

أثر التكوين على التغيير التنظيمي _ دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة "بومرداس"

الأستاذة: عكوش عقيلة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير _جامعة بومرداس

الملخص :

يعتبر التغيير التنظيمي ضرورة حتمية ومطلبا أساسيا للمؤسسات لمواكبة التغيرات المحيطة بها، ويمكن القول أن أهم دعائم التغيير التنظيمي تتمثل في المورد البشري، وذلك من خلال مهاراته الفكرية والفنية، ومن ثم يبرز دور التكوين كأحد الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، فبالإضافة إلى مساهمته في تحسين مستوى الفرد من حيث السلوكيات والمعارف والمهارات اللازمة لأداء عمله، يسمح كذلك بدعم مقومات التغيير التنظيمي. وقد توصلنا إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين تكوين الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح، والتغيير التنظيمي بجامعة أمحمد بوقرة "بومرداس".

الكلمات المفتاحية: التكوين - الموارد البشرية - التغيير التنظيمي - مقاومة التغيير التنظيمي.

Résumé

Le changement organisationnel est considéré comme un impératif et une nécessité fondamentale pour les entreprises pour faire face aux changements qui les entourent, et nous pouvons dire que l'un des principaux piliers du changement organisationnel est la Ressource Humaine par ses compétences tant intellectuelles que techniques. Par conséquent, le rôle de la formation apparaît comme étant l'une des fonctions importantes de la gestion des ressources humaines, car outre sa contribution à l'amélioration du niveau de l'individu en matière de comportements, connaissances et compétences nécessaires pour accomplir son travail, elle permet également d'appuyer les éléments du changement organisationnel.

Nous sommes parvenus à trouver une relation positive entre la formation des fonctionnaires administratifs, des techniciens et des agents des services, et le changement organisationnel à l'université M'hamed Bougara "Boumerdes".

Mots clés: Formation - Ressources humaines - Changement organisationnel - Résistance du Changement organisationnel.

مقدمة:

تواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها وتفاوت أحجامها العديد من التغيرات على مستوى بيئتها، سواء كانت العامة منها أو الخاصة، وفي جميع المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، هذا من جهة ومن جهة أخرى ازدياد حدة المنافسة بينها وبين المؤسسات التي تعمل في نفس قطاع الأعمال، كل هذه الظروف مجتمعة حتمت عليها إعادة النظر في مستقبل بقائها واستمرارها، هذا ما جعلها تسعى جاهدة لمواجهة هذه التحديات عن طريق التكيف والتأقلم معها أو استباقها إن أمكنها ذلك، وهذا من خلال إحداث تغييرات على مستويات معينة أو تغييرات جذرية كلما كان ذلك ضروريا.

ومن منطلق كون الحاجة إلى التغيير مستمرة نجد من بين القضايا التي تشغل المؤسسات في الوقت الراهن قضية التغيير التنظيمي كونها تتعامل مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغير وحدثه، غير أنه وإن كان التغيير التنظيمي ضرورة حتمية إلا أنه غالبا ما يقابل بالمقاومة من طرف العاملين.

وعلى اعتبار أن التغيير التنظيمي لا يقتصر على الجوانب المادية فقط بل يتعداها إلى النسق الاجتماعي للمؤسسة، فإنه من الضروري إيجاد تناغم أو توافق بين التغييرات التنظيمية والكفاءات الواجب توفرها في الموارد البشرية التي تعتمد عليها المؤسسة في تفعيل هذه التغييرات.

ومن ثم يبرز دور التكوين كأحد الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية فبالإضافة إلى مساهمته في تحسين أداء الأفراد وتزويدهم بالمعارف الضرورية لانجاز ما يعهد إليهم من واجبات ومسؤوليات، يمكن أن يسمح كذلك بدعم مقومات التغيير التنظيمي.

1. إشكالية الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما مدى مساهمة تكوين الموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الموظفين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح، والتغيير التنظيمي بجامعة بومرداس؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفية للموظفين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح بجامعة بومرداس، ومدى مساهمة التكوين في تفعيل التغيير التنظيمي؟

2. فرضيات الدراسة

قامت الدراسة على فرضيتين أساسيتين هما:

- الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباط موجبة بين تكوين الموظفين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح، والتغيير التنظيمي بجامعة بومرداس؛

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفية للموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح بجامعة بومرداس، ومدى مساهمة التكوين في تفعيل التغيير التنظيمي.

3. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الظروف الراهنة التي تمر بها المؤسسات لاسيما التسارع المذهل لوتيرة التغيير في شتى المجالات وعلى جميع الأصعدة، والذي يفرض عليها النظر للمورد البشري بنظرة أكثر واقعية تتعدى كونه مجرد مسير لآلات ومنفذ للعمليات، إلى استثمار يجب الاهتمام به من خلال تكوينه وتحسينه بالمسؤولية لتحقيق أهداف المؤسسة وتفعيل التغيير بها.

4. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- إبراز المفاهيم النظرية المتعلقة بالتغيير التنظيمي والتكوين في المؤسسات؛
- إبراز أهمية التكوين في دعم مقومات التغيير التنظيمي؛
- التعرف على مدى مساهمة تكوين الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح في تفعيل التغيير التنظيمي بجامعة أحمد بوقرة "بومرداس".

5. حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة أثر المتغير المستقل "تكوين الموارد البشرية" على المتغير التابع "التغيير التنظيمي في المؤسسة".

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح بجامعة أحمد بوقرة "بومرداس" الذين التحقوا بدورات تكوينية.

الحدود المكانية: تم إسقاط الدراسة النظرية على جامعة أحمد بوقرة الواقعة في ولاية بومرداس.

6. منهج الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من الدراسة، أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة حالة والمنهج الإحصائي وذلك في جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة هذه الدراسة.

