



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID

UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID -El Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion

السنة الجامعية: 2025/2024

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين

العملية الإدارية

تخصص: إدارة اعمال.

إشراف:

د. زردودي امينة.

إعداد:

- حازم عصام
- بشاشية كمال

السنة الجامعية: 2025-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساندنا وقدم لنا يد العون خلال مسيرتنا العلمية، وأسهم في إنجاز هذا البحث المتواضع.

ونخص بالشكر والتقدير الأستاذة زردودي أمينة، التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها السديدة ونصائحها القيّمة، فكانت نعم الداعمة والموجهة طوال مراحل إعداد هذا العمل، فلها منا كل الامتنان والاحترام.

كما نتوجه بخالص الشكر إلى أساتذتنا الأفاضل، الذين نهلنا من علمهم واستفدنا من خبراتهم.

ولا يفوتنا أن نعبر عن امتناننا العميق لعائلاتنا العزيزة، التي كانت دائماً السند والداعم الأول، فبفضل دعواتهم وتشجيعهم استطعنا مواصلة مسيرتنا الأكاديمية.

وأخيراً، نتقدم بالشكر لكل من قدّم لنا يد العون، سواءً بمعلومة أو نصيحة أو حتى كلمة تشجيع، ونسأل الله أن يوفق الجميع لما فيه الخير والنجاح.

والحمد لله رب العالمين.

إهداء

إلى من غرسوا في نفسي حب العلم وسلّحوني بالقيم والمبادئ...

إلى من كانت دعواتهم الصادقة سندي في كل خطوة...

إلى والديّ العزيزين، رمز العطاء والتضحية، وكل أفراد أسرتي
الكريمة.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين لم يبخلوا بعلمهم وتوجيهاتهم، فكان لهم
الفضل بعد الله فيما وصلت إليه.

إلى كل من دعمني بكلمة، أو شجّعني بنصيحة، أو ساندني
بصمت...

أهدي هذا العمل المتواضع عربون وفاء وامتنان، راجيًا من الله أن
أكون عند حسن ظنهم دائمًا

كمال.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم،

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تتحقق الغايات،
والصلاة والسلام على خير خلق الله محمدٍ صلى الله عليه وسلم.
إلى من كانوا بعد الله سببًا في كل خير نلته، إلى من دعا لي بظهر
الغيب، وسأل الله لي التوفيق والسداد...

إلى والديّ الكريمين، منبع الحب والرحمة، وسندي في هذه الحياة،
أسأل الله أن يجزيكما عني خير الجزاء.

إلى كل أفراد الأسرة الكريمة اخص بالذكر الزوجة الكريمة و

ابنائي انس و لقمان

إلى أستاذتي الأفاضل، منارات العلم والنور، أسأل الله أن يجعل ما
قدمتموه في ميزان حسناتكم.

إلى كل روح طيبة ساندتني، وكل قلب صادق دعمني، وكل من
أراد لي الخير، أقول جزاكم الله خيرًا.

أهدي هذا العمل المتواضع لكل من أحببني في الله، ولكل من كان
له أثر في دربي، سائلًا المولى عز وجل أن يجعله خالصًا لوجهه
الكريم، وينفعني وينفع به غيري.

عصام

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين العملية الإدارية، وذلك من خلال إسقاط الأطر النظرية للتغيير على واقع المؤسسة محل الدراسة، والمتمثلة في جامعة الشاذلي بن جديد - كلية الحقوق. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وقد شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي كلية الحقوق، والبالغ عددهم 30 موظفًا، حيث تم توزيع 30 استبانة، واسترجعت جميعها وكانت صالحة للتحليل.

تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS 27، وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التغيير التنظيمي (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة التنظيمية، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في العمليات والإجراءات، التغيير في القيادة والإدارة العليا) وتحسين مختلف جوانب العملية الإدارية داخل المؤسسة، من حيث الكفاءة، وسرعة اتخاذ القرار، ورضا الموظفين، وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التغيير داخل المؤسسات، وتبني آليات إدارية أكثر مرونة لتسهيل الانتقال نحو بيئة تنظيمية متطورة.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، العملية الإدارية، كفاءة الأداء، مقاومة التغيير، الابتكار الإداري.

Abstract:

This study aims to explore the contribution of organizational change to improving the administrative process by applying theoretical frameworks of change to the reality of the institution under study, namely Chadli Bendjedid University – Faculty of Law. To achieve the objectives of the study, the descriptive-analytical method was adopted, and a questionnaire was used as the data collection tool. The study population included all employees of the Faculty of Law, totaling 30 individuals. Thirty questionnaires were distributed, and all were retrieved and deemed valid for analysis.

The data were processed using the SPSS statistical analysis program. The results revealed a statistically significant relationship between the dimensions of organizational change (change in organizational structure, change in organizational culture, change in human resources, change in processes and procedures, change in leadership and top management) and the improvement of various aspects of the administrative process within the institution, in terms of efficiency, decision-making speed, and employee satisfaction.

The study recommends the need to promote a culture of change within institutions and to adopt more flexible management mechanisms to facilitate the transition toward a more developed organizational environment.

Keywords: organizational change, administrative process, performance efficiency, resistance to change, administrative innovation.

I البسمة

V الملخص

VI **Abstract:**

VII الفهرس

XI فهرس الجداول

أ المقدمة العامة

13 الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

3 المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتغيير التنظيمي

3 المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

5 المطلب الثاني: اهداف وأهمية التغيير التنظيمي للمنظمات

7 المطلب الثالث: خصائص التغيير التنظيمي

9 المطلب الرابع: أنواع التغيير التنظيمي

12 المبحث الثاني: أساسيات التغيير التنظيمي

12 المطلب الأول: أسباب التغيير التنظيمي

14 المطلب الثاني: مراحل التغيير التنظيمي

16 المطلب الثالث: استراتيجيات التغيير التنظيمي

18.....	المطلب الرابع: نظريات التغيير التنظيمي
25.....	المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي
25.....	المطلب الأول: أسباب مقاومة التغيير
26.....	المطلب الثاني: مراحل مقاومة التغيير
28.....	المطلب الثالث: أنواع المقاومين وأشكال المقاومة
31.....	المطلب الرابع: طرق التغلب على مقاومة التغيير
33.....	خلاصة الفصل
34.....	الفصل الثاني: العملية الإدارية
35.....	تمهيد
36.....	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للعملية الإدارية
36.....	المطلب الأول: مفهوم العمليات الادارية
37.....	المطلب الثاني: خصائص العمليات الإدارية
38.....	المطلب الثالث: أسس العملية الإدارية
38.....	المطلب الرابع: عناصر العملية الادارية
40.....	المبحث الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية
40.....	المطلب الأول: متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية
44.....	المطلب الثاني: مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية
47.....	المطلب الثالث: الخصائص المميزة لاعادة هندسة العمليات الادارية

المطلب الرابع: الخطوات المنهجية لاعادة هندسة العمليات الإدارية.....49

المبحث الثالث: مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين العملية الإدارية51

المطلب الأول: تأثير التغيير التنظيمي على كفاءة العمليات الإدارية51

المطلب الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالابداع في العمليات الإدارية52

المطلب الثالث: دور التغيير التنظيمي في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية55

المطلب الرابع: تأثير التغيير التنظيمي على رضا الموظفين وتحفيزه56

خلاصة الفصل57

الفصل الثالث: دراسة ميدانية58

المبحث الأول: تقديم مؤسسة محل الدراسة - جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف60

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف60

المطلب الثاني: التعريف جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف61

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف66

المطلب الرابع: كلية الحقوق و العلوم السياسية - جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف71

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة74

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات74

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة75

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة75

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة79

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة 79

المطلب الثاني: تحليل مستوى تطبيق محاور الدراسة بالمؤسسة 84

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة 90

الخاتمة 101

قائمة المراجع 105

الملاحق 111

فهرس الجداول:

22.....	الجدول رقم 1: مراحل ديناميكية التغيير- كرينر
46.....	الجدول رقم 2: مقارنة بين مبادئ الإدارة وفوضى تكنولوجيا المعلومات
48.....	الجدول رقم 3: مقارنة بين المؤسسات التقليدية و المؤسسات المعاد هندستها
75.....	الجدول رقم 4: اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach
76.....	الجدول رقم 5: اختبار كولمجروف سمرنوف Kolmogorov- Smirnov
77.....	الجدول رقم 6: ارتباط فقرات محور التغيير التنظيمي مع محورها
78.....	الجدول رقم 7: ارتباط فقرات محور تحسين العملية الإدارية مع محورها
79.....	الجدول رقم 8: الجنس
80.....	الجدول رقم 9: توزيع عينة الدراسة حسب العمر
81.....	الجدول رقم 10: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
82.....	الجدول رقم 11: توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية المهنية
84.....	الجدول رقم 12: وصف وتشخيص فقرات بعد التغيير في الهيكل التنظيمي
85.....	الجدول رقم 13: وصف وتشخيص فقرات بعد التغيير في الثقافة التنظيمية
86.....	الجدول رقم 14: وصف وتشخيص فقرات بعد التغيير في الموارد البشرية
87.....	الجدول رقم 15: وصف وتشخيص فقرات بعد التغيير في العمليات والإجراءات
88.....	الجدول رقم 16: وصف وتشخيص فقرات بعد التغيير في القيادة والإدارة العليا
89.....	الجدول رقم 17: وصف وتشخيص فقرات تحسين العملية الإدارية
91.....	الجدول رقم 18: معامل الارتباط بيرسون

الجدول رقم 19: معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة..... 91

الجدول رقم 20: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التغير في الهيكل التنظيمي على تحسين العملية الإدارية..... 93

الجدول رقم 21: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التغير في الثقافة التنظيمية على تحسين العملية الإدارية..... 94

الجدول رقم 22: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التغير في الموارد البشرية على تحسين العملية الإدارية..... 95

الجدول رقم 23: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التغير في العمليات والإجراءات على تحسين العملية الإدارية. 96

الجدول رقم 24: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التغير في القيادة والإدارة العليا على تحسين العملية الإدارية.. 98

الجدول رقم 25: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التغيير التنظيمي على تحسين العملية الإدارية..... 99

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة.....	ث
الشكل رقم 2: خصائص التغيير التنظيمي.....	8
الشكل رقم 3: أنواع التغيير التنظيمي	11
الشكل رقم 4: نموذج ليفن لمراحل التغيير التنظيمي	15
الشكل رقم 5: مراحل عملية التغيير حسب Ivancevich	20
الشكل رقم 6: نموذج كيرت لوين في إدارة التغيير	27
الشكل رقم 7: موقع جامعة الشاذلي بن جديد الطارف.....	61
الشكل رقم 8: الهيكل التنظيمي جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف.....	66
الشكل رقم 9: الهيكل التنظيمي لكلية الحقوق و العلوم السياسية العمادة	73
الشكل رقم 10: توزيع العينة حسب الجنس.....	80
الشكل رقم 11: توزيع العينة حسب العمر.....	81
الشكل رقم 12: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	82
الشكل رقم 13: توزيع العينة حسب الأقدمية المهنية	83

المقدمة العامة

" لا يمكن فهم منظمة أو تغييرها دون فهم ديناميكيات القوى المؤثرة فيها " (Lewin, K. 1947)

يشهد العالم تغيرات وتطورات متزايدة في مختلف جوانب الحياة خاصة منها الاقتصادية، فرضت على المنظمات بمختلف تخصصاتها مواجهة عدة تحديات وضغوط تمارسها عليها متطلبات البيئة الخارجية، كتنقل التكنولوجيا وعالمية المنافسة وحدتها والتحولت الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ومتطلبات البيئة الداخلية الخاصة بالهيكل التنظيمي والتكنولوجيا وأنظمة المعلومات والاتصالات التي لها تأثير على أداء المنظمة، وتماشياً مع كل هذه الظروف والتطورات المحيطة بالمنظمات ظهرت مفاهيم إدارية جديدة، كانت بمثابة الحلول أو السبل التي تمكن المنظمات من البقاء والاستمرار، يعد التغيير التنظيمي من الظواهر الحتمية التي تواجهها المؤسسات في ظل بيئة أعمال ديناميكية تتسم بالتطور المستمر، سواء كان ذلك بفعل التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، أو الاجتماعية، فمع تسارع الابتكارات واشتداد المنافسة العالمية، لم يعد بإمكان المؤسسات التمسك بالأنماط الإدارية التقليدية، بل أصبح التغيير ضرورة ملحة لضمان الاستمرارية وتحقيق الأداء الفعال.

لم تعد المؤسسات قادرة على الاستمرار دون تبني استراتيجيات مرنة تستجيب للتغيرات الداخلية والخارجية. ويعد التغيير التنظيمي أحد أبرز هذه الاستراتيجيات، إذ يمثل عملية مخططة تهدف إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، عبر تعديل في الهياكل التنظيمية، أو أساليب العمل، أو الثقافة المؤسسية. وتزداد أهمية هذا التغيير في المؤسسات التعليمية، التي تواجه تحديات متنامية مرتبطة بتطور المعرفة، وتغير حاجات المتعلمين، واشتداد المنافسة، ورغم ما يحمله التغيير من فرص للتطوير والتجديد، إلا أنه غالباً ما يقابل بمقاومة داخلية قد تعيق تحقيق أهدافه، مما يلقي بظلاله على العملية الإدارية بجميع أبعادها؛ من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. فالعملية الإدارية تعد المحور الأساس في نجاح أي تغيير تنظيمي، كونها الأداة التي تترجم الأهداف إلى نتائج ملموسة، وتضمن الانسجام بين مختلف مكونات المؤسسة، ومن هنا أصبح من الضروري البحث في العلاقة بين التغيير التنظيمي والعملية الإدارية، حيث تؤثر الممارسات الإدارية بشكل كبير على مدى نجاح التغيير وقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وفي ظل التحولات الرقمية المتسارعة، ظهرت منهجيات حديثة مثل إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تهدف إلى إعادة تصميم سير العمل بطرق مبتكرة تضمن تحقيق الكفاءة والفعالية، لذا فإن دراسة أثر التغيير التنظيمي

التنظيمي على تحسين العملية الإدارية يمثل موضوعاً بالغ الأهمية، كونه يساعد في فهم كيفية تعزيز الأداء المؤسسي، تطوير أساليب اتخاذ القرار، وتحفيز الموظفين نحو تحقيق التميز.

1. الإشكالية:

أصبح التغيير التنظيمي خياراً مفروضاً للمؤسسات لتحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية، غير أن نجاح التغيير التنظيمي لا يعتمد فقط على التخطيط الجيد، بل يتطلب إدارة فعالة للتحديات التي قد تعيق تنفيذه، وعلى رأسها مقاومة التغيير من قبل الأفراد داخل المؤسسة، ومن هنا تبرز إشكالية هذه الدراسة، التي تسعى إلى تحليل أثر التغيير التنظيمي على العملية الإدارية بجامعة الشاذلي بن جديد (الطارف)، في محاولة لرصد واقع التغيير التنظيمي داخل الجامعة، وتحليل انعكاساته على فاعلية الإدارة الجامعية. وعلى ضوء ما سبق تمحورت إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين العملية الإدارية في جامعة الشاذلي بن جديد (الطارف)؟

ومن أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

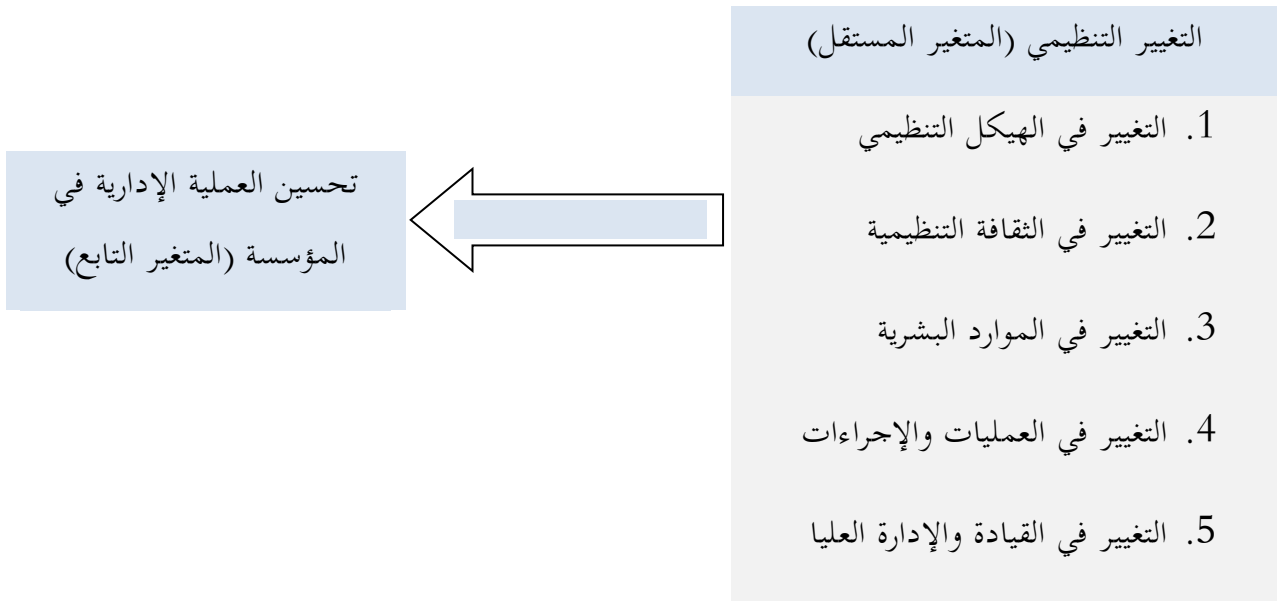
- ما مستوى مساهمة التغيير التنظيمي في جامعة الشاذلي بن جديد (الطارف)؟
- ما مستوى تحسين العملية الإدارية في جامعة الشاذلي بن جديد (الطارف)؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لمساهمة التغيير التنظيمي في تحسين العملية الإدارية في جامعة الشاذلي بن جديد (الطارف)؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعث التغيير في الهيكل التنظيمي في تحسين العملية الإدارية في جامعة الشاذلي بن جديد (الطارف).
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعث التغيير في الثقافة التنظيمية في تحسين العملية الإدارية في جامعة الشاذلي بن جديد (الطارف).
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعث التغيير في الموارد البشرية في تحسين العملية الإدارية في جامعة الشاذلي بن جديد (الطارف).
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعث التغيير في العمليات والإجراءات في تحسين العملية الإدارية في جامعة الشاذلي بن جديد (الطارف).

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعء التغيير في القيادة والإدارة العليا في تحسين العملية الإدارية في جامعة الشاذلي بن جديد (الطارف).

2. فرضيات الدراسة:

لمعالجة إشكالية الدراسة، والتساؤلات البحثية المطروحة، فقد تمت صياغة الفرضيات بناء على معالم المشكلة الموضحة في المخطط والنموذج الافتراضي التالي، والذي يعكس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ممثلة في: أبعاد التغيير التنظيمي الخمسة (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة التنظيمية، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في العمليات والإجراءات، التغيير في القيادة والإدارة العليا)، وتحسين العملية الإدارية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (01):

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

استنادا إلى معالم المشكلة البحثية الموضحة في النموذج الافتراضي أعلاه، وللإجابة فقد تم وضع مجلة من الفرضيات كما يلي:

- الفرضية الأولى: هناك مستوى تطبيق عالي لمساهمة التغيير التنظيمي بجامعة الشاذلي بن جديد (الطارف).
- الفرضية الثانية: يوجد مستوى عالي لتحسين العملية الإدارية بجامعة الشاذلي بن جديد (الطارف).
- الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لمساهمة التغيير التنظيمي في تحسين تحسين العملية الإدارية في جامعة الشاذلي بن جديد (الطارف).

تتفرع من الفرضية الثالثة خمس فرضيات فرعية كالتالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعده التغيير في الهيكل التنظيمي في تحسين العملية الإدارية في جامعة الشاذلي بن جديد (الطارف).
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعده التغيير في الثقافة التنظيمية في تحسين العملية الإدارية في جامعة الشاذلي بن جديد (الطارف).
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعده التغيير في الموارد البشرية في تحسين العملية الإدارية في جامعة الشاذلي بن جديد (الطارف).
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعده التغيير في العمليات والإجراءات في تحسين العملية الإدارية في جامعة الشاذلي بن جديد (الطارف).
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لبعده التغيير في القيادة والإدارة العليا في تحسين العملية الإدارية في جامعة الشاذلي بن جديد (الطارف).

3. أهمية الدراسة: تنبع أهمية هذا البحث من الاعتبارات الآتية:

- يساهم البحث في فهم كيفية تأثير التغيير التنظيمي على تحسين العمليات الإدارية، من خلال تحديد استراتيجيات التغيير الفعالة التي يمكن أن تعزز الكفاءة الإدارية في المؤسسات، هذا الفهم يساعد المؤسسات في تبني آليات عمل جديدة تساهم في رفع مستوى الأداء العام.
- يساعد البحث على فهم أسباب مقاومة التغيير داخل المؤسسات، وكيفية التغلب على هذه المقاومة من خلال استراتيجيات إدارية ملائمة، وهو أمر بالغ الأهمية لتحقيق نجاح التغيير وضمان تطبيقه بفعالية.
- من خلال دراسة تأثير التغيير التنظيمي، يعزز هذا البحث الفهم حول دور التغيير في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات وتحسين عملية اتخاذ القرارات، مما يساعد على اتخاذ قرارات أكثر استنارة وفعالية في بيئات العمل المتغيرة.
- يساهم هذا البحث في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالتغيير التنظيمي والعملية الإدارية، ويوفر موجهات عملية للمسؤولين عن التغيير والإدارة في المؤسسات. كما يمكن أن يكون مرجعا قيما للباحثين والممارسين في مجالات الإدارة والتطوير التنظيمي.
- يساهم البحث في توجيه المؤسسات نحو تطبيق التغيير بشكل يحقق أهدافها الاستراتيجية، مما يعزز قدرتها التنافسية ويساعدها على التكيف مع التحديات المتجددة في بيئة الأعمال.

4. أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على عدة جوانب متعلقة بالتغيير التنظيمي وأثره على العملية الإدارية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- دراسة التعريفات المختلفة للتغيير التنظيمي، أنواع التغيير، وأهدافه، وكيفية تأثيره على هيكل وأداء المؤسسات.
- دراسة استراتيجيات التغيير التنظيمي المستخدمة في المؤسسات وكيفية تطبيقها لتحقيق تحسينات في العمليات الإدارية.
- تحليل العوامل التي تؤدي إلى مقاومة التغيير داخل المؤسسات، وأسباب هذه المقاومة، والطرق الممكنة للتغلب عليها.
- فهم دور التغيير في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات وتحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- دراسة كيفية تأثير التغيير التنظيمي على تحسين كفاءة وفعالية العمليات الإدارية داخل المؤسسات.

5. أسباب اختيار الدراسة: هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع، يمكن تقسيمها إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية، كما يلي:

أ. أسباب ذاتية:

- نظراً لاهتمام الباحث بالتطورات التي تشهدها المؤسسات في ظل التحديات المتزايدة، فقد شكل التغيير التنظيمي محورا رئيسيا في الدراسات الأكاديمية والمهنية التي سعى الباحث لتناولها بهدف فهم أعمق لديناميكيات المؤسسات.

- بما أن الباحث يتخصص في مجالات مثل العلوم الإدارية والتغيير التنظيمي، فقد كانت هذه الدراسة فرصة لدمج المعارف المكتسبة من مختلف التخصصات، مما يعزز الفهم المتكامل للعلاقة بين التغيير التنظيمي والإدارة.

ب. أسباب موضوعية:

- يعيش العالم اليوم في بيئة تتسم بالتغير المستمر، سواء في مجال التكنولوجيا أو الاقتصاد أو المنافسة، وهذا يجعل التغيير التنظيمي ضرورة ملحة للمؤسسات للحفاظ على قدرتها التنافسية وتحقيق الاستدامة، لذا فإن فهم تأثيره على العمليات الإدارية يعد أمراً بالغ الأهمية.
- بما أن التغيير التنظيمي له تأثير مباشر على الكفاءة والفعالية في إدارة المؤسسات، فإن دراسة هذا الموضوع توفر أفكاراً عملية تساهم في تحسين الأداء الإداري واتخاذ القرارات، وهو أمر يتطلب البحث المستمر.
- تواجه المؤسسات تحديات كبيرة في مقاومة التغيير التنظيمي من قبل العاملين فيها، لذا من خلال دراسة أسباب هذه المقاومة وسبل التغلب عليها، يمكن توفير حلول عملية لإدارة هذه الظاهرة في المؤسسات.
- معظم الدراسات حول التغيير التنظيمي تركز على المفاهيم والنظريات دون تقديم دراسات ميدانية تطبيقية، لذلك كان من الضروري دراسة تأثير التغيير التنظيمي على العمليات الإدارية في المؤسسات من خلال تحليل حالات واقعية.

6. منهج الدراسة:

في إطار هذه الدراسة ومن أجل معالجة الإشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وهي المنهج الأكثر استخداماً وشيوعاً في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فالمنهج الوصفي أسهل لوصف متغيرات الدراسة النظرية، أما المنهج التحليلي فكان في الفصل الأخير من خلال جمع الإحصائيات والبيانات عن طريق المواقع الرسمية وتحليلها.

8. صعوبات البحث:

- أثناء إجراء الدراسة الميدانية في جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف، واجه الباحث عدة صعوبات، منها:
- ضيق الوقت المخصص لجمع البيانات وتحليلها داخل البيئة الجامعية أثر على دقة وعمق الدراسة.
 - صعوبة قياس بعض المتغيرات النوعية مثل تقييم الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير، نظراً لطبيعتها غير الكمية، ما استلزم استخدام أدوات وأساليب تحليلية دقيقة وحذرة.
 - صعوبة التوفيق بين الالتزامات الدراسية والحياتية، مما تطلب من الباحث بذل جهد إضافي لتنظيم الوقت ومتابعة مختلف مراحل البحث.

➤ محدودية الوصول إلى بعض المراجع والمصادر العلمية الحديثة، خاصة تلك المتوفرة فقط عبر قواعد بيانات مغلقة أو بلغات أجنبية.

➤ التحديات التقنية المرتبطة باستخدام البرمجيات الإحصائية أو أدوات التحليل، والتي استدعت وقتاً إضافياً للتعلم والتطبيق بدقة.

9. الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لأهم الدراسات التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي، والتي تشترك مع دراستنا الحالية في العديد من المحاور:

أ. الدراسات العربية

الدراسة الأولى:

بيالة سميرة (2018-2019)، أطروحة دكتوراه بعنوان: "مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية - دراسة حالة: مؤسسة أوبتيموم اتصالات الجزائر (Djezzy)", جامعة الجزائر 3.

هدفت الدراسة إلى تحليل الدور الحاسم الذي تضطلع به القيادة الإدارية في تيسير وإنجاح عمليات التغيير التنظيمي، مع التركيز على تحديات العصر والتحولات المستقبلية. تناولت الدراسة كيفية تجاوز مقاومة الموظفين للتغيير من خلال تبني نماذج قيادية تشاركية تعتمد على التحفيز، وبناء الثقة، وتفعيل قنوات التواصل الداخلي. أبرزت النتائج أن القيادة التشاركية وسلوك القائد النموذجي يسهمان في خفض مقاومة التغيير، وتحقيق الالتزام المؤسسي، كما أكدت على أن الرؤية المشتركة والتفاعل المستمر يعززان الانخراط الفعال في عمليات التحول التنظيمي.

الصلة بالدراسة الحالية: تتلاقى هذه الدراسة مع دراستنا من حيث التأكيد على أهمية القيادة ودورها في تيسير التغيير وتقليل المقاومة، كما تتقاطع في إبراز أهمية الاتصال الداخلي والتخطيط الاستراتيجي. إلا أن الاختلاف يكمن في طبيعة القطاع، حيث تناولت الدراسة الأولى مؤسسة اتصالات ذات طابع تنافسي سريع التغيير، بينما تناولت دراستنا مؤسسة تعليمية عمومية ذات تحديات مختلفة ترتبط بالبيئة الأكاديمية والإدارية.

الدراسة الثانية:

كانان يوسف، ريان عبد المالك (2017-2018)، مذكرة ماستر بعنوان: "التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة: مؤسسة نيميلوغ بالبويرة" (Numilog)، جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة.

سعت الدراسة إلى بيان أثر التغيير التنظيمي على تحسين أداء الموارد البشرية، مركزة على التغيير في الهيكل والثقافة التنظيمية والإجراءات. أبرزت الدراسة أهمية التخطيط للتغيير وتوفير بيئة محفزة وتدريب مستمر، وأظهرت أن التنظيم المدروس يقلل من المقاومة ويزيد من رضا الموظفين وتحفيزهم. الصلة بالدراسة الحالية: تتشارك هذه الدراسة مع دراستنا في تأكيد العلاقة الإيجابية بين التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية، كما تسلط الضوء على أهمية القيادة والتواصل والتخطيط. وتختلف في أن دراستنا تطبق في جامعة حكومية ذات طابع أكاديمي، بينما الدراسة الثانية تعالج مؤسسة صناعية خاصة.

الدراسة الثالثة:

راضية بن كران، فاطمة بن الشيخ (2021-2022)، مذكرة ماستر بعنوان: "أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين - دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمينات (SAA) بورقلة"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة. هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير أبعاد التغيير التنظيمي (الهيكل، الثقافة، الموارد، العمليات) على أداء العاملين، مع التركيز على استجاباتهم ومدى تأقلمهم مع التغيير. خلصت إلى أن التغيير التشاركي يعزز الأداء، بينما غياب الشفافية والتواصل يزيد المقاومة ويضعف الإنتاجية.

الصلة بالدراسة الحالية: تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في إبراز دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء وتأكيد أهمية مشاركة العاملين وتوفير بيئة داعمة. وتختلف في أن التطبيق تم في مؤسسة تأمينية ذات طابع اقتصادي، في حين تناول دراستنا بيئة جامعية تسعى إلى تحسين العمليات الإدارية والأكاديمية في آن واحد.

ب. الدراسات الأجنبية:

بالإضافة إلى الدراسات العربية، فقد أظهرت مجموعة من الدراسات الأجنبية اهتماما كبيرا بموضوع التغيير التنظيمي وأثره على فعالية الأداء الإداري داخل المؤسسات. نعرض فيما يلي أبرز هذه الدراسات:

الدراسة الأولى:

Burnes, B. (2017). "Kurt Lewin and the Harwood Studies: The foundations of OD." The Journal of Applied Behavioral Science, 53(3), 265-279.

هدفت هذه الدراسة إلى إعادة تسليط الضوء على مساهمات العالم كيرت لوين في تطوير ميدان التغيير التنظيمي، من خلال دراسة تجريبية لمشاريع "هاروود" التي شكلت حجر الأساس في فهم آليات التغيير السلوكي داخل

داخل المؤسسات. أوضحت نتائج البحث أن نموذج لوين المكون من ثلاث مراحل (فك التجميد، التغيير، إعادة التجميد) يساهم بفعالية في تحسين العمليات الإدارية وتقليل مقاومة الموظفين، شريطة إشراكهم في عملية التغيير وبناء وبناء ثقافة تنظيمية مرنة.

وجه الشبه مع الدراسة الحالية: تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في اعتمادها على النموذج الكلاسيكي للتغيير وعلى أهمية إشراك الموارد البشرية في تنفيذ التغيير لضمان تحسين جودة العملية الإدارية.

الدراسة الثانية:

Amani Shehata Mehran, Master's Thesis titled: Effective Organizational Change Management in the Public Sector: The Case of the Egyptian Drug Authority, The American University in Cairo (AUC), School of Global Affairs and Public Policy, February 2023. Available at: <https://fount.aucegypt.edu/etds/2006/>

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى فعالية إدارة التغيير التنظيمي داخل هيئة الدواء المصرية، باعتبارها مؤسسة حكومية تم تأسيسها حديثاً. اعتمدت الباحثة على منهجية بحثية مختلطة جمعت بين المقابلات النوعية مع موظفين من مستويات إدارية مختلفة، واستبيانات كمية شملت أكثر من 240 موظفاً. ركزت الدراسة على تقييم أثر التغيير التنظيمي على الأداء المؤسسي ومستوى رضا العاملين، مع إبراز العوامل التي تعيق أو تعزز نجاح عملية التغيير في القطاع العام.

كشفت النتائج أن التغيير التنظيمي المدروس أدى إلى تحسينات واضحة على المستوى الإداري والتنظيمي للمؤسسة، من حيث جودة العمل، سرعة الإجراءات، والهيكل الوظيفي. إلا أن هذه التحسينات لم تنعكس بنفس القوة على المستوى الفردي، إذ سجل انخفاض في رضا الموظفين بسبب غياب التواصل الداخلي الكافي، وظهور مقاومة للتغيير ناتجة عن غموض في الإجراءات وعدم وضوح في الأدوار الجديدة.

أوصت الدراسة بضرورة تطوير آليات التواصل الداخلي وتفعيل مشاركة العاملين في التخطيط والتنفيذ لعمليات التغيير، مع التركيز على الأثر الإنساني والنفسي للتغيير، وليس فقط الجوانب الهيكلية والإدارية.

التشابه مع دراستنا:

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في تركيزها على أثر التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة، وخاصة من حيث فعالية التخطيط والتنفيذ، وأثر ذلك على الأداء الإداري. كما تؤكد على أهمية إدارة المقاومة النفسية والإدارية للتغيير، وهي من النقاط الجوهرية التي نوليها أهمية في دراستنا.

الاختلاف عن دراستنا:

تختلف هذه الدراسة من حيث السياق المكاني والمؤسسي، حيث أجريت في هيئة صحية في مصر، بينما تركز دراستنا على قطاع التعليم العالي في الجزائر، مما يمنح كل دراسة خصوصيتها من حيث طبيعة العمليات الإدارية والتحديات التنظيمية.

الدراسة الثالثة:

Kelsey Ann Hegarty, Master's Thesis titled: Organizational Change in Higher Education: Exploring the Experiences of Faculty and Staff during Strategic Change Initiatives, College of Education, University of Nebraska, 2020.
Available at: <https://digitalcommons.unl.edu/cehsedaddiss/340/>

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تجارب أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين أثناء تنفيذ مبادرات التغيير الاستراتيجي في إحدى الجامعات الأمريكية العامة. اعتمدت الباحثة على المنهج النوعي من خلال مقابلات متعمقة مع 20 مشاركاً يمثلون مستويات وظيفية مختلفة، وركزت على فهم استجاباتهم النفسية والسلوكية للتغيير، ودور القيادة والتواصل في تخفيف المقاومة وتحسين الأداء الإداري والتعليمي.

توصلت الدراسة إلى أن نجاح التغيير في مؤسسات التعليم العالي لا يرتبط فقط بالاستراتيجية أو التخطيط، بل يعتمد بشكل أساسي على إشراك العاملين في عملية التغيير، وبناء بيئة تنظيمية قائمة على الشفافية والثقة، كما كشفت الدراسة أن نقص التواصل أو تجاهل ملاحظات العاملين يؤدي إلى زيادة المقاومة، وتدني مستويات الرضا والفعالية. التشابه مع دراستنا:

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا من حيث تركيزها على المؤسسات الجامعية كبيئة تطبيق للتغيير التنظيمي، وعلى أهمية تفاعل القيادة مع الموظفين وتوفير قنوات تواصل واضحة لتحقيق النجاح. كما تؤكد على أن التغيير لا يمكن أن ينجح دون مراعاة البعد الإنساني والنفسي في المؤسسات التعليمية. الاختلاف عن دراستنا:

تجرى الدراسة في سياق جامعة أمريكية تختلف من حيث الهيكل الإداري والثقافة التنظيمية عن الجامعات الجزائرية، كما تعتمد بشكل كامل على المنهج النوعي، بينما دراستنا تستخدم المنهج الوصفي التحليلي، ما يمنح كل دراسة خصوصيتها في الأسلوب والبيئة التنظيمية.

10. هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وكذا الأسئلة الفرعية، قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاث فصول كما يلي:

تم التطرق في الفصل الأول "الإطار النظري للتغيير التنظيمي"، حيث قسم إلى ثلاث مباحث يتعلق الأول بمفهوم التغيير التنظيمي وأهدافه وأهميته، أما المبحث الثاني فقد تناول أساسيات التغيير التنظيمي من حيث أسبابه ومراحله واستراتيجياته، والمبحث الثالث تم تخصيصه لموضوع مقاومة التغيير التنظيمي، حيث تم مناقشة أسباب هذه المقاومة وطرق التغلب عليها.

تم التطرق في الفصل الثاني "العملية الإدارية وأثر التغيير التنظيمي عليها"، حيث قسم إلى ثلاث مباحث يتعلق الأول بمفهوم العملية الإدارية وخصائصها وأسسها الأساسية، أما المبحث الثاني فقد تناول إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث متطلباتها ومبادئها والخطوات المنهجية التي يجب اتباعها، والمبحث الثالث تم تخصيصه لدراسة مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين العملية الإدارية من خلال تحليل تأثيره على كفاءة اتخاذ القرارات وزيادة الابتكار وتحفيز الموظفين.

وفي الفصل الثالث والأخير والمعنون بـ "دراسة ميدانية حيث خصص المبحث الأول تقديم مؤسسة محل الدراسة - جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف، والمبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الأخير تحليل نتائج الدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

يعتبر التغيير عنصراً ضرورياً لنجاح المؤسسات في الوقت الحاضر، التي أصبحت من أهم مهامها تحقيق التكيف والتوافق مع المتغيرات السريعة والمتجددة، ويتعين عليها أن تتبنى اتجاهات إيجابية حول عملية التغيير وذلك بالتعرف على أسبابه إبعاده وأنواعه وعوامله والمجالات الممكنة التغيير فيها.

من خلال هذا الفصل سنقوم بتحليل كل ما يتعلق بالتغيير وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

● المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتغيير التنظيمي

● المبحث الثاني: أساسيات التغيير التنظيمي

● المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتغيير التنظيمي

بات التطوير والتغيير ضرورة حتمية للمنظمات المعاصرة لمواكبة التحولات المتسارعة، حيث أصبح التغيير مطلباً إدارياً أساسياً لا يمكن الاستغناء عنه. ولا يقصد بالتغيير هنا تلك التحولات العشوائية أو المفاجئة التي تطرأ نتيجة لظروف اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية معينة، بل هو عملية مدروسة ومخططة تستند إلى أسس علمية، بما يتوافق مع الإمكانيات المتاحة ويخدم الأهداف العامة للمنظمة، ومن هذا المنطلق لا ينبغي أن يكون التغيير مجرد محاكاة لمنظمات أخرى أو غاية بحد ذاته، بل يجب أن ينظر إليه كوسيلة لتحقيق التطور المستمر والسعي نحو الأفضل.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

الفرع الأول: تعريف التغيير في اللغة

ورد في المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي: بدل الشيء أي غيره وجعله على غير ما كان فيه.¹ لم يتفق العلماء المختصون على تعريف واحد لتغيير سواء كانوا علماء إدارة أو علماء اجتماع إلا أن هناك نقاط التقاء في مفاهيمهم لهذه العملية حيث ذكر يمكن هذه المفاهيم على الوجه التالي:²

غير الشيء أي بدله أو جعله على غير ما كان عليه، أي أن التغيير هنا يعني تبديل الشيء من الحالة التي كان عليها إلى حالة تختلف عن الأولى أي الإصلاح إلى الأحسن.

في أبسط صورته، يعرف التغيير بأنه إدخال شيء جديد يختلف عن الوضع السابق، وهو عملية تستدعي التدخل والتجديد لمواكبة المستجدات، ولكي يكون التغيير فعالاً، ينبغي أن يتم التخطيط له بعناية وفق خطة زمنية واضحة، على عكس التغيير العفوي الذي يحدث بفعل العوامل الطبيعية دون تخطيط مسبق، وقد أصبح التغيير اليوم من أبرز العمليات التي يجب على قادة المنظمات إدراكها وتبنيها لضمان تحقيق أداء فعال وتمكين المؤسسة من التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة.³

¹ إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، دار الدعوة استنبول، 1989، ص 668

² محمد بن يوسف النمران عطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار "حامد لنشر والتوزيع"، 2006، ص 52

³ الريح، أحمد ماهر، إدارة التغيير التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 36

الفرع الثاني: التغيير اصطلاحاً

التغيير بالمعنى العام يعرفه فاروق السيد: "بأنه التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان".¹

الفرع الثالث: مفهوم التغيير التنظيمي

يعد مفهوم التغيير وإدارته من المصطلحات الحديثة في المجال الإداري التي تناولها المفكرون والكتاب المعاصرون، نظراً لاعتماده على تحول أي منظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر تطوراً، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عبر اتباع نهج واضح وسليم يكون دليلاً لكل من يسعى لإحداث تغيير داخل المؤسسة، بناءً على ذلك، سنستعرض مجموعة من التعريفات في محاولة لفهم المعنى الحقيقي للتغيير التنظيمي.

● هو التغيير الموجه والداخلي و الهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل كما يمكن القول أن التغيير التنظيمي يشير إلى التغيير الملموس في نمط السلوك العاملين و إحداث تغيير الجذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ و بيئة التنظيمية الداخلية والخارجية²

● هو الانتقال من وضع إلى وضع آخر الهدف منه أن يكون إلى الأفضل وأكثر إنتاجاً وأداءً، بحيث يحتاج هذا التغيير إلى قوة دفع تسهل كافة مراحل المتابعة وتمكنه من الوصول إلى أهدافه³.

● عرف على أنه الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً⁴

● هو التحويل من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى تفضل في المستقبل⁵

¹ محمد بن يوسف النمران عطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، مرجع سبق ذكره، ص 52

² زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار الكنوز المصرفية للنشر والتوزيع، 2007، ص 21

³ زكرياء الدوري، نجم العزاوي بلال، خلف الكارثة، شفيق شاكر العملة، محمد عبد القادر، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 22

⁴ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة (2)، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2005، ص 103

⁵ كامل المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم اسم سلوك الافراد والجماعة في تنظيم، الاهلية للنشر، الأردن، 1993، ص 245.246

من خلال استعراض التعريفات السابقة، يمكن استخلاص أن التغيير التنظيمي هو عملية تحول هادفة ومخططة تهدف إلى نقل المؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع أكثر تطوراً وفعالية، من خلال تعديل الهياكل التنظيمية، السياسات، العمليات، والسلوكيات، بما يضمن تكيف المنظمة مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وهو تغيير موجه يتطلب قوة دفع واستراتيجيات مدروسة لضمان نجاحه، مما يساهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية التغيير التنظيمي للمنظمات

يعد التغيير التنظيمي عنصراً أساسياً في تطور المنظمات واستمراريتها، حيث يساهم في تحسين الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية، والتكيف مع المتغيرات البيئية. ومن هذا المنطلق، تتجلى أهمية التغيير التنظيمي من خلال مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لضمان النمو والاستدامة.

الفرع الأول: أهمية التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير التنظيمي عنصراً حيوياً لضمان استمرارية المنظمات ونجاحها في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة باستمرار، تتجلى أهمية التغيير التنظيمي في عدة جوانب أساسية، منها:

• تحسين الأداء التنظيمي حيث يساهم التغيير في تعزيز كفاءة العمليات وزيادة الإنتاجية من خلال تحديث الهياكل التنظيمية وتبني أساليب عمل أكثر فعالية.¹

• تعزيز القدرة التنافسية حيث يمكن التغيير المنظمات من التكيف مع التحديات الخارجية، مما يساعدها على الحفاظ على مكانتها في السوق أو تحسينها.²

الاستجابة للمتغيرات البيئية حيث يساعد التغيير المنظمات على مواجهة التغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، والاجتماعية بفعالية من خلال استراتيجيات مرنة.³

¹ my-communication. (n.d.). *Change Management*. https://my-communication.com/change-management/?utm_source=chatgpt.com تمت الزيارة بتاريخ 15 مارس 2025، على الساعة 16:22

² Retrieved March <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9> تمت الزيارة بتاريخ 15-03-2025 على الساعة 16:32

³ قويدر ب.، كمال ر.، & رحمة مجدة ح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: المفهوم، الاسباب، المراحل والمداخل...، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 01، 2019، ص 36

- الحصول على المزايا التنافسية حيث تتمثل الميزة التنافسية لمنظمة ما في قدرتها على خلق وزيادة القيمة من الموارد المتاحة والعمل بفعالية أكثر من المنظمات الأخرى المماثلة، إجراء التغيير التنظيمي المناسب يمثل المصدر الرئيسي لإستدامة الميزة التنافسية التي تحوزها المنظمة.
- يجعل التغيير التنظيمي التعامل مع أشكال متعددة من الأفراد والعملاء والثقافات والقيم أمراً سهلاً، وهو أمر مهم لإستمرارية المنظمة في العصر الحالي، وذلك إن جودة صناعة القرار بالمنظمة تعتمد على التعود على تجميع آراء متنوعة ومختلفة فيما بينها لصناعة القرار¹
- قدرة المنظمة على المنافسة في ظل بيئة تنافسية غاية في التعقيد وأمر لا يتحقق إلا بالكفاءة وسرعة الإستجابة مع التطور المستمر للعمل والتصرفات السائدة بالمنظمة، وهو أمر يمكن تحقيقه في التغيير التنظيمي².

الفرع الثاني: أهداف التغيير التنظيمي

من بين أهداف التغيير التنظيمي ما يلي³:

- زيادة مقدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو .
- زيادة مقدرة المؤسسة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز أهدافها العامة.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المؤسسة.
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المؤسسة.
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.

¹ دهنون جلول، دور الإتصال في التغيير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019، ص12

² نفس المرجع ص 12

³ عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الأجرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015-2016، ص25

- مساعدة المؤسسة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن العمليات المختلفة ونتائجها، العمل على إيجاد نظام حيوي في المؤسسة، أو نقلها من النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات والذي يكثر فيه إجراءات العمل وقواعده والقائم على دفع العاملين للعمل باستخدام منهج المكافأة والعقاب، إلى نظام حيوي قائم على اللامركزية في السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وانسياب الاتصالات وتبادلها في جميع الاتجاهات، ودفع الأفراد للعمل باستخدام نظام حوافز يركز على المؤثرات الإيجابية وليس العقاب، ويشجع الرقابة الذاتية.

المطلب الثالث: خصائص التغيير التنظيمي

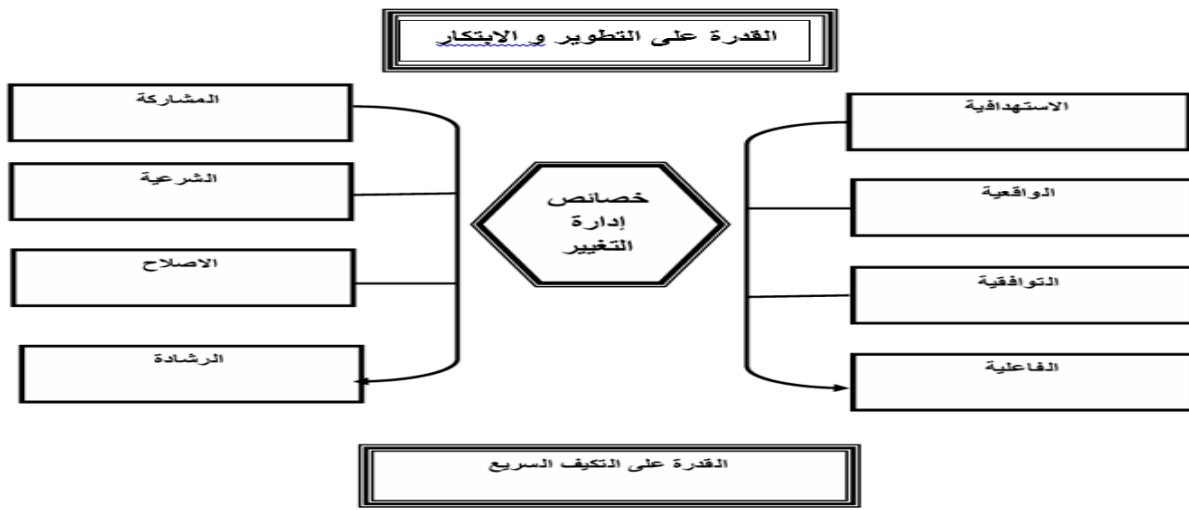
- تصف إدارة التغيير التنظيمي بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة¹:
- الإستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
- التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أي أن تملك القدرة على التحرك بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها.
- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.
- الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

¹ محمد احمد، إدارة التغيير مدخل اقتصادي للبيكولوجية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضا لنشر والتوزيع، دمشق، ط1، 2003، ص18

- القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو التقدم والارتقاء وإلا فقد مضمونه.
- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها.

والشكل رقم (02) يمثل خصائص التغيير التنظيمي:

الشكل رقم 2: خصائص التغيير التنظيمي



المصدر: محمد احمد، إدارة التغيير مدخل اقتصادي للسلوكية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضا لنشر والتوزيع، دمشق، ط1، 2003، ص15

المطلب الرابع: أنواع التغيير التنظيمي

من المهم تحديد أنواع التغيير التنظيمي قبل وضع وتصميم استراتيجية إدارة التغيير، حيث يساعد ذلك في تنفيذ خطة إدارة التغيير الصحيحة للحصول على أفضل النتائج الممكنة، كذلك ستساعدك معرفة نوع التغيير التنظيمي أيضاً في اختيار أدوات إدارة التغيير المناسبة، فيما يلي الأنواع الأكثر شيوعاً للتغيير التنظيمي¹:

1. التغيير الاستراتيجي: يتضمن التغيير الاستراتيجي إجراء تغييرات على سياسات المنظمة أو هيكلها أو عملياتها. حيث يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، أو تعزيز الميزة التنافسية في السوق، أو الاستجابة لفرص السوق أو التهديدات، على سبيل المثال، تطبيق التكنولوجيا الذكية والتحويلات الابتكارية تؤدي إلى ضرورة إجراء تغييرات على هيكلية وعمليات المنظمة، وبالتالي تطوير وتحسين استخدام المهارات والموارد لابتكار أفكار جديدة أو تحسين الخدمات الحالية للمنظمة من أجل تلبية متطلبات العملاء الجديدة والمتغيرة.

2. التغيير التنظيمي المتمحور حول الأشخاص: عند تنفيذ تغيير يتمحور حول الأشخاص، يجب على القيادة أن تضع في اعتبارها أن الموظفين سيقاومون التغيير تلقائياً وطبيعياً، على سبيل المثال، قد تتطلب التغييرات في مسؤوليات وأدوار الموظفين تدريباً إضافياً أو تحسين المهارات وإعادة هيكلة الفرق، لذلك كقائد عمل ناجح، من الضروري أن تتواصل مع فريقك وموظفيك ويكون لديك استراتيجية هادفة لتنفيذ التغيير، علماً أن التغيير المتمحور حول الأشخاص يتطلب من القائد أن يمتلك الكثير من الصفات والمهارات ومنها مثلاً أن يكون ذكي عاطفياً وذو شفافية عالية.

3. التغيير الهيكلي: تشمل التغييرات الهيكلية تحولات رئيسية في التسلسل الهرمي للإدارة، وتنظيم الفريق، والمسؤوليات المنسوبة إلى الإدارات المختلفة، وسلسلة القيادة، وهيكل الوظيفة، والإجراءات الإدارية، علماً أن هذه التغييرات هي نتيجة عوامل داخلية أو خارجية وتؤثر عادةً على كيفية إدارة المنظمة. وغالباً ما تتداخل مع التغييرات التي تتمحور حول الأشخاص لأنها تؤثر بشكل مباشر على جميع موظفي المنظمة، على سبيل المثال، عند إنشاء فرق أو أقسام جديدة يؤدي ذلك إلى النقل الضروري للأفراد والواجبات وتغيير الأدوار، مما يخلق بعض التوتر لدى هؤلاء الموظفين، لتبسيط

¹ عاطف عوض ، فهم أنواع التغيير التنظيمي يساعد في تنفيذ استراتيجية ناجحة وفعالة،

تمت الزيارة بتاريخ 16-03-2025 على الساعة 00:1 <https://skills4us.com/%D8%A3%D9%86%D9%88%D8%A7>

العملية، كقائد استراتيجي، عليك أن تبرر التغيير بمنطق واضح، وتشرح الفوائد، وتسلب الضوء على الإيجابيات، مع الإشارة إلى أن الأمر لا يتعلق بأخذ المسؤوليات، بل بالتركيز على نقاط القوة لدى كل موظف.

4. التغيير التكنولوجي: غالباً ما يتضمن التغيير التكنولوجي إدخال برنامج أو نظام جديد لتحسين العمليات في المنظمة. حيث تؤدي المنافسة المتزايدة في السوق والتكنولوجيا المتطورة باستمرار إلى ضرورة هذا التغيير، على سبيل المثال، عند إدخال تقنية جديدة كتطبيقات الذكاء الاصطناعي، كقائد مستقبلي يجب أن يكون لديك خطة انتقال قوية، لأنه عليك أن تعرف موظفيك بسبب أهمية هذه التقنية الجديدة وما الذي يجعلها أفضل من الحلول السابقة، وكذلك توضيح كيفية دعمك لهم أثناء الانتقال، مع الإشارة إلى الفوائد الرئيسية التي يمكن تحقيقها من هذا التغيير¹.

5. التغيير غير المخطط له: التغيير غير المخطط له هو إجراء ضروري بعد أحداث غير متوقعة، لذلك لا يمكن التنبؤ به، ولكن يمكن التعامل معه من خلال إدارته بفعالية. على سبيل المثال، التحول غير المتوقع للموظفين إلى العمل عن بعد بسبب جائحة كورونا COVID-19. كقائد عمل متميز، عليك صياغة استراتيجية إدارة تغيير واضحة المعالم تحدد الهدف والاتجاه الذي تريد أن يتبعه هذا التغيير.

6. التغيير العلاجي: يحدث هذا النوع من التغيير عندما يتم تحديد مشكلة ويجب اتخاذ إجراءات فورية لحلها. علماً أن فائدة التغيير العلاجي تكمن في أن الحكم على نجاحه سريع وبسيط بسؤال واحد فقط هو "هل تم حل المشكلة أم لا؟"، على سبيل المثال، معالجة قضايا التواصل مع العملاء، حيث أن هناك فرق كبير بين مجرد التعامل مع التواصل مع العملاء وبين وجود استراتيجية اتصال فعالة، لذلك إذا لم ينجح ما تفعله، فأنت بحاجة إلى التكيف بسرعة².

¹ عاطف عوض، فهم أنواع التغيير التنظيمي يساعد في تنفيذ استراتيجية ناجحة وفعالة،

² نفس المرجع <https://skills4us.com/%D8%A3%D9%86%D9%88%D8%A7> تمت الزيارة بتاريخ 2025-03-16 على الساعة 00:12

² نفس المرجع

الشكل رقم 3: أنواع التغيير التنظيمي



المصدر: عاطف عوض ، فهم أنواع التغيير التنظيمي يساعد في تنفيذ استراتيجية ناجحة وفعّالة،

تمت الزيارة بتاريخ 16-03-2025 على الساعة <https://skills4us.com/%D8%A3%D9%86%D9%88%D8%A7>

00:12

المبحث الثاني: أساسيات التغيير التنظيمي

يعد التغيير التنظيمي عنصراً جوهرياً في تطور المنظمات واستجابتها للمتغيرات الداخلية والخارجية، حيث يساهم في تحسين الأداء وضمان البقاء في بيئة تنافسية متسارعة، لفهم هذا التغيير بشكل شامل، من الضروري التطرق إلى أساسياته، بدءاً من أسبابه التي تدفع المنظمات إلى تبنيه، مروراً بمراحله التي تحدد كيفية تنفيذه، وصولاً إلى الاستراتيجيات التي تضمن نجاحه، كما أن دراسة نظريات التغيير التنظيمي تساهم في تقديم إطار علمي يساعد على فهم ديناميكية التغيير وأثره على المنظمات، في هذا المبحث، سيتم تناول هذه الجوانب لتحليل دور التغيير في تحقيق أهداف المنظمات وتعزيز قدرتها على التطور والتكيف.

المطلب الأول: أسباب التغيير التنظيمي

بما أن التغيير يعد ضرورة حتمية نتيجة عدم استقرار البيئة، فإن المنظمات تواجه تحدياً مستمراً يتمثل في ضرورة التكيف مع التحولات المختلفة لضمان استمراريتها، لذلك تسعى كل منظمة إلى تحقيق الانسجام مع المستجدات سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، ومن هذا المنطلق يمكن تصنيف أسباب التغيير التنظيمي إلى عوامل داخلية تتبع من طبيعة المنظمة نفسها، وعوامل خارجية تفرضها البيئة المحيطة بها.

1. الدوافع الخارجية:

هي تغييرات في البيئة العامة أو البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وعادة ما تسمى بالضغط أو القوى أو المؤثرات التي تقع خارج سيطرة الإدارة وتؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها، وفي مقدمتها قوى السوق والمنافسة والتكنولوجيا والبيئة العامة.

1.1. التغييرات البيئية: تعد البيئة الخارجية للمنظمات المختلفة أهم مصادر التغيير فهي تتضمن العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها، فأى تغيير يحصل في هاته المتغيرات من شأنه أن ينعكس في متطلبات التغيير في المنظمة.¹

¹ الشماخ، محمود حسين، نظرية المنظمة، دار المسير، الاردن، 2007، ص374

2.1. التغييرات على المستوى التكنولوجيا: على الرغم من أن التكنولوجيا هي جزء من البيئة فإنها تستحق اهتماما خاصا لأن المؤسسة تتأثر لدرجة ملحوظة بمستوى التكنولوجيا، فالأساليب الحديثة أو المتطورة المناولة المواد والمكننة بعامة، فبلوغ درجة الأئمة، لها أثر كبير في فاعلية وكفاءة المؤسسة وتدفعها باستمرار نحو التعقيد.¹

3.1. المنافسة: يسعى المنافسون للحفاظ على مكائهم السوقية أو زيادة عائد معاملاتهم مع عملائهم الحاليين وذلك من خلال منتجات أو خدمات جديدة أو زيادة أنشطة الإعلان والترويج أو تخفيض الأسعار أو تحسين مستويات الجودة والخدمة... وفي كل حال يجب على المنظمة تحقيق الاستجابة الملائمة لهذه التغييرات حتى لا تتأثر سلبا بتصرفات المنافسين.²

4.1. العوامل الاجتماعية والثقافية: تتطلب المستجدات الحاصلة في البنية التركيبية لعلاقات الاجتماعية والتطورات الثقافية والحضارية وغيرها من الظواهر كالقيم والأعراف والتقاليد أن تقوم المنظمات بالاستجابة الواعية والمستمرة لهذه العوامل بهدف الملائمة والانسجام، عند إجراء إي تغيير في أنشطتها التنظيمية.³

5.1. التغييرات في أذواق وحاجة المستهلكين: تعتبر التغييرات المستمرة والتطلعات الدائمة للمستهلكين في إطار سبل إشباع حاجاتهم وطموحاتهم وتطلعاتهم للحصول على السلع المختلفة والخدمات المتنوعة من أبرز العوامل الخارجية في التغيير، فالمنظمة تنتج للمستهلك ولل سوق ولنفسها، لذلك عليها باستمرار أن تتابع التغييرات التي تحدث في أذواق المستهلكين من أجل إنتاج سلعة تتناسب مع الأذواق.⁴

رغم تأثير البيئة الخارجية في التنظيمات إلى أنها تستجيب لها ولكن بدرجة متفاوتة وبدرجات مختلفة من الحماس والالتزام ، وهذا بحسب شدة ارتباطها بعملياتها، مثال ذلك أن تنظيمات الشرطة تكون أكثر التزاما واستجابة المطالب التغيير الناشئة عن تطور الأوضاع الاقتصادية في البلاد، بينما تكون التنظيمات الثقافية والتعليمية أقل استجابة لمثل هذه التطورات في الأوضاع الاقتصادية .⁵

2. الدوافع الداخلية:

وهي عبارة عن ضغوط داخلية تأتي من داخل التنظيم أو بيئة النشاط نفسها ويمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات

¹ الشماخ، محمود حسين، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 374

² حسين، احمد محمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2010، ص 126

³ المرسي، جمال الدين محمد، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 50

⁴ السالمي على، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، دون سنة النشر، ص 263

⁵ السالمي على، تطور الفكر التنظيمي مرجع سبق ذكره، ص 263

1.2. الحاجة إلى التغيير الداخلي : تستطيع الإدارة أن تعرف حاجتها إلى التغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، وذلك من خلال البيانات المالية والميزانيات وانخفاض الأرباح وانخفاض معدلات الأداء، وتدني معنويات العاملين وغيرها.¹

2.2. الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي هو المدخل الرئيسي لإحداث التغيير في الإدارة، ويقصد بالتغيير الهيكلي مختلف العمليات التي تهدف إلى إحداث تغيير في البنية الأساسية، علماً أن أي تغيير يمس البنية الأساسية للمنظمة سيمس بالضرورة علاقات السلطة والمسؤولية ويعيد ترتيب الصلاحيات وتوزيع المهام، وأن هذا التغيير الجديد في نظام العلاقات ونظام السلطة قد يثير موافق معارضة.²

3.2. الأفراد: إن انخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين ودوران العمل وتدني الإنتاجية، يفرض على الإدارة إدخال تغييرات تنظيمية لتعديل سلوك الأفراد حسبما تقتضيه أهداف المنظمة بإدخال قيم إيجابية ونشر ثقافة تنظيمية مشجعة على العمل والإنتاج.³

إن التغييرات في البيئة التنظيمية عموماً ورغم تعدد مصادرها إلى أن هدفها هو محالة تمكين التنظيم من السيطرة على بعض جوانب المناخ التنظيمي وإخضاعها للتعامل وفق ما يرضيه التنظيم.⁴

المطلب الثاني: مراحل التغيير التنظيمي

يمر التغيير التنظيمي بعدة مراحل ضرورية لضمان نجاحه وتحقيق الأهداف المرجوة منه، تبدأ العملية بمرحلة إذابة الثلوج، حيث يتم تفكيك العوامل التي تعيق التغيير، وتهيئة الأفراد داخل المنظمة لتقبله من خلال رفع وعيهم بالمشاكل القائمة، تليها مرحلة التغيير الفعلي، والتي تتطلب تدخلاً مباشراً في أساليب العمل والهيكل التنظيمية، مع التركيز على اكتساب مهارات وسلوكيات جديدة، وأخيراً تأتي مرحلة التثبيت، حيث يتم تعزيز التغييرات التي تم تحقيقها، وضمان استمراريتها عبر آليات للحفاظ عليها وتطويرها وفقاً لمتطلبات المنظمة.

1. مرحلة إذابة الثلوج: وتسمى أيضاً مرحلة تفكيك عوامل الجمود وتتمثل في محاولة إثارة ذهن الأفراد والجماعات من العاملين في المؤسسة والمديرين بضرورة الحاجة إلى التغيير، وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي

¹ حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، الأردن، 2010، ص 282

² مسلم محمد، تنمية الموارد البشرية، دار طليطة، الجزائر، 2016، ص 20

³ عبوي زيد منير، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، الأردن 2007، ص 35

⁴ السالمي على، تطور الفكر التنظيمي مرجع سبق ذكره، ص 264

تعوق تقدمهم في العمل وإثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لهذه المشاكل، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تقوم بالتغيير ما لم تتم بتهيئة الأفراد والمديرين ويطلق على عملية التهيئة الإذابة حيث يتم إذابة الموقف الذي يتعرض له الأفراد والمؤسسة من أي تغييرات¹

2. مرحلة التغيير: تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون بالتغيير التنظيمي على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، وتتطلب هذه المرحلة فترة زمنية طويلة نسبياً، وتهتم مرحلة التغيير بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها ولهذا يرى البعض أن مرحلة التغيير ليست مرحلة تدخل وإنما هي مرحلة تعلم أي يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمؤسسة أنماط جديدة من التصرف والسلوك التي تساعدهم على مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن.²

3. مرحلة التثبيت: يمكننا القول أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وبمعنى آخر هي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا المتحصل عليها من جراء التغيير التنظيمي، وللحفاظ على عملية التغيير.³

يمر التغيير التنظيمي بعدة مراحل مترابطة تهدف إلى ضمان نجاح عملية التحول داخل المنظمة، يوضح الشكل التالي التسلسل المنهجي لهذه المراحل:

الشكل رقم 4: نموذج ليفن لمراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى	←	المرحلة الثانية	←	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد		التغيير		إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير		- تغيير الأفراد		- تعزيز النتائج
- تقليص مقاومة التغيير.		- تغيير الأعمال		- تقييم النتائج
		- تغيير البناء التنظيمي		- إجراء تعديلات
		- تغيير التقنيات		بناءة

Source : Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5-41.

DOI: 10.1177/001872674700100103

¹ قويدر ب.، كمال ر.، & رحمة مجدة ح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: المفهوم، الاسباب، المراحل والمداخل...، مرجع سبق ذكره، ص 45

² قويدر ب.، كمال ر.، & رحمة مجدة ح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: المفهوم، الاسباب، المراحل والمداخل...، مرجع سبق ذكره، ص 45

³ نفس المرجع

المطلب الثالث: استراتيجيات التغيير التنظيمي

يتوقف نجاح أي منظمة تسعى إلى القيام بالتغيير والتطوير إلى وضع خطط واستراتيجيات يتم الاعتماد عليها من أجل تحقيق أهدافها والوصول إلى الغايات التي تسعى إليها.

1. العوامل المحددة للتغيير: يمكن الإشارة إلى الظروف والعوامل التي تحدد عملية التغيير من خلال ثلاث نقاط رئيسية وهي: ¹

- مناخ القيادة السائد: ويشير إلى طبيعة مناخ أو بيئة العمل السائد والنتائج عن نمط القيادة والممارسات الإدارية للرؤساء، وذلك أن نجاح التطوير الإداري يتطلب التزاماً من جانب الإدارة لهذه الجهود وقد يكون نمط القيادة هو الهدف من وراء برامج التطوير الإداري؛
- التنظيم الرسمي: وينبغي أن يكون منسجماً أو متناسلاً مع التغيير المفتوح
- ثقافة المنظمة: ويشير ذلك إلى تأثير عادات وقيم وأنماط سلوك المجموعات وكذلك الأنشطة الغير رسمية التي يمارسونها على بيئة العمل وباختصار يجب أن تكون ثقافة المنظمة مشجعة على التغيير المخطط.

2. اختيار إستراتيجية التغيير:

ينطوي اختيار إستراتيجية التغيير التطرق إلى المحاور أو الاتجاهات التالية:²

- اتجاه التفويض: ويتطلب هذا الاتجاه من الإدارة القيام بدراسة المنظمة الإدارية دراسة تحليلية بهدف إعطاء معلومات كاملة عن المجالات والأبعاد المراد إدخال التغيير فيها سواء في الجانب التنظيمي أو الجانب الإنساني، ويتطلب من الأفراد دراسة هذه المعلومات ومناقشتها بهدف التوصل إلى اتخاذ قرار موضوعي حول إدخال آليات التغيير المطلوب.

- اتجاه استخدام القوة: ويكون هذا الاتجاه ضمن:

✓ إجبار الإدارة العليا للإدارة الدنيا على ضرورة تنفيذ التغيير المطلوب

✓ استبدال الأفراد أو إعادة توزيع الموارد البشرية من حديد للحصول على أفراد راغبين في إدخال التغيير؛

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 379

² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2، 2003، ص 51-52

✓ إعادة التصميم للهيكل التنظيمي.

● المشاركة: أن تتم المشاركة بين الإدارة والأفراد العاملين بها في العمليات التنظيمية وهذا يتم من خلال قيام الإدارة بتحديد المشكلة موضوع الدراسة ثم استخدام المنهجية العلمية لوضع بدائل عدة، وهنا يطلب من العاملين المشاركة في اختيار بديل من عدة بدائل، أو أن تقوم الإدارة وكذلك العاملون معا بتحديد المشكلة وتدارسها واختيار البديل الأفضل ثم تنفيذه.

إضافة إلى هذا فإنه يجب أن يؤخذ في الحسبان بأن الهدف من الإستراتيجية المختارة هو تقليل المقاومة وتأكيد التعاون والتدعيم، كما أنه هنالك بعض الشروط الجوهرية المطلوب توفرها بيل تطوع الأفراد بالمشاركة في التغيير تذكر منها:

✓ أن الأفراد العاملين ينبغي أن تكون لديهم الرغبة في المشاركة؛

✓ ينبغي أن يكون لدى هؤلاء الاستعداد والقدرة على إيصال أفكارهم ومعتقداتهم؛

✓ على المديرين أن يكونوا آمنين في مواقعهم حتى لا يروا مشاركة العاملين على أنها علامة ضعف أو تقليل من سلطاتهم؛

✓ أن يتسم المديرين بسعة الأفق ورحابة الصدر تجاه أفكار العاملين.

3. المجالات الممكن تغييرها في المنظمة:

نظريا يمكن للمنظمة أن تغير أي جانب من جوانب عملياتها التي ترغب في تغييرها ولكون مفهوم التغيير واسع المدى فإنه يمكن تحديد بعض المجالات في المنظمة التي يمكن تغييرها والتي منها نذكر: ¹

● الأهداف والإستراتيجيات: يمكن للمنظمة أن تغير أهدافها وكذا الإستراتيجيات التي تستخدمها لتحقيق أهدافها، ومن أمثلة هذا التغيير نجد التوسع، تقديم منتجات جديدة دخول أسواق جديدة....
التكنولوجية: تتراوح التغيرات التكنولوجية من بسيطة كإدخال الحاسب الآلي ليستخدمه الأفراد، إلى تغييرات أساسية كالتحول من خط إنتاج محكم إلى إنتاج مرن...

¹ راوية حسن السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، 2002، ص ص : 346-347

- الهيكل: يمكن للمنظمة تغيير الهيكل من الأساس الوظيفي إلى تقسيم على أساس المنتج، كما يمكن أن تتضمن التغييرات الهيكلية التعديل في القواعد والسياسات والإجراءات؛
- العمليات: يمكن تغيير العمليات الأساسية التي يتم من خلالها العمل فمثلا يمكن لبعض خطوات العمل أن تتم معا بدلا من متابعتها؛
- الأفراد: ويمكن تغيير العضوية في المنظمة إما بتغيير المحتوى الفعلي للعضوية من خلال مراجعة عملية التعيين، وإما التغيير يكون بناء على أساس المهارات والاتجاهات من خلال التدريب والتطوير المختلف.

كما يمكن الإشارة إلى أن التغيير لا يلمس سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل بل ينعكس أيضا على الهيكل التنظيمي القائم، نمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات بل لها تأثير أيضا على نجاح أو فشل الإستراتيجية المطلوبة وقد تكون مصدر قوة وتدعيم التغييرات الإستراتيجية المطلوبة وقد تكون مصدر ضعف وتقف عائقا أمام تنفيذ الإستراتيجية وبناءا عليه يمكن حصر مجالات التغيير في النقاط التالية:¹ الهيكل - الإستراتيجية - الثقافة - النظم - النمط - العاملين - المهارات

المطلب الرابع: نظريات التغيير التنظيمي

ناقش العديد من الباحثين والمفكرين آليات تنفيذ التغيير التنظيمي، مقترحين مراحل وخطوات مختلفة لاعتماده داخل المنظمات، ومع ذلك يواجه التطبيق العملي تحديا يتمثل في صعوبة الالتزام بنموذج موحد للتغيير، إذ إن ما يؤدي إلى نجاح منظمة معينة قد لا يكون بالضرورة مناسبا لجميع المنظمات الأخرى، تعتمد نماذج التغيير على مجموعة من المتغيرات والعناصر الأساسية التي تسهم في تنفيذ عملية التغيير، لكنها لا تمثل حلاً جاهزاً للإدارة، وإنما توفر إطاراً إرشادياً لتوجيه العملية. لذلك، يتعين على الإدارة تطبيق هذه النماذج بما يتناسب مع طبيعة المؤسسة، وبيئة عملها، وموقعها، وخصائص موظفيها.

¹ على عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة محاضرات الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة econa3000 البلدية، يومي 21-

1. نموذج ليبيت، واسطن وويسلي للتغيير التنظيمي

أصبحت مراحل التغيير سبعة، وهي على الوجه التالي:¹

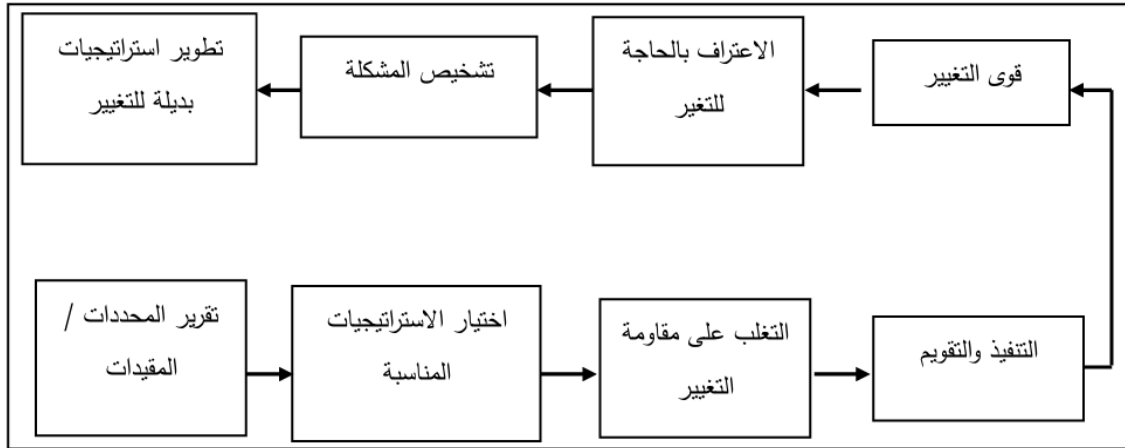
- تشخيص المشكلة
- تقييم الدوافع والقدرة على التغيير؛
- تقييم الموارد والدافع لوكيل التغيير، ويشمل هذا التزام كل المتعاملين للتقبل التغيير، والطاقة، والقدرة على التحمل. الاختيار التدريجي لموضوعات التغيير، في هذه الخطوة توضع خطط عمل ويتم وضع الاستراتيجيات.
- يجب أن يتم تحديد دور وكلاء التغيير وفهمها من قبل الجميع بوضوح، كما يكون لجميع الأطراف توقعات واضحة من عملية التغيير، من هذه الأدوار نجد المشجع، الميسر، والخبراء.
- الحفاظ على التغيير، عن طريق تدعيم الاتصال، ودراسة ومتابعة ردود الفعل للأفراد والجماعات والتنسيق داخل مجموعات العمل، وهي العناصر الأساسية في هذه الخطوة من عملية التغيير.
- إنهاء تدريجيا العلاقة المساعدة لوكيل التغيير، بحيث ينبغي أن ينسحب تدريجيا من دوره كمسهل ومساعد في عملية التغيير، ويحدث هذا عندما يصبح التغيير جزءا من الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

2 . نموذج ايفانسفيتش في إدارة التغيير: يعتبر (1995) John .M Ivancevich أن إدارة التغيير عملية

منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي يوضحها الشكل رقم 1-4 خطوة بخطوة.

¹ Alicia Kritsonis, Comparison of Change Theories, International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity, volume 8, number 1, California State University, 2004-2005, p3.

الشكل رقم 5: مراحل عملية التغيير حسب Ivancevich.



المصدر: محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 72

- قوى التغيير: وهي مسببات التغير الداخلية والخارجية.
- الاعتراف بالحاجة للتغيير: تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات وانخفاض الأرباح، وانخفاض معدلات الأداء وهبوط المبيعات، وتدني معنويات العاملين وغيرها تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.
- تشخيص المشكلة: فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديدتها، قبل تبني أي إجراء وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع، لذا فإن الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أمورا حيوية في هذه الحالة، وفي النهاية فإن مرحلة التشخيص يجب أن تحدد أهداف التغيير، فبعد تشخيص المشكلة، يجب على الإدارة تحديد الأهداف المساعدة على توجيه مسار التغيير وتقييم نتائجه. هذا ويمكن للمنظمة الاستعانة بوسيط تغيير من داخل المنظمة أو من خارجها، للمساعدة في هذه المرحلة والمراحل اللاحقة، ويتم في هذه المرحلة تحديد العلاقة بين المنظمة ووسيط التغيير، ودوره في عملية التغيير، بصورة واضحة كما انه يتم تقرير مدى مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة في عملية التغيير.
- تطوير بدائل استراتيجيات وأساليب التغيير: تقوم الإدارة أو وسيط التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالا أن تحقق النتائج المرجوة، وهناك ثلاث استراتيجيات عامة للتغيير، تغيير البناء التنظيمي؛ تغيير الناس وتغيير التقنيات.

والاستراتيجيات الثلاث السابقة مكاملة لبعضها البعض ومتراطة، وذلك على النحو التالي:

✓ استراتيجيات تغيير البناء التنظيمي يتضمن الجهود لتحسين الأداء من خلال تعديل وتغيير البناء التنظيمي الرسمي، وتصميم الوظائف، وعلاقات السلطات... الخ.

✓ استراتيجيات تغيير السلوك وتشمل الجهود الموجهة لتغيير دافعية العاملين ومعارفهم ومهارتهم واتجاهاتهم ومن بين الوسائل المستخدمة التدريب، وبناء الفرق، وتدريب الحساسية.

✓ التغيير التقني، ويتضمن استخدام فنون وأساليب ومعدات وأجهزة جديدة.¹

● تقرير المحددات والظروف المقيدة : يتوقف اختيار إستراتيجية أو أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآنية السائدة في المنظمة ومنها مناخ القيادة، والتنظيم الرسمي، وثقافة المنظمة، فمن ناحية يعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير، ومن ناحية أخرى، يجب أن يتوقف التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح وتدخل في ذلك سياسات وفلسفة الإدارة العليا، وتصميم المنظمة، ونظام الرقابة، وأخيرا لا يمكن إغفال دور القيم والمعايير والقواعد السلوكية (ثقافة المنظمة).

● مقاومة التغيير: على الإدارة أن تدرك بان مقاومة التغيير أمر طبيعي ويتوجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها.

● تنفيذ التغيير ومتابعته: تتضمن هذه المرحلة عنصرين أو بعدين وهما: التوقيت والنطاق أما التوقيت فيعني معرفة متى يتم إحداث التغيير، وأما النطاق فيشير إلى معرفة مدى مقدار التغيير الذي يجب أن يتم، وأن مسألة التوقيت هي أمر استراتيجي، وتعتمد على عوامل كثيرة، وبخاصة دورة عمل المنظمة، والأعمال الأولية التي سبقت التغيير، فأى تغيير رئيس يجب أن لا ينافس ويعارض العمليات اليومية، وقد يكون من الأسهل تنفيذ التغيير في فترة ركود العمل، ومع ذلك إذا كان التغيير حيويا لبقاء المنظمة، فلا مناص من التنفيذ الفوري.²

¹ محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 74

² محمد الصيرفي، إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص 75

أما نطاق التغيير فيتوقف على إستراتيجية التغيير، وقد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة ويتم تكريسه بسرعة، أو يمكن تنفيذه على مراحل، ومن مستوى لآخر، ومن إدارة لأخرى. أما المتابعة فتهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة.

3. نموذج كرينر : أشار الباحث Greiner إلى أن ديناميكية التغيير الناجح تمر بست مراحل يتأثر بعضها ببعض ولاسيما خلال ظهور ردود الأفعال المعاكسة عند نقل السلطة في الهيكل من مرحلة المرحلة أخرى، وهي :¹

● مرحلة الضغط على الإدارة العليا بغية الشروع بعملية التغيير.

● مرحلة التدخل من الأعلى لغرض إعادة التكييف والتوازن لمواجهة المشكلات الداخلية.

● مرحلة تحديد مجالات المشكلات والتعرف عليها بشكل دقيق.

● مرحلة ابتكار حلول جديدة والالتزام باتجاه جديد في العمل.

● مرحلة تجريب الحلول الجديدة وبحث النتائج.

● مرحلة تعزيز النتائج الإيجابية وقبول الإجراءات الجديدة.

ويوضح الجدول التالي طبيعة النموذج ومراحله الأساسية.

الجدول رقم 1: مراحل ديناميكية التغيير - كرينر

المرحلة الأولى: الضغط على الإدارة العليا	رد الفعل لدى هيكل السلطة
المرحلة الثانية: التدخل من الأعلى	اليقظة للقيام بالعمل
المرحلة الثالثة: تحديد مجالات المشكلات	إعادة التكييف لمعالجة المشكلات الداخلية
المرحلة الرابعة: ابتكار حلول جديدة	التعرف على خواص المشكلات
المرحلة الخامسة: تجريب الحلول الجديدة	الالتزام باتجاه جديد في العمل
المرحلة السادسة: تعزيز النتائج الإيجابية	بحث النتائج
	قبول الإجراءات الجديدة

المصدر: محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 84

¹ نفس المرجع السابق، ص 83

4. نموذج بيكهارد هاريس وكليشر : قدم الباحثون (1987) R. Harris و R. Beckhard

و D. Gleicher نموذجا في شكل معادلة تهتم بتحفيز التغيير حيث : $R < DVF =$ التغيير¹.

يمثل $D =$ مستوى عدم الرضا بالحالة المستقرة؛

يمثل $V =$ الرؤية والمستقبل المرغوب فيه؛

يمثل $F =$ الخطوة الأولى وبمسار معين؛

يمثل $R =$ مقاومة وتكاليف التغيير.

يعتبر النموذج بأن مستوى عدم الرضا بالحالة المستقرة، والرؤية، والخطوة الأولى هي القوى الدافعة نحو التغيير ويعتبر مقاومة وتكاليف التغيير بالقوى المثبطة للتغيير.

أضاف الباحثون بأن التغيير سيحدث عندما يكون هناك عدم رضا بالحالة المستقرة، ويدرك الأفراد مستقبلا مرغوبا فيه ومسارا معيننا لتحقيق هذا المستقبل، ويكون هناك أكثر من تكاليف للتغيير وبعد هذا حسبهم طريقة محفزة لإدارة التغيير، ويكون هذا مؤثرا ، ويقدم مساهمة مرتفعة القيمة لفهمنا كيف ندير التغيير المخطط، فنحن نحتاج أن نقلل تكاليف التغيير، ونحتاج أن نقتنع الناس أن الوضع الحالي مثقل بالمشاكل، ونحتاج أن نواجه الأفراد برؤية مرغوبا فيها للمستقبل، وأن هناك وسيلة لتحقيق ذلك.

كما اقترح الباحثون أن التركيز يكون على المستقبل بدلا من الحاضر يكون مفيدا للأسباب التالية:

✓ . يحل التفاؤل محل التشاؤم.

✓ . يجعل الناس قادرين على تخيل دورهم، وتحسين إذعانهم.

✓ . يقلل عدم التأكد، والشعور بعدم الأمن.

✓ . يركز الانتباه بعيدا عن المشاكل، والأعراض لاعتبار ما يمكن أن يجعل التنظيم فعالا.

ويمكن القول أن لنموذج بيكهارد وهاريس جذور فيما وصفه (1969) Warren Bennis بأنه مذهب الصدق والحب"، وبالتالي وضع تركيز غير كافي على معنوية القوة. ولا يحتاج كل فرد أن يكون مقتنعا بالمستقبل المرغوب فيه

¹ ألان وليامز و اخرون، تعريب، سرور على إبراهيم، إدارة التغيير بتجاح، استخدام النظرية و الخبرة في تنفيذ التغيير، دار المريخ لنشر، الرياض، السعودية،

والمسار العملي، وما إلى ذلك. فيمكن فرض التغيير، وكما أظهرت الحالات التاريخية التي سبق تقديمها، غالباً ما يحدث هذا.

5. نموذج بيير وزملاؤه: يدعى هذا النموذج بطريقة المسار الحرج (Critical Path 67 Model) لبيير وزملاؤه¹.

ركز (1990) Beer et autres على التغيير على مستوى الوحدة، أو التنظيم، ووضعوا طريقة الإدارة التغيير أطلقوا عليها اسم المسار الحرج لإعادة تجديد المؤسسة حيث يكون المسار الحرج عملية عامة يقودها المدير، والتي تنفذ ضبط المهمة على مستوى الوحدة عن طريق عمل ما يلي:

- ✓ تجديد طاقة التغيير لدى المراهنين في التنظيم عن طريق شمولهم في تشخيص المشاكل التي تعوق التنافسية. تطوير رؤية تضبط على حسب المهمة لكيفية تنظيم التنافسية، وإدارتها.
 - ✓ تكوين إجماع بأن الرؤية الجديدة "صحيحة"، وكفؤة لتعميمها، ومتماسكة لتحريك التغيير.
 - ✓ نشر العزم الجديد على كل أقسام الوحدة بطريقة تتجنب الإدراك أن البرنامج مدفوعاً من القمة، وضمان الاتساق في نفس الوقت مع التغييرات التنظيمية الجارية بالفعل.
 - ✓ توحيد التغييرات من خلال سياسات ونظم، وهياكل نظامية والتي تؤسس العزم الجديد.
 - ✓ المراقبة المستمرة، وتحديد الاستراتيجيات في الاستجابة للمشاكل المتنبأ بها في عملية العزم الجديد.
- يجادل Beer وزملاؤه لشمول أكبر قدر ممكن من العاملين بغرض تكوين إجماع، ونشر العزم الجديد كما اتخذ الكثير من الباحثين الآخرين نهجاً شبيهاً بغرض احتواء الكل.

¹ الان وليامز وآخرون، تعريب سرور على إبراهيم سرور، مرجع سبق ذكره، ص 378 .

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

تعد مقاومة التغيير التنظيمي ظاهرة طبيعية تواجهها معظم المؤسسات عند محاولة إحداث تغييرات في الهياكل أو العمليات أو السياسات، تتبع هذه المقاومة من الخوف من المجهول، أو فقدان الامتيازات، أو عدم وضوح أهداف التغيير، وتأخذ أشكالاً متعددة، فقد تكون ظاهرة ومباشرة كالإضرابات والتذمر العلني، أو ضمنية وغير واضحة مثل انخفاض الإنتاجية والتأخر في تنفيذ المهام، لذا من الضروري فهم أسباب المقاومة وأنواعها لتطوير استراتيجيات فعالة تساعد في تقليلها وتعزيز تقبل التغيير داخل المؤسسة.

المطلب الأول: أسباب مقاومة التغيير

سعى العديد من الباحثين والمتخصصين في مجال التغيير إلى فهم وتحليل العوامل التي تجعل الأفراد يقاومون التغيير، وقد توصلوا إلى مجموعة من الأسباب المتنوعة التي تختلف في مدى تقاربها أو تباعدها، وذلك وفقاً لمستوى التغيير المطلوب، وأهدافه، والاستراتيجية المعتمدة في تنفيذه.

● التغيير يهدد الأمور والمصالح شخصية: الخوف من أن مكتسبات شخصية محددة حققها الأفراد سوف تنتزع منهم، وقد يهدد التغيير الاستثمار المادي والمعنوي الذي تحقق خلال فترات زمنية حفلة بالمكاسب والمغانم، وبعض المديرين قد يرى في التغيير تهديد مباشراً لسلطتهم ونفوذهم خاصة إذا طال التغيير أجهزة المكافآت والمعلومات والسلطة التي حافظوا على مكاسبها ومنافعها في مراحل سبقت مبادرات وقرارات التغيير.¹

● الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية: قد يفرض التغيير التنظيمي أحياناً أن يفصل الفرد ذاته عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة وحتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين وهذا ما قد يدفعه إلى السعي بهدف المحافظة على الوضع الحالي ومقاومة ما هو جديد حوله. لذا ينبغي على مديري التغيير إقناع الأفراد بأن التغيير التنظيمي المستهدف سيزيد من فرص الانتماء الاجتماعي لاتساع دائرة التفاعل والمعاملات²

¹ بلوط، حسن ابراهيم، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص 345

² هاشم فوزي دباس العبادي، علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 67، 2007، ص 135

● عدم التأكد: لعل من أكبر الأسباب مقاومة للتغيير هي حالة عدم التأكد ففي فترة إحداث التغيير قد يشعر العاملون بالقلق والتوتر بل قد يصل الأمر إلى حد العصبية والسبب في ذلك هو عدم قدرتهم على معرفة ما إذا كانت قدراتهم تتناسب مع متطلبات العمل الجديد وقد يشعرون أن هناك تهديد لأمنهم الوظيفي ويتطلب هذا تفهم العاملين في المنظمة.¹

● الاستياء من الأوامر الجديدة وزيادة السيطرة: عندما تتغير الإدارة تزداد كمية الأوامر المعطاة للمرؤوسين وهذا ما يدفع الأشخاص المقاومة هذه الأوامر أو أي محاولة لزيادة السيطرة كونها تقلل شعورهم بالحرية والاعتماد على النفس.

● عدم قبول التغيير وعدم السماح بحدوثه: ذلك أن العاملين غير قادرين من الناحية النفسية على السماح بحدوث التغيير، على سبيل المثال فإنهم لا يتوافر لديهم المهارات الضرورية الجديدة التي يفترضها التغيير، كذلك إنهم قد يعتقدون أن قبول التغيير هو مفهوم ضمني أمام الإدارة أي أن السلوكيات والتصرفات السابقة للعاملين كانت خاطئة²

المطلب الثاني: مراحل مقاومة التغيير

إن الفرد المقاوم للتغيير يمر بعدة مراحل حتى يتقبل ويرضخ لعملية التغيير، من خلال العديد من ردود الأفعال التي يصدرها الفرد وذلك عبر سبعة مراحل وهي³:

- الصدمة: وهو شعور حاد بعدم التوازن، وعدم القدرة على التصرف.
- عدم التصديق: الشعور بعدم واقعية وموضوعية سبب التغيير.
- الذنب: وهو شعور الفرد بأنه ارتكب خطأ كان السبب وراء التغيير.
- الإسقاط: محاولة لوم أفراد آخرين وتأنيبهم على التغيير الذي حدث.
- التبرير: من خلال وضع بعض المبررات والأسباب الخاصة بالتغيير.

¹ الصحن، محمد فريد، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية مصر، 2002، ص 313

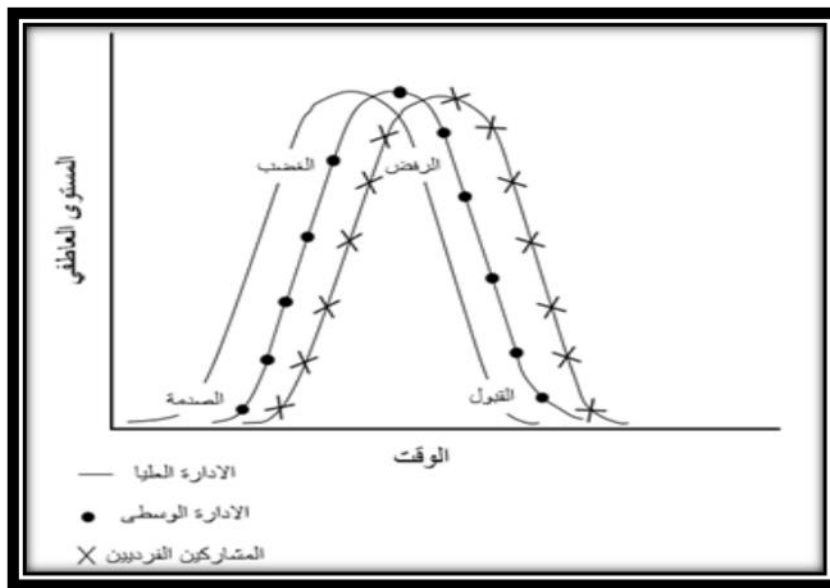
² جمادات، محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الراجية، الأردن، 2008، ص 212

³ Kurt le win group decision and social change .in GE swanson T.M. new comb , and E.L hartley (eds) readings in social psychologyrev . ed (new yorkholt. 1952 p p 465–473

- التكامل: يكون عن طريق احتواء التغيير والاندماج معه وتحويله إلى مزايا يتمتع بها.
- القبول: وهو عبارة عن خضوع وتقبل الفرد للوضع الجديد.

تمر عملية التغيير التنظيمي بصفة عامة خلال أربعة مراحل وضمن المستويات الثالث الرئيسية للمنظمة والتي تشمل مستوى الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية (المشاركين الفرديين) ويمكن توضيح هذه المراحل ضمن بعدين رئيسيين هما العاطفة والوقت .

الشكل رقم 6: نموذج كيرت لوين في إدارة التغيير



Source: Kurt le win group decision and social change .in GE swanson T.M. new comb , and E.L hartley (eds) readings in social psychologyrev . ed (new yorkholt. 1952 p 459

ويمكن القول أن جميع الافراد الذين يشملهم التغيير ينبغي ان يمروا بالمراحل الصدمة, الغضب, الرفض, القبول) لكن الاختلاف يكمن في الفترة الزمنية والوقت المستغرق ما بين مستوى تنظيمي وآخر, ولعل ما يزيد من سرعة الانتقال نحو التغيير هو اتباع سياسة الباب المفتوح والتعاطف والاستماع الى التعليقات نحو هذا التغيير.

فقد نجد بعض الاشخاص لا يتخذون اي اجراء ايجابي او سلبي تجاه التغيير حتى يصلوا الى مرحلة القبول وان وصولهم الى مرحلة القبول لا يعني انهم سعداء وانما القبول بالظرف الراهن، لذلك فان هذا الانموذج اكد على التفاوت ما بين المستويات التنظيمية, وفي اغلب الاحيان تكون الادارة العليا هم الذين يأخذون مبادرة للتغيير لإدراكهم أهمية التغيير في تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها, لذلك ينبغي أن يبدأ التغيير بالإدارة العليا حيث انهم يمرون بالمراحل الاربعة لكنهم ينبغي أن يكونوا سابقين لذلك.

أما الإدارات الوسطى فهي تمر بالمراحل العاطفية الأربعة إلا أن السرعة في الوقت تختلف عن الإدارة العليا، وهذا الاختلاف بسبب ان الأفراد في الإدارة الوسطى يؤدون الأفعال العاطفية في المستوى التنظيمي، والاختلاف في مدى الإدراك لأهمية التغيير التنظيمي، لذلك نلاحظ عندما يكون المدراء في الإدارة العليا عند مرحلة القبول فان مشرفين الخط الأول والمشاركين الفرديين يكونوا عند مرحلة الصدمة أو الغضب والسبب في ذلك قد يعود الى أن الإداريين قد يجهلون أهمية التعاطف ومهارات الاستماع مما يؤدي الى التأخر في وقت التغيير.

عملياً فان النظرة العقلانية في التغيير التنظيمي لا تكون من قبل الإداريين في المستويات العليا فقط وانما يجب ان يتم ذلك بشكل تعاوني ما بين الإداريين والمرؤوسين في تحديد الأهداف التنظيمية، فلذلك يجب اشراك العاملين المرؤوسين - وتحفيزهم وزيادة تفاعلهم مع توجهات الإدارة العليا نحو التغيير.

المطلب الثالث: أنواع المقاومين وأشكال المقاومة

تختلف استجابات الأفراد داخل المنظمات تجاه التغيير، فمنهم من يتقبله ويدعمه، ومنهم من يقاومه بدرجات متفاوتة وتتجسد هذه المقاومة في أشكال متعددة، سواء كانت علنية وواضحة أو ضمنية وغير مباشرة، مما يستدعي فهم أنواع المقاومين وآليات مقاومتهم لضمان نجاح عملية التغيير.

الفرع الأول: أنواع مقاومي التغيير

تختلف مقاومة التغيير و درجاتها من فرد لآخر، فلكل شخص سبب ما يجعله يرفض التغيير و يصر على البقاء في الوضع الراهن، لذلك سنعرض أنواع الأفراد المقاومين في النقاط التالية¹:

المتجارب: و هو الذي يدعي أن له خبرة و تجارب طويلة في موضوع التغيير، وأن هذا التغيير مآله الفشل.

المتسائل: و هو الذي يحاول توجيه مجموعة من الأسئلة في محاولة منه لتبيان فشل التغيير.

المتسلق: وهو الذي يحاول الوصول إلى القيادات العليا و التأثير عليهم بإقناعهم بفشل التغيير و ذلك من خلال بناء علاقات معهم.

المعتم: و هو الذي يجعل من الحادثة الفردية ظاهرة عامة.

¹ Kurt le win group decision and social change .in GE swanson T.M. new comb , and E.L hartley (eds) readings in social psychologyrev . ed (new yorkholt. 1952 p p 475

الثرثار: و هو الذي يكثر الكلام حول فشل التغيير و لا يترك المجال للآخرين لابداء آرائهم.

الملتقط: و هو الذي يلتقط بعض الكلمات من المغير ليستعملها في خدمة و تعزيز مقاومتهم.

المركب: و هو الذي يركب الكلمات و الأحداث و المواقف لتصبح عبارة عن دليل لرفض التغيير.

المسوف: و يعتبر من أخطر أنواع المقاومين، إذ يمدح فكرة التغيير و في نفس الوقت يقول أن الوقت غير مناسب للتغيير.

المشاجر: الذي يعبر عن مقاومته بالمشاجرة و الشتم والضرب.

المنسحب: عبر عن مقاومته لفكرة التغيير عن طريق الإنسحاب عند كل مرة يفتح فيها النقاش حول موضوع التغيير.

المهاجم: و هو الذي يحاول الهجوم على صاحب فكرة التغيير و يشوه صورته و ذلك بزعزعة الثقة في التغيير و القائم عليه.

المساوم: و هو الذي يساوم المغير حتى يتم التوصل إلى حل وسط أو حل يشوه التغيير و يخرج عنه مضمونه.

الفرع الثاني: أشكال المقاومة

تتجلى مقاومة التغيير داخل المنظمات بأشكال مختلفة، حيث يمكن أن تكون ظاهرة ومعلنة أو ضمنية وغير مباشرة. تأخذ المقاومة الظاهرة أشكالاً واضحة مثل رفض العاملين للتغيير علناً، وارتفاع معدلات الغياب، وزيادة الصراعات، وحتى تنظيم الإضرابات، في المقابل، تظهر المقاومة الضمنية بطرق أكثر هدوءاً مثل انخفاض الحافز، وإبطاء تنفيذ المهام، ونشر الإشاعات، مما يجعل من الصعب اكتشافها بسهولة.

المقاومة الظاهرة للتغيير : وتكون هذه المقاومة باتخاذ أشكال ظاهرة ومعلنة للجميع مثل¹:

● مصارحة العاملين لرفض التغيير

● زيادة العداء نحو المبادرين باقتