841) بالمقارنة مع الانحراف العام لمستوى تخوف العاملين البالغ (0.880) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلاً نسبياً أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة الدراسة فقد جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على أن (كثير من المكاسب المادية والمعنوية يفقدها بعض العاملين بسبب التغيير التنظيمي)، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري بلغ (0.841) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت الفقرة رقم (5) والتي تنص على (يساهم التغيير التنظيمي في التسرب الوظيفي وتحايل الموظفين) على

المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.00) وانحراف معياري بلغ (0.654) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

جدول رقم (4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تحقيق العدالة بين العاملين

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	درجة الانطباق
2	يساهم التغيير التنظيمي في تحقيق العدالة وفي توزيع فرص التدريب.	4.65	0.750	1	مرتفعة جداً
3	يمنح التغيير التنظيمي فرص أفضل في توزيع المواقع الإدارية.	4.52	0.845	2	مرتفعة جداً
5	يزيد التغيير التنظيمي من إنتاجية العاملين.	3.78	0.789	3	مرتفعة
4	يبعث التغيير التنظيمي الروح المعنوية ويحدث الفعالية.	3.77	0.758	4	مرتفعة
1	يمنح التغيير التنظيمي فرص للمشاركة بفعالية لكافة العاملين.	3.72	0.756	5	مرتفعة
	الأداء ككل	3.69	0.921		مرتفعة

المصدر : بيانات الاستبيان ، أعداد الباحث ، 2022م

من خلال بيانات الجدول رقم (4) يتضح أن مستوى تحقيق العدالة بين العاملين كان مرتفعاً جداً ومرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.72-4.65) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لبعث تحقيق العدالة بين العاملين البالغ (3.69) في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (0.750-0.845) بالمقارنة مع الانحراف العام لمستوى تحقيق العدالة بين العاملين البالغ (0.921) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلاً نسبياً أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة الدراسة فقد جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على أن (يساهم التغيير التنظيمي في تحقيق العدالة وفي توزيع فرص التدريب)، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.65) وانحراف معياري بلغ (0.750) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت الفقرة رقم (1) والتي تنص على (يمنح التغيير التنظيمي فرص للمشاركة بفعالية لكافة العاملين) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري بلغ (0.756) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

ثانياً: البيانات الخاصة بالمتغير التابع (التغيير التنظيمي)

جدول رقم (5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التغيير التنظيمي

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	درجة الانطباق
4	أرفض التغيير إذا لم أفهم مقصوده وأهدافه.	4.45	0.847	1	مرتفعة جداً
5	يؤدي التغيير التنظيمي إلى حل المشاكل التنظيمية.	3.88	0.752	2	مرتفعة جداً
2	يتم إجبار العاملين بقبول التغيير وتهديدهم بالفصل من وظائفهم في حالة رفضهم للتغيير.	3.87	0.771	3	مرتفعة جداً
3	أقوم التغيير إذا يعارض مصالحتي وأهدافي الخاصة.	3.77	0.685	4	مرتفعة
1	تقوم الإدارة بإقناع العاملين بضرورة التغيير.	3.59	0.895	5	مرتفعة
	الأداء ككل	3.72	0.878		مرتفعة

المصدر : بيانات الاستبيان ، أعداد الباحث ، 2022م

من خلال بيانات الجدول رقم (5) يتضح أن مستوى التغيير التنظيمي كان مرتفعاً جداً ومرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.59-4.45) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لبعث التغيير التنظيمي البالغ (3.72) في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (0.685-0.895) بالمقارنة مع الانحراف العام لمستوى التغيير التنظيمي البالغ (0.878) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلاً نسبياً أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة الدراسة فقد جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على أن (أرفض التغيير إذا لم أفهم مقصوده وأهدافه)، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري بلغ (0.847) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت الفقرة رقم (1) والتي تنص على (تقوم الإدارة بإقناع العاملين بضرورة التغيير) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري بلغ (0.895) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

القسم الثالث: اختبار فرضية الدراسة

سيقوم الباحث في هذا الجانب باختبار فرضية الدراسة الرئيسية والتي تنص على : (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الموظفين والتغيير التنظيمي)، واختبار هذه الفرضية تم بشكل أساسي استخدام أساليب الإحصاء الخاصة بتحليل الانحدار الخطي البسيط لدي العاملين بمحلية الجينة - ولاية غرب دارفور .

جدول رقم (6) يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط لفرضية الدراسة. (حجم العينة: 20)

المتغير المستقل	معامل الانحدار β (قيمة بيتا)	مستوي دلالة t المحسوبة	المعنوية Sig
اتجاهات الموظفين	0.600	0.751	0.002
المؤشرات الإحصائية			
(Constant) الثابت			3.712
R معامل الارتباط			0.757
R2 (معامل التحديد)			0.758
Error of the Estimate (الخطأ المعياري)			0.777
Adjusted R2 (قيمة معامل الارتباط المعدل)			0.715
F change (قيمة F المحسوبة)			25.000
Sig F change (مستوي دلالة F المعنوية المحسوبة)			0.000

المصدر : بيانات الاستبيان ، أعداد الباحث ، 2022م

لاختبار هذه الفرضية وبناءً على ما جاء في الجدول (6) أعلاه لقد أظهرت النتائج وجود علاقة إحصائية ذات تأثير إيجابي (معامل بيتا 0.600) على التغيير التنظيمي حيث كانت مستوي الدلالة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ومن الجدول (7) الخاص بتحليل التباين الأحادي لفرضية الدراسة يمكن توضيح مدى العلاقة بين اتجاهات الموظفين والتغيير التنظيمي.

جدول (7) يوضح تحليل التباين الأحادي لفرضية الدراسة

المتغير المستقل	المصادر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوي الدلالة
اتجاهات الموظفين	الانحدار	9.121	1	2.751	25.000	0.002
		8.000	44	4.365		
	المجموع	17.121	45			

المصدر : بيانات الاستبيان ، أعداد الباحث، 2022م

من الجدولين (6) و (7) لتحليل التباين يتضح أن قيمة المعنوية Sig هي 0.002 وهي أقل من 0.05 المستوي المعتمد في هذه الدراسة، وقيمة F تبلغ (25.000)، بالتالي فإن معنوية النموذج مقبولة بوجود علاقة إحصائية ذات تأثير ايجابي للمتغير المستقل اتجاهات الموظفين على المتغير التابع التغيير التنظيمي ، كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.757) أي أن مرتبطة ارتباطاً قوياً على التغيير التنظيمي. إلا أنه ومن خلال قيمة

معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.758) أي أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة (76%) علي المتغير التابع، واختبار دلالة معامل التحديد (R^2) والتي يستدل من خلالها علي نسبة التباين الذي يفسره اتجاهات الموظفين المتغير المستقل في معادلة الانحدار من تباين أبعاد التغيير التنظيمي المتغير التابع ، فيستخدم تحليل تباين الأحادي الموضح بالجدول (7) والذي يتضح من خلاله أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية البالغة (0.000) هي أصغر من (0.05) وبالتالي فإن النتيجة معنوية، أي أن اتجاهات الموظفين المتغير المستقل يفسر وبشكل كبير التباين في المتغير التابع، لذا يمكن الاعتماد عليه للتأثير على المتغير التابع ، وأيضاً يمكننا الوصول إلي خلاصة تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتمثل في معادلة التنبؤ بقيمة المتغير التابع التغيير التنظيمي وهي كما يلي:

$$\text{التغيير التنظيمي} = 0.600 + 3.712 \text{ اتجاهات الموظفين}$$

عليه تقبل فرضية الدراسة التي تنص علي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الموظفين والتغيير التنظيمي لدى موظفي محلية الجبينة - ولاية غرب دارفور .
اختبار فرضيات الدراسة الفرعية:

لاختبار الفرضيات تم الاستعانة بتحليل المسار باستخدام برنامج (Amos) المدعوم ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك للتحقق من وجود تأثير وعلاقة بين نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرار كما هو موضح بالجدول رقم (19-2).

جدول رقم (14-2) تحليل المسار لفرضيات الدراسة الفرعية

نوع التأثير	مستوى الدلالة	قيمة مسار التأثير	S.E.	قيمة معاملات التأثير	المسار
معنوية	0.000	0.856	2.025	2.625	خلق القيم الإيجابية
معنوية	0.000	4.256	0.954	4.326	تخوف العاملين
معنوية	0.100	-4.856	2.756	2.615	تحقيق العدالة بين العاملين

من الجدول رقم (18-2) أعلاه نجد أن:

- المسار من خلق القيم الإيجابية إلي التغيير التنظيمي يساوي 0.856 وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (5%)، لذلك تم قبول الفرضية أي توجد علاقة بين خلق القيم الإيجابية والتغيير التنظيمي.
- المسار من تخوف العاملين إلي التغيير التنظيمي يساوي 4.256 وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (5%)، لذلك تم قبول الفرضية أي توجد علاقة بين تخوف العاملين والتغيير التنظيمي.
- المسار من تحقيق العدالة بين العاملين إلي التغيير التنظيمي يساوي -4.856 وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (0.10) وهي أكبر من (5%)، لذلك تم رفض الفرضية أي لا توجد علاقة بين تحقيق العدالة بين العاملين والتغيير التنظيمي .

الجزء الخامس: الخاتمة

النتائج

من خلال الدراسة الميدانية توصل الباحث إلي النتائج التالية:

1. قبول فرضية الدراسة الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين والتغيير التنظيمي لدى موظفي محلية الجنية - ولاية غرب دارفور. بمعنى هنالك علاقة طردية بين اتجاهات العاملين والتغيير التنظيمي أي كلما تحسنت اتجاهات العاملين كلما ارتفع مستوى التغيير التنظيمي ، والعكس صحيح.
2. وجود علاقة بين خلق القيم الإيجابية والتغيير التنظيمي.
3. وجود علاقة بين تخوف العاملين والتغيير التنظيمي.
4. عدم وجود علاقة بين تحقيق العدالة بين العاملين والتغيير التنظيمي.
5. العاملين لديهم الدافعية في تحقيق أهداف المؤسسة.
6. كثير من المكاسب المادية والمعنوية يفقدها بعض العاملين بسبب التغيير التنظيمي
7. يساهم التغيير التنظيمي في تحقيق العدالة وفي توزيع فرص التدريب.
8. يتم رفض التغيير التنظيمي إذا لم يتم فهم المقصود والأهداف.

النتائج النظرية:

1. إن أهم العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين في صنع القرار وتحفيزهم على إبداء آرائهم ومقترحاتهم هي حساسية بعض الأفراد المشاركين للنقد مما يؤدي إلى ترددهم في طرح أفكارهم، رغبة الأفراد المشاركين في لفت النظر
2. يميل الموظفون في المؤسسات الحكومية إلى الموافقة بشأن وجود آثار إيجابية متوقعة لمشاركتهم في صنع القرار، منها ما ينعكس عليهم، ومنها ما ينعكس على المؤسسة نفسها.
3. يميل الموظفون في المؤسسات الحكومية إلى المحايدة بشأن وجود آثار سلبية متوقعة لمشاركتهم في عملية صنع القرار.
4. أهم الآليات التي تسهم في تفعيل مشاركة العاملين لدى المؤسسات العامة كانت هي تثبيت مبدأ الحوار والمناقشة الصريحة والهادفة، وزيادة اللقاءات الدورية بين الرؤساء والمرؤوسين، وزيادة ثقة القائد بمرؤوسيه وقدراتهم.
5. أهم أسباب المقاومة التي تدفع المديرين لاستخدام إستراتيجية المشاركة هي: حاجة المدير إلى معلومات غير متوفرة لديه، شعور المدير بمقاومة التغيير من ذوي الكفاءة، قلة خبرة المدير قد تجبره على استشارة الآخرين.

التوصيات

من خلال النتائج أوصي الباحث بالآتي:

1. إتباع الطرق العلمية الحديثة في التخطيط السليم لتطبيق التغيير التنظيمي ، وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي التي تتماشى مع الواقع.
2. ضرورة مشاركة العاملين في صناعة القرارات الإدارية لكي تساهم في التغيير التنظيمي حتى لا يؤدي إلى التسرب الوظيفي وتحايل الموظفين.
3. لأبد أن يمنح التغيير التنظيمي فرص للمشاركة بفعالية لكافة العاملين.
4. ضرورة قيام الإدارة بإقناع العاملين بضرورة وأهمية التغيير التنظيمي.

التوصيات العامة:

1. ضرورة تشجيع المرؤوسين على إبداء مقترحاتهم وآرائهم من خلال استخدام الوسائل المتاحة سواء المادية أو المعنوية؛ بهدف الارتقاء بمستوى الأداء في المؤسسات الحكومية كالإشادة بالعاملين ذوي الاقتراحات والآراء المميزة، ومنحهم امتيازات وحوافز بغرض تشجيع الآخرين ليحذوا حذوهم.
2. تحتاج المؤسسات العامة إلى إعادة النظر في اللوائح والأنظمة التي تسهم في تحجيم مشاركة العاملين والتقليل من فاعليتها، يجب أن تقبل المؤسسات التغيير على أنه حالة طبيعية لا يمكنها التهرب منها.
3. يجب أن تهئ المؤسسة نفسها لقيادة التغيير بأساليب علمية لتضمن لنفسها التكيف الناجح مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستعانة بالخبراء والمستشارين للاستئناس بآرائهم ومقترحاتهم بهذا الخصوص.
4. يجب أن يكون هناك برامج تدريبية تساعد المديرين على أن يكونوا أكثر مرونة وقدرة على التكيف، وأكثر قدرة على تشخيص المشاكل واستخدام برامج وأدوات التطوير التنظيمي بنجاح.
5. نأمل من الباحثين تناول هذا الموضوع وتفرعاته العديدة بالبحث بهدف إثراء الفكر الإداري إلى جانب تقديم تجارب حية يمكن أن يبني عليها تطوير الإدارة في مؤسساتنا العامة.

مقترحات لبحوث مستقبلية

يوصي الباحث بإجراء دراسات مستقبلية في الآتي:

1. دراسة أثر اتجاهات العاملين على التغيير التنظيمي بأبعاد مختلفة لكلا المتغيرين، وفي قطاعات أخرى غير محلية الجنية- ولاية غرب دارفور.
2. دراسة التغيير التكنولوجي وعلاقته بأداء العاملين
3. دراسة الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي
4. دراسة التطوير التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية
5. دراسة تحليله لاتجاهات الموظفين نحو التغيير
6. دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير

7. تطبيق نفس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة مع متغيرات وسيطة ومعدلة أخرى لدراسة مدى تأثيرها على العلاقة بينهما.

8. اعتمدت الدراسة على الاستبانة فقط عند قياس المتغيرات، لذلك يمكن للبحوث المستقبلية استخدام الطرق والمصادر الأخرى مثل الملاحظة والمقابلة لإعطاء نتائج أكثر دقة.

صعوبات الدراسة

يواجه الباحث تحديات عديدة أثناء الدراسة متمثلة في الآتي:

1. نقص المراجع المرتبطة بموضوع البحث.
2. التكلفة المالية العالية سواء في عملية الطباعة أو التحليل.

من خلال المعطيات النظرية والتطبيقية التي سبقت وانطلاقاً من الإشكالية المطروحة والمعالجة الميدانية في المؤسسة (محلية الجنية)، وبعد عرض النتائج بخصوص موضوع اتجاهات الموظفين في التغيير التنظيمي . إن الاتجاهات الحديثة لتطوير المنظمات أحدى الأمور المهمة التي يجب أن يركز عليها القائمون علي سير المؤسسة، فالتغيير أصبح ضرورة ملحة وحتمية علي المنظمات مهما اختلفت صورها وإشكالاتها التنظيمية ، فالتغيير يتطلب تدخل كل جوانب المؤسسة، ومن خلال محاولتنا لطرح هذا الموضوع وما توصل إليه علماء الاجتماع التنظيم والعمل نجد أنه لا بد من التركيز علي العنصر البشري ومراعاة ميوله ورغباته وتوضيح الجوانب الإيجابية والسلبية للتغيير حتى لا يكون هناك غموض في العملية وببقي الإصرار والتمسك بالعادات والأعراف المستمدة من الموروث الثقافي لمختلف الفاعلين بالمؤسسة علي المستوي الكلي منه أو الجزئي .

قائمة المراجع

القران الكريم .

المراجع والكتب:

1. ثابت عبد الرحمن إدريس : إدارة الأعمال ،نظرية ونماذج تطبيقات ، الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2005م .
2. حريم حسن : السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ،دار حامد للنشر والتوزيع ، 2004م.
3. السويدان ، طارق :منهجية التغيير في المنظمات ،دار الحزم للنشر والتوزيع ، الرياض.2010م.
4. العامري ،صالح مهدي محسن ،والغالبى ،طاهر محسن منصور ، الإدارة والأعمال ،دار وائل للنشر والتوزيع ،ط2 السعودية 2008م .
5. عبد الباقي، صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2011م.
6. عبد العزيز عبدالله : اتجاهات الموظفين في إدارة التنظيم دراسة تحليلية لموظفي جامعة القضايف ،2020.
7. العطيات ،محمد يوسف :إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير ،ط1 دار الحمد السعودية ،2008م .
8. القريوتي، محمد الفاتح، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2010م.
9. ماهر، أحمد، إدارة التغيير ، الدار الجامعية، مصر، 2010م.

10. محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل عمان 2013م.

الأطروحات:

1. بوصولي، صليحة: الإبداع كمدخل لتيسير التغيير في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التيسير جامعة بانة، 2015م.
2. الحداد، فهيمة حسن، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل، رسالة ماجستير، الأردن، 2009م.
3. الساعدي، علاء، أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، الأردن، 1996م.
4. سوفي، نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، 2011م.
5. علاوي، محمد حسن، أثر التغيير التنظيمي على إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، 2013م.
6. اللوزي، موسي، معرفة اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، رسالة ماسنر، الأردن، 1997م.