7. الدراسات السابقة

فيما يلي أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث - وذلك في حدود علمنا- سواء تلك التي تناولت موضوع التكوين أو تلك التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي وما توصلت إليه من نتائج:

الدراسات المتعلقة بالتكوين:

- دراسة جنوحات حسين، بعنوان التكوين الإداري بين النظرية والتطبيق، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الجزائر، 2010/2009. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة التكوين

في رفع قدرات ومؤهلات الموظفين، وتحليل نظام التكوين الإداري المتبع على مستوى المدرسة الوطنية للإدارة، وتوصل الباحث إلى أن البرامج التكوينية في المؤسسة محل الدراسة تفتقد في الكثير من الأحيان إلى الواقعية والقابلية للتطبيق العملي، فما يدرس في قاعات التكوين يركز أساسا على المعلومات النظرية التي تختلف عن الواقع الفعلي للعمل.

- **دراسة دراني ليندة، بعنوان التكوين في قطاع الوظيفة العمومية،** مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون، فرع الإدارة والمالية، بجامعة الجزائر، 2006/2005. تطرقت هذه الدراسة إلى مفهوم التكوين ودور السياسات الحكومية المتعلقة بتكوين الموظفين الإداريين في قطاع الوظيفة العمومية، وأوصت بضرورة وضع إطار قانوني واضح فيما يخص جانب الالتزام بسياسة التكوين ووضع نصوص تهتم باقتراحات المكونين والمتكونين.

- **دراسة سنوساوي ليندة، بعنوان آثار التكوين على الفعالية الاقتصادية،** مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية بجامعة الجزائر، 2003/2002. هدفت هذه الدراسة إلى إظهار آثار التكوين على أداء الفرد والمؤسسة مع تقييم فعالية التكوين في مؤسسة سونطراك، وقد خلصت الباحثة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تولي أهمية كبيرة للتكوين بدليل الإجراءات المتبعة والميزانيات المخصصة له حيث أنشأت مراكز ومعاهد متخصصة، كما لجأت إلى التكوين بالخارج، مما سمح لها بتحقيق نتائج حسنة رغم وجود بعض النقائص والتي من الممكن تجاوزها.

الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي:

- **دراسة بلقرع فاطمة، بعنوان التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين،** مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير بجامعة المدية، 2011/2010، مع دراسة حالة مؤسسة سونلغاز. وقد خلصت الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي الفعال لا بد من الإعداد له من خلال الاتصال مع جميع الأطراف التي يمسها التغيير، وتقديم المعلومات الكافية حول الهدف من التغيير، من أجل الحصول على ردود أفعال إيجابية من العاملين فضلا عن إدارة المعوقات وردود الأفعال السلبية.

- **دراسة لعرابي كريمة، بعنوان دور القيادة في التغيير التنظيمي،** مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة الجزائر، 2010/2009. وقد قامت الباحثة بدراسة نظرية مقارنة بين الدول المتقدمة والدول النامية من حيث نظرتها للتغيير وكيفية إدارتها له، كما تطرقت إلى مشروع تحديث الإدارة العمومية الجزائرية خلال الفترة الممتدة بين 1989 و 2008. وتوصلت إلى أن الدول المتقدمة تسعى إلى تفعيل إدارتها العمومية باعتماد تغييرات جذرية، في حين تتميز الدول النامية بكثرة الاقتراحات والبرامج الحكومية دون أن تجسد ذلك على أرض الواقع، كما أن الجزائر تفتقد إلى قيادة إدارية قادرة على اعتماد التغيير بنجاح.

- **دراسة بوداود فاطمة الزهراء، بعنوان التغيير والتطوير التنظيمي وتأثيره على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة،** مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة بومرداس، 2007/2006. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير والتطوير التنظيمي على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة، مع دراسة حالة وحدة عمليات اتصالات الأغواط التابعة لمنظمة اتصالات الجزائر. وتوصلت

الباحثة إلى أن طبيعة التغييرات التي حدثت في المؤسسة محل الدراسة كانت هيكلية وتقنية، إذ تغير هيكلها التنظيمي، كما تغيرت التكنولوجيا المستخدمة في العمل، وقد أدت هذه التغييرات إلى تطوير اتجاهات العاملين وقيمهم وسلوكياتهم وتنمية مهاراتهم مما أدى إلى رفع أدائهم، كما ركزت المؤسسة محل الدراسة على تغيير الثقافة التنظيمية، واستعانت ببعض الأساليب الأخرى كالاتصال، التحفيز، القيادة، والتكوين، ولم تغير الأفراد في حد ذاتهم.

- دراسة شتاتحة عائشة، بعنوان **إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير بجامعة الجزائر، 2006/2007. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية مدخل الثقافة التنظيمية أثناء القيام بالتغيير التنظيمي، مع دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط - وقد توصلت الباحثة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تدرك أن التغيير التنظيمي يعتبر ضروريا لتطويرها إلا أنها تتبع بعض أساليب الإدارة التقليدية، مع استبعاد مشاركة العاملين في تخطيط التغيير واعتماد سلطة الإجماع على قبوله.

مساهمة الدراسة:

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من (جنوحات حسين، دراني ليندة، سنوساوي ليندة) من خلال تناولها لموضوع التكوين، كما تتفق مع دراسة كل من (بلقرع فاطنة، لعرايي كريمة، بوداود فاطمة الزهراء، شتاتحة عائشة) من خلال تناولها لموضوع التغيير التنظيمي.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في إشكالية الدراسة حيث تتناول أثر التكوين على التغيير التنظيمي، ومن ثم تختلف أهداف الدراسة الحالية عن الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة، وبناء عليه ستختلف النتائج التي سوف نتوصل إليها نظرا لاختلاف الأهداف ومجال الدراسة التطبيقية.

8. محاور الدراسة: تم تقسيم الموضوع محل الدراسة إلى ثلاث محاور هي:

المحور الأول: التغيير التنظيمي في المؤسسة

المحور الثاني: مساهمة التكوين في تفعيل التغيير التنظيمي في المؤسسة

المحور الثالث: دور تكوين الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح في تفعيل التغيير التنظيمي بجامعة بومرداس

المحور الأول: التغيير التنظيمي في المؤسسة

1. مفهوم التغيير التنظيمي

أورد الكتاب والباحثون العديد من التعاريف للتغيير التنظيمي نذكر منها ما يلي:

- التغيير التنظيمي هو "عملية تعديل التنظيم الحالي بغرض زيادة مستويات فعاليته وقدرته على تحقيق أهدافه المحددة."¹

¹ - جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص47.

- التغيير التنظيمي عبارة عن "انتقال كمي أو نوعي من مرحلة أو وضع إلى آخر، ويتضمن ذلك أية تعديلات مادية أو بشرية أو تكنولوجية أو غيرها من جوانب التنظيم المختلفة".¹
- كما يعرف التغيير التنظيمي على أنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وفي أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد أمرين أساسيين هما:²
- ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات المناخ المحيط بها وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها؛
 - استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على التنظيمات الأخرى وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.

2. مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

- إدارة التغيير التنظيمي هي "عمليات فكرية وممارسات عملية تتجسد بخطوات وإجراءات وطرق وأساليب تتبعها المؤسسة لتنفيذ التغيير التنظيمي".³
- تتمثل إدارة التغيير التنظيمي في مجموعة من العمليات الإدارية المستمرة التي تقوم من خلالها إدارة المؤسسة بربط الأنشطة المادية والبشرية ضمن خطة عمل مدروسة تحتوي على الإجراءات الإدارية النموذجية التي تسيطر على التغيير وتقرر اتجاهه ومداه، وذلك من خلال القيام بالوظائف الإدارية التقليدية من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة، وذلك بهدف زيادة قدرة المؤسسة على إدخال التغييرات المرغوبة، وحل المشكلات الناجمة عنها لاسيما فيما يتعلق بمقاومة التغيير التنظيمي.

3. مجالات التغيير التنظيمي

- يمس التغيير التنظيمي مجالات مختلفة في المؤسسة، كما قد يشمل أكثر من مجال في نفس الوقت، ويمكن استعراض أهم مجالات التغيير التنظيمي فيما يلي:

1.3 التغيير الإستراتيجي: يعنى التغيير الإستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة وهو خطوة للمستقبل، ويشمل هدف المؤسسة ورسالتها،⁴ فمن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرا تابعا في الأهداف المتفرعة عنها والمترجمة لها، ومن ثم في الاستراتيجيات، وبناء على ذلك التغيير الاستراتيجي يكون إما بتغيير المؤسسة لإستراتيجيتها الحالية، أو تبني إستراتيجية جديدة.

2.3 التغيير البنائي (الهيكلي): إن أي تغيير في: "الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة، علاقات السلطة، طبيعة الوظيفة، إعادة توزيع الاختصاصات، إعادة تصميم خطوط الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية،

¹ - بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، عمان، 2009، ص50.

² - علي السلمي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، مصر، بدون سنة نشر، ص327.

³ - طاهر محسن منصور الغالبي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص41.

⁴ - بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص59.

نطاق الإدارة، العلاقة بين الإداريين والاستشاريين...تدخل في مجال التغيير الهيكلي"¹، مما قد ينتج عنه استبعاد بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها، أو استحداث وحدات جديدة، أو تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم، وملاءمته مع التغييرات الجديدة.

3.3. التغيير التكنولوجي: يشمل التغيير التكنولوجي مجمل أنواع التجهيزات والمكائن وكذلك الوسائل المساعدة للأفراد في انجاز أعمالهم، فهو يرتبط بالعملية الإنتاجية وكيفية أداء المؤسسة لأعمالها، كما يشمل جميع التحسينات والتغييرات في جوهر المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات، كتغيير نوع المواد الأولية المستعملة مثلا.

4.3. التغيير الإنساني:

يظهر هذا النوع من التغيير في مجالين أساسيين هما:²

- التغيير المادي للأفراد: وذلك بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم؛
- التغيير النوعي للأفراد: وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التكوين والتنمية وبتطبيق المكافآت والجزاءات التنظيمية.

ويمكن القول أن أهم مجالات التغيير التنظيمي وأكثرها صعوبة هي التغيير في قيم واتجاهات وسلوكيات العاملين، حيث أن إدارة الموارد المادية تختلف عن إدارة الموارد البشرية، فمهما تعاضم دور الآلة يبقى الفرد هو المشغل لها، بتعبير آخر مهما توفرت المؤسسة على موارد مادية من أموال ضخمة وتجهيزات حديثة، يظل نجاحها مرهونا بمدى توفرها على الأفراد المناسبين، من حيث الكم، ومن حيث المهارات، القيم، المعتقدات، الاتجاهات والسلوكيات.

4. مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

يعود مصطلح مقاومة التغيير إلى أواخر الأربعينات من القرن الماضي، ويعتبر كل من الكاتبين Coch (French John و Lester) من الأوائل الذين أشاروا إلى هذا النوع من المقاومة، حيث تم ذكره في مقالة لهما نشرت في مجلة (Human relations) وذلك سنة 1948، بعنوان "التغلب على مقاومة التغيير" "Overcoming resistance to change" والتي أوضح فيها أن مقاومة التغيير هي عبارة عن رد فعل إما من طرف الفرد وذلك لشعوره بالحرمان والتهميش، وإما رد فعل جماعي ناتج عن القوى الصادرة من الجماعة.³

¹-Jean Brilman, *les meilleures pratiques du management au cœur de la performance*, 3^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2000, p 363.

²- علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 327.

³- زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الأول، 2007، ص ص: 52-53.

مقاومة التغيير التنظيمي تعني "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون للمحافظة على الوضع القائم."¹

وتعرف مقاومة التغيير التنظيمي كذلك على أنها "التعبير الصريح أو الضمني لردود الأفعال السلبية عند إحداث تغيير ما."²

وتأخذ مقاومة التغيير التنظيمي أشكالاً مختلفة، بعضها يكون ظاهراً مثل الإضراب، والبعض الآخر يكون ضمناً أو غير ظاهر كضعف الولاء للمنظمة، وهناك عدة أساليب تمكن المنظمة من خفض المقاومة عند تنفيذ التغيير التنظيمي، من بينها تدريب الأفراد ليس فقط من الجانب الفني، ولكن أيضاً من جانب السلوكيات، وتدريب المشرفين والرؤساء على طرق تنفيذ التغيير، وعلى كيفية التعامل مع المرؤوسين خلال فترة التغيير.

المحور الثاني: مساهمة التكوين في تفعيل التغيير التنظيمي في المؤسسة

1. مفهوم التكوين

قبل التطرق لمفهوم التكوين تجدر الإشارة إلى أن المصطلحات المستعملة للدلالة على هذا المفهوم تختلف تبعاً للغة التي تمت منها ترجمته، فالمصطلح السائد على مستوى المشرق العربي هو التدريب وهو ترجمة للكلمة الانجليزية (Training)، وأما المصطلح المستعمل لدى بلدان المغرب العربي هو التكوين، وهو ترجمة للكلمة الفرنسية (formation)، وكلا المصطلحين يؤديان نفس المعنى ونجدهما ضمن هذه الدراسة.

ويعرف التكوين على أنه "تلك الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها، كما أنه عملية تلازم الفرد العامل في حركته الرأسية (في حالة الترقية لمستوى وظيفي أعلى)، وكذلك في حركته الأفقية (عندما ينتقل إلى وظائف مختلفة في ذات المستوى) منذ التحاقه بالعمل وحتى إحالته إلى التقاعد."³

2. أهمية التكوين في دعم مقومات التغيير التنظيمي

تتمثل أولى الجوانب التي تنطلق منها عملية التغيير التنظيمي في العنصر البشري سواء كان ذلك على مستوى السلوك والعلاقات أو على مستوى المعارف والكفاءات. "وقد شكل التكوين قضية إستراتيجية في ظل التغييرات التي تجري، بالإضافة إلى الفوائد التي تحصل عليها المنظمة من نتائج مهمة على جميع المستويات خاصة إذا كانت هناك مقاومة للتغيير، في هذا الإطار نجد أن التكوين يشغل مكاناً مركزياً من أجل رفع التحدي أمام متغيرات كثيرة أهمها العولمة، ظهور ما يسمى بمجتمعات المعرفة التي تشهد تقدماً سريعاً في التكنولوجيا

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص355.

² - Rim Zid, comprendre le changement organisationnel à travers les émotions, mémoire présente comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, université du Québec à Montréal, 2006, p37.

³ - خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص223.

وتطور الأسواق المالية والاستراتيجيات التجارية الجديدة والممارسات على مستوى التسيير وأشكال تنظيم العمل الفعال وتكييفها مع المتغيرات، لإعداد الأفراد وتكييف مهاراتهم باستمرار لمواكبة هذه التغيرات.¹

1.2. التكوين لتجديد الثقافة التنظيمية

تشير الثقافة التنظيمية إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للمنظمة، بحيث تخلق فهما بين أعضاء المنظمة حول خصائصها والسلوك المتوقع من الأعضاء.²

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات بعد تعيينهم بتكوينهم، فالتكوين هو نوع من التطبيع الاجتماعي (Socialisation)، يتعلم الموظفون من خلاله الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمتها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تكوينية توجيهية تستمر ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة. ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا قادرين على العمل وعلى التمشي مع الثقافة التنظيمية السائدة.

تتأثر الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم وطقوس وسلوك باستراتيجيات التغيير المعتمدة في المنظمة، حيث تؤثر هذه الاستراتيجيات على سلوك وقيم ومعتقدات الأفراد مما يجعلها أكثر نجاحا وتكيفا مع هذه التغيرات، كما تؤثر الثقافة التنظيمية على الاستراتيجيات وعمليات التغيير داخل المنظمة، وهذا يعني أن العلاقة التآثرية متبادلة بينهما. ويمكن تفسير هذه العلاقة من خلال التغيير الثقافي الذي يمكن إجراءه من أجل نجاح عملية التغيير التنظيمي أو من خلال تطوير الثقافة التنظيمية بما يتلاءم وعمليات التغيير التنظيمي.³

2.2. التكوين وتطوير الكفاءات البشرية

تمثل الكفاءات اليوم الميزة التنافسية الأكثر حسما بين المؤسسات، فالكفاءة هي التي تصنع التفوق. إن تفعيل دور هذه الكفاءات يخضع لحد كبير لمستوى منظومة التكوين في المؤسسة التي يقع على عاتقها صقل المهارات وتحديثها باستمرار، ويمكن أن يتم تكريس هذا التحديث من خلال خلية متخصصة لما أصبح يعرف بالذكاء الاقتصادي، وبذلك تصبح المؤسسة مستحدثة باستمرار وتسير جنبا إلى جنب مع منافسيها وليس خلفهم. تعرف المجموعة المهنية الفرنسية الكفاءة (compétence) على أنها "تركيبية من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول (Validité)، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها."⁴

¹- M.Belkahla, *politique et stratégie de formation : adapter les compétences*, la revue ressources humaines, n5, janvier/février, 2005, p25.

²- محمد قاسم القريوتي، *نظرية المنظمة والتنظيم*، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص373.

³- بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص375.

⁴- رديم حسين، *التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم*، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، فيفري 2005، ص182.

3.2. التكوين ومسايرة التغيير التكنولوجي

تنعكس التغييرات التكنولوجية على نوعية ومستوى الأعمال والأنشطة التي تزاولها المؤسسة، والتي تنعكس بالتبعية على المدى البعيد على العاملين من قدرات ومهارات ومعارف. ومن ثم يمكن القول أن التغيير التكنولوجي يستلزم عملية الإعداد المسبق للعاملين من خلال عمليات التكوين، بما يضمن قدرة الأفراد على التكيف مع الخصائص التكنولوجية الجديدة، حيث يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بكفاءات ومهارات تركيبية معينة من الموارد البشرية. ويتعبير آخر ينبغي على المؤسسة القيام بتكوين عمالها وذلك بهدف تأهيلهم من أجل مسايرة التطور التكنولوجي المتسارع.

المحور الثالث: دور تكوين الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح في تفعيل التغيير

التنظيمي بجامعة بومرداس

1. منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

1.1. مجتمع وعينة الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح بجامعة أحمد بوقرة "بومرداس" الذين التحقوا بدورات تكوينية، وتم تحديده استنادا إلى تقارير التكوين السنوية المستخرجة من مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لدى رئاسة جامعة أحمد بوقرة "بومرداس"، حيث تم تصنيفه حسب رئاسة الجامعة، المعهد والكليات التابعة لها. وقد تم حصره في الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح المستفيدين من دورات تكوينية.

وقمنا باختيار عينة هدفية مكونة من 100 موظف (موظفين في التأطير- موظفين في التطبيق- موظفين في التحكم- موظفين في التنفيذ)، وهذا لكونها العينة المناسبة نظرا لكون الدراسة الميدانية اقتصر فقط على الموظفين الذين التحقوا بدورات تكوينية (أثناء توزيع الاستبيان حرصنا على أن يكون الموظف قد خضع على الأقل لدورة تكوينية واحدة).

وقد تم توزيع مائة (100) استمارة استبيان، وتم استرجاع خمسة وسبعون (75) منها، أي ما نسبته 75% من إجمالي الاستمارات الموزعة، وبعد مراجعتها تم استبعاد ثلاثة (03) استمارات لعدم اكتمال البيانات المدونة بها، وتم إجراء التحليل على اثنان وسبعون (72) استمارة، أي ما نسبته 72% من إجمالي الاستمارات الموزعة.

2.1. أداة الدراسة الميدانية

اعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية، ولقد اشتمل على جزئين فضلا عن رسالة موجهة إلى أفراد عينة الدراسة تؤكد أهمية الدراسة وأهدافها، وهذين الجزئين هما:

- **الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الأقدمية، عدد الدورات التكوينية التي حصل عليها الموظف).

- **الجزء الثاني:** يتضمن البيانات الموضوعية ويتكون من محورين:

المحور الأول: يحمل عنوان واقع التغيير التنظيمي بجامعة أحمد بوقرة "بومرداس"، ويشمل ثلاث فقرات هي: (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الأفراد)، ويتضمن عشرون (20) عبارة.

المحور الثاني: يحمل عنوان دور البرامج التكوينية في تفعيل التغيير التنظيمي بجامعة أحمد بوقرة "بومرداس"، ويشمل أربع فقرات هي: (أهداف البرامج التكوينية، محتوى البرامج التكوينية، الأساليب والوسائل التكوينية، إسهام البرامج التكوينية في دعم مقومات التغيير التنظيمي)، ويتضمن اثنان وعشرون (22) عبارة.

وقد قابل فقرات المحور الأول من الاستبيان (واقع التغيير التنظيمي بجامعة أحمد بوقرة "بومرداس")، والمحور الثاني (دور البرامج التكوينية في تفعيل التغيير التنظيمي بجامعة أحمد بوقرة "بومرداس") مجموعة من الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد تم التعبير عنها بدرجات مرتبة وفق مقياس ليكرت الخماسي Lekert الذي تضمن خمسة مستويات، أعلاها (5) وأدناها (1)، حيث (5) يشير إلى "موافق بشدة"، (4) يشير إلى "موافق"، (3) يشير إلى "محايد"، (2) يشير إلى "غير موافق"، (1) يشير إلى "غير موافق بشدة".

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود العليا والحدود الدنيا) المستخدمة في المحورين الأول والثاني من الجزء الثاني من الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات المقياس (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيح، أي (0.80=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح "1+") وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (1.80 = 1+0.80).

واستخدمنا طول الخلايا في تفسير المتوسطات المحسوبة كما يلي:

- متوسط يتراوح بين [1.80 - 1] يشير إلى "غير موافق بشدة"؛
- متوسط يتراوح بين [2.60 - 1.81] يشير إلى "غير موافق"؛
- متوسط يتراوح بين [3.40 - 2.61] يشير إلى "محايد"؛
- متوسط يتراوح بين [4.20 - 3.41] يشير إلى "موافق"؛
- متوسط يتراوح بين [5 - 4.21] يشير إلى "موافق بشدة".

3.1. صدق أداة الدراسة وثباتها

تم توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية قوامها خمسة عشر (15) موظفا، وذلك لمعرفة آرائهم حول وضوح عبارات الاستبيان واتساقها وعلاقتها بمتغيرات الدراسة، إذ تم الأخذ بالملاحظات الواردة من قبلهم وتم تعديل

الاستبيان ليكون بصيغته النهائية. كما تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Chronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (1) يوضح معامل ثبات كل محور، ومعامل الثبات العام لأداة الدراسة.

الجدول رقم (1): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة

معايير الثبات	عدد البنود	محاور الاستبيان
0.898	20	المحور الأول
0.937	22	المحور الثاني
0.952	42	معامل الثبات العام

المصدر: من إعداد الباحثة

بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (1) أن معاملات الثبات لمحاور الاستبيان هي على التوالي 0.898، 0.937، في حين بلغ معامل الثبات العام 0.952، وهي عالية وهذا يؤكد ثبات أداة الدراسة، ذلك لأن قيمة معامل الثبات للعينة أعلى من 0.60.

4.1. أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، قمنا بتطبيق بعض الأساليب الإحصائية المناسبة، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

- معامل ألفا كرونباخ لتقدير ثبات أداة الدراسة؛
- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان؛
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبيان، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الإجابات وانخفض تشتتها (إذا كان الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح هذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، أما إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح أو أعلى يعني عدم تركيز الإجابات وتشتتها)؛
- معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين التكوين والتغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين (T- Test pour échantillons indépendants) وذلك لاختبار الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان والتي تعزى للجنس؛
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA à 1 facteur) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف بعض متغيراتهم الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الأقدمية، عدد الدورات التكوينية التي حصل عليها الموظف).

2. تفرغ وتحليل بيانات ونتائج الاستبيان

سنقوم فيما يلي بتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال عرض إجابات أفراد عينة الدراسة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها، وكذلك اختبار فرضيات الدراسة.

1.2. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الأقدمية، عدد الدورات التكوينية التي التحق بها الموظف). وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغيرات الشخصية والوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	37.5
	أنثى	62.5
العمر	أقل من 30 سنة	22.2%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	48.6%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	23.6%
	50 سنة فأكثر	5.6%
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	33.3%
	شهادة جامعية (مستوى التدرج)	63.9%
الوظيفة	شهادة دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	2.8%
	إطار	19.7%
	عون تطبيق	29.2%
الأقدمية	عون تحكم	31.9%
	عون تنفيذ	19.4%
	أقل من 5 سنوات	37.5%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	13.9%
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	19.4%
عدد الدورات التكوينية التي	من 15 إلى أقل من 20 سنة	15.3%
	20 سنة فأكثر	13.9%
	دورة تكوينية واحدة	65.3%
	دورتان تكوينيتان	27.8%

-	-	ثلاث دورات تكوينية	التحق بها الموظف
6.9%	5	أكثر من ثلاث دورات تكوينية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

يظهر من الجدول رقم (2) أن نسبة الإناث كانت أعلى من نسبة الذكور، حيث بلغت النسبة المئوية للإناث 62.5%، بينما بلغت النسبة المئوية للذكور 37.5%.

أما بالنسبة لمتغير العمر بلغت أعلى نسبة مئوية 48.6% للفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، ثم جاءت الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة مئوية 23.6%، ثم تلتها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة 22.2%، بينما حصلت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) على أدنى نسبة مئوية بلغت 5.6%.

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي بلغت أعلى نسبة مئوية 63.9% وهي تشير إلى أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم التعليمي جامعي (مستوى التدرج)، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي أو أقل 33.3%، بينما بلغت أدنى نسبة 2.8% وهي تمثل الأفراد الحاصلين على شهادة الدراسات العليا (مستوى ما بعد التدرج)، ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية الأفراد من المجموع الإجمالي للعينة مستواهم التعليمي جامعي. وفيما يتعلق بمتغير الوظيفة فإن نسبة الأفراد الذين يمثلون صنف أعوان تطبيق بلغت 31.90%، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين يمثلون صنف أعوان تحكم 29.2%، بينما نسبة الأفراد الذين يمثلون صنف الإطارات وصنف أعوان التنفيذ فقد كانت متساوية حيث بلغت 19.4% لكل منهما.

وفيما يتعلق بمتغير الأقدمية بلغت أعلى نسبة 37.5% وهي تمثل الأفراد الذين تقل أقدمتهم عن 5 سنوات، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين يملكون أقدمية (ما بين 10 سنوات و 15 سنة) 19.4%، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أقدمتهم (بين 15 و 20 سنة) 15.3%، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أقدمتهم (بين 5 و 10 سنوات) 13.9%، ونفس النسبة (13.9%) تنطبق على عدد الأفراد الذين تزيد أقدمتهم عن 20 سنة.

وأخيرا فيما يتعلق بمتغير عدد الدورات التكوينية التي التحق بها الموظف، فإن عدد الموظفين الحاصلين على دورة تكوينية واحدة منذ التحاقهم بالجامعة شكلوا النسبة الأكبر بفارق كبير عن الفئات الأخرى، حيث بلغت نسبتهم 65.5%، وفي المرتبة الثانية الموظفين الحاصلين على دورتان تكوينيتان، وشكلت نسبتهم 27.8%، ويلاحظ أن من حصلوا على أكثر من ثلاث دورات تكوينية كانت نسبتهم ضئيلة مقارنة بالفئتين السابقتين، حيث شكلت 6.9%.

2.2. تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول من الاستبيان

للتعرف على واقع التغيير التنظيمي بجامعة أحمد بوقرة "بومرداس" تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول من الاستبيان، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (3):

الجدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول من الاستبيان

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التغيير في الهيكل التنظيمي			
1	يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة	3.67	0.888
2	يسمح الهيكل التنظيمي تفويض الصلاحيات على جميع المستويات الإدارية	3.58	0.868
3	يوجد تكافؤ بين السلطات والمسؤوليات	3.18	1.179
4	يتم اتخاذ القرارات الروتينية دون اللجوء إلى المستوى الإداري الأعلى	3.44	1.073
5	يساعد الهيكل التنظيمي على سهولة الاتصال بين الكليات، الأقسام والإدارات	3.74	0.904
6	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة (أي يمكن تغييره حسب حاجة العمل)	2.54	0.786
7	يساعد الهيكل التنظيمي للجامعة على إدارة عملية التغيير التنظيمي	3.31	1.016
التغيير في التكنولوجيا			
8	تهتم الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي	3.76	0.847
9	تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية	3.01	1.068
10	تتسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل	3.42	1.097
11	التكنولوجيا المتوفرة أدت إلى تقليل الجهد وتوفير الوقت	3.58	0.931
12	تستخدم شبكة الانترنت في المعاملات الداخلية	3.03	1.113
13	تتوفر برامج الحاسوب الضرورية لإنجاز المهام	3.81	0.914
14	التطور التكنولوجي يدفع إلى إجراء التغيير التنظيمي	3.68	0.917
التغيير في الأفراد			
15	تتم إعادة توزيع المهام وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الموظف	3.06	1.209
16	تتم عملية الترقية بناء على تحسن أداء الموظف	2.71	1.180
17	تخصص الإدارة جزءا من ميزانيتها لتكوين الموظفين	4.18	0.699
18	الدورات التكوينية تتوافق مع متطلبات العمل	3.68	0.962
19	تشمل برامج التكوين جميع المستويات الإدارية في الجامعة	3.94	0.933
20	يتم تقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين لرفع مستوى أدائهم	3.19	1.220
من 1 إلى 20	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.42	0.465

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

يظهر من الجدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي للمحور الأول من الاستبيان (واقع التغيير التنظيمي بجامعة أحمد بوقرة "بومرداس") يساوي 3.42، بانحراف معياري قدره 0.465، حيث يشير الانحراف المعياري إلى تقارب إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور، أما المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة الرابعة [3.41-4.20] من مقياس ليكرت الخماسي، لذا فهو يشير إلى موافقة أفراد العينة على نفس المحور.

3.2. تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني من الاستبيان

للتعرف على دور البرامج التكوينية في تفعيل التغيير التنظيمي بجامعة أحمد بوقرة "بومرداس" تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني من الاستبيان، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (4):

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني من الاستبيان

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أهداف البرامج التكوينية			
21	زودتك البرامج التكوينية بالمهارات السلوكية للتعامل مع الرؤساء والمرؤوسين	3.81	0.988
22	أسهمت البرامج التكوينية في زيادة استيعابك للتعليمات الصادرة من قبل الرؤساء	3.51	0.919
23	مكنك البرامج التكوينية من زيادة إلمامك بإجراءات العمل	3.69	0.744
24	حققت البرامج التكوينية زيادة المعارف واكتساب المعلومات والمهارات بما يتلاءم مع احتياجات المتكويين	3.65	0.842
25	حسنت البرامج التكوينية من مستوى أدائك في العمل	3.83	0.751
محتوى البرامج التكوينية			
26	محتوى البرامج التكوينية مناسب لحاجتك المهنية	3.53	0.934
27	البرامج التكوينية تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي	2.93	1.105
28	البرامج التكوينية متنوعة ومتكاملة	3.22	0.996
29	محتوى البرامج التكوينية يواكب المستجدات العلمية والتقنية	3.14	1.025
30	تراعي البرامج التكوينية الفروقات الفردية للمتكويين	2.83	1.113
الأساليب والوسائل التكوينية			
31	يتم استخدام أساليب عملية وتطبيقية في تنفيذ البرنامج التكويني	3.33	0.964
32	يتم استخدام أساليب تستثير تفكير المتكويين	3.08	1.031
33	يلتزم القائمون بالبرنامج التكويني بتوفير الوسائل التي يحتاجها المتكويون	3.72	0.791
34	قاعات التكوين ملائمة لاستخدام الوسائل التكوينية	3.54	0.934

1.015	3.61	يتم استخدام وسائل متنوعة في تنفيذ البرامج التكوينية مثل: جهاز العرض، الفيديو، الحاسوب...	35
إسهام البرامج التكوينية في دعم مقومات التغيير التنظيمي			
1.031	3.25	تكوين الموظفين يحد من مقاومتهم للتغيير التنظيمي	36
1.023	3.35	التكوين يؤثر على قيم واتجاهات الموظفين	37
0.987	3.61	التكوين يؤدي إلى التغيير في سلوك الموظفين	38
0.622	4.08	التكوين يزيد من معارف ومهارات الموظفين	39
0.699	4.07	الدورات التكوينية تعزز من كفاءة الموظفين	40
1.072	3.32	يتزافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تكوينية للموظفين	41
0.914	3.31	تتوفر البرامج التكوينية الملائمة للتعامل مع نظام المعلومات المستخدم	42
0.544	3.42	واقع التكوين بجامعة بومرداس	من 21 إلى 35
0.522	3.47	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	من 21 إلى 42

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

يتبين من الجدول رقم (4) أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثاني من الاستبيان المتعلق بدور البرامج التكوينية في تفعيل التغيير التنظيمي بجامعة أحمد بوقرة "بومرداس"، تساوي 3.47، بانحراف معياري قدره 0.522، مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على هذا المحور، ومن ثم يمكن القول أن التكوين في المؤسسة محل الدراسة يساهم في تفعيل التغيير التنظيمي بها.

ويمكن أن تؤكد هذه النتيجة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات المتعلقة بواقع التكوين في جامعة أحمد بوقرة "بومرداس" (أهداف البرامج التكوينية، محتوى البرامج التكوينية، الأساليب والوسائل التكوينية)، وبين المحور الأول من الاستبيان (واقع التغيير التنظيمي بجامعة أحمد بوقرة "بومرداس")، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (5) الموالي.

4.2. اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط موجبة بين تكوين الموظفين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح، والتغيير التنظيمي بجامعة بومرداس.

لاختبار مدى صحة هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون، كما هو موضح في الجدول رقم (5).

الجدول رقم(5): معامل الارتباط بين واقع التكوين والتغيير التنظيمي بجامعة بومرداس

البيان	واقع التكوين بجامعة بومرداس
واقع التغيير التنظيمي بجامعة بومرداس	0.350**

**دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

يوضح الجدول رقم(5) العلاقة بين التكوين والتغيير التنظيمي بجامعة بومرداس، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط موجبة بين التكوين والتغيير التنظيمي بجامعة بومرداس، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (+0.350)، وكانت بدلالة إحصائية 0.01، وهذا يؤكد على قبول الفرضية الأولى والتي مفادها:

توجد علاقة ارتباط موجبة بين تكوين الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح، والتغيير التنظيمي بجامعة بومرداس.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفية للموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح بجامعة بومرداس، ومدى مساهمة التكوين في تفعيل التغيير التنظيمي. لاختبار مدى صحة هذه الفرضية أجري اختبار "T- Test" وتحليل التباين الأحادي، كما هو موضح في الجدولين رقم (6) و(7).

الجدول رقم(6): نتائج اختبار t لمعرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على

محاور الاستبيان باختلاف متغير الجنس

المحور	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد	الملاحظة
واقع التغيير التنظيمي بجامعة أمحمد بوقرة "بومرداس"	0.584	0.01	غير دال إحصائيا
دور البرامج التكوينية في تفعيل التغيير التنظيمي بجامعة أمحمد بوقرة "بومرداس"	0.609	0.01	غير دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

يتبين من الجدول رقم(6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان (واقع التغيير التنظيمي بجامعة أمحمد بوقرة "بومرداس") و(دور البرامج التكوينية في تفعيل التغيير التنظيمي بجامعة أمحمد بوقرة "بومرداس")، وذلك تبعا لمتغير الجنس، إذ بلغ مستوى الدلالة 0.584، 0.609 على التوالي، وهو أكبر من 0.01، لذا فهو غير دال إحصائيا، وهذا يعني أن متغير الجنس لأفراد عينة الدراسة ليس له تأثير في إجاباتهم على محاور الاستبيان.

الجدول رقم (7): نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان تبعا لاختلاف بعض متغيراتهم الشخصية والوظيفية

الملاحظة	عدد الدورات التكوينية		الأقدمية		الوظيفة		المؤهل العلمي		العمر		
	مستوى الدلالة المعتمد	مستوى الدلالة المحسوب									
غير دال إحصائيا	0.01	0.095	0.01	0.835	0.01	0.061	0.01	0.980	0.01	0.400	المحور الأول
غير دال إحصائيا	0.01	0.184	0.01	0.073	0.01	0.914	0.01	0.669	0.01	0.262	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

نلاحظ من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي الموضحة في الجدول رقم (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول من الاستبيان (واقع التغيير التنظيمي بجامعة أحمد بوقرة "بومرداس")، والمحور الثاني من الاستبيان (دور البرامج التكوينية في تفعيل التغيير التنظيمي بجامعة أحمد بوقرة "بومرداس")، وذلك تبعا لاختلاف بعض متغيراتهم الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الأقدمية، عدد الدورات التكوينية التي التحق بها الموظف)، حيث أن مستوى الدلالة أكبر من 0.01، لذا فهو غير دال إحصائيا، وهذا يعني أن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ليس لها تأثير في إجاباتهم على محاور الاستبيان، ومن ثم نستنتج ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان تبعا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية والتي مفادها:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفية للموظفين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح بجامعة بومرداس، ومدى مساهمة التكوين في تفعيل التغيير التنظيمي.

خاتمة:

يعتبر التغيير التنظيمي عملية مستمرة ترافق جميع أوجه نشاط المؤسسة، هدفها إحداث التناسق بين أوضاع المؤسسة والمستجدات التي تحدثها التطورات الحديثة في مختلف مجالات العمل الوظيفي، أي إحداث تناسق مع طبيعة البيئة المتغيرة، ويمكن أن يكون التغيير التنظيمي شاملاً بحيث تلمس عملياته المؤسسة كلها من حيث نشاطاتها وهيكلها وتكنولوجيتها وثقافتها، أو جزئياً يمس جانباً معيناً منها.

ومهما كان نوع التغيير التنظيمي والمدخل الذي تنتهجه المؤسسة في إحداثه فإنه لا بد أن يؤثر على الأفراد العاملين فيها، كما أنهم يؤثرون فيه، ويظهر ذلك من خلال تطوير اتجاهاتهم وقيمهم وسلوكياتهم وتنمية مهاراتهم ومعارفهم، مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم ومن ثم أداء المؤسسة، وهذا يتحقق من خلال اعتماد المؤسسة على إستراتيجية تكوين المورد البشري، عن طريق توفير برامج تكوينية تتوافق مع احتياجاتها.

وتأتي أهمية التكوين من كون أن الفرد على الرغم من امتلاكه مجموعة من المهارات والمعارف والسلوكيات عند التحاقه بأية وظيفة، إلا أن هذه المعارف والمهارات والسلوكيات غالباً ما تكون غير كافية لأداء وظيفته بالشكل المطلوب، حيث تحتاج دوماً إلى تنشيط وتجديد وإضافة مستمرة حتى يستطيع الفرد القيام بأداء وظيفته على أكمل وجه، وإلا سيجد نفسه جامداً غير قادر على التكيف مع التغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال، ومن ثم يمكن القول أن التكوين يساهم في تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لتنفيذ التغيير التنظيمي.

وبعد تفريغ وتحليل بيانات محاور الاستبيان الذي وزع على عينة من الموظفين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح، قوامها 100 موظف بجامعة أحمد بوقرة "بومرداس"، وبعد إجراء التحليل على 72 استمارة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، تبين لنا أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين تكوين الموظفين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح، والتغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون $(0.350+)$. كما تبين لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان تبعاً لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الأقدمية، عدد الدورات التكوينية التي التحق بها الموظف)، ومن ثم يمكن القول أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفية للموظفين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح بجامعة بومرداس، ومدى مساهمة التكوين في تفعيل التغيير التنظيمي.

وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها، نقدم التوصيات التالية:

- ينبغي على المؤسسات أن تعتمد على هياكل تنظيمية مرنة، وأن تبتعد عن الهياكل التقليدية، وكذلك الابتعاد عن الهياكل السلطوية التي تركز مركزية السلطات، بدلاً من اللامركزية والمرونة التي تدعم عمليات التغيير التنظيمي؛

- على المعنيين بالتغيير محاولة توضيح أسباب التغيير وإقناع الموظفين بضرورة القيام به، من خلال تنظيم دورات تكوينية ومحاضرات توعية بغية تعريف الموظفين بأسباب التغيير التنظيمي؛
- تكوين المشرفين والرؤساء بغية تعريفهم بطرق تنفيذ التغيير، وعلى كيفية التعامل مع المرؤوسين خلال فترة التغيير؛
- وضع الإجراءات اللازمة لضمان الالتزام بعناصر البرنامج التكويني من حيث الأهداف والمحتوى والتنظيم والوسائل والأساليب؛
- الاهتمام بتضمين النواحي العملية والتطبيقية في البرامج التكوينية؛
- العناية بالمحتوى العلمي للبرامج التكوينية خصوصا التي تعنى بمجال السلوك التنظيمي؛
- التركيز على عملية تحديد الاحتياجات التكوينية للأفراد العاملين باعتبارها المحور الأساسي في منظومة العملية التكوينية بما يتناسب مع اكتساب المعارف والمهارات والسلوكيات المطلوبة؛
- وضع السبل الكفيلة بمراعاة الفروقات الفردية للمتكونين.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، عمان، 2009.
- جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، فيفري 2005.
- زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الأول، 2007.
- طاهر محسن منصور الغالبي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
- علي السلمي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، مصر، بدون سنة نشر.
- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

المراجع الأجنبية:

- M.Belkahl, politique et stratégie de formation : adapter les compétences, la revue ressources humaines, n5, janvier/ février, 2005.
- Jean Brilman, les meilleures pratiques du management au cœur de la performance, 3^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2000.
- Rim Zid, comprendre le changement organisationnel à travers les émotions, mémoire présente comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, université du Québec à Montréal, 2006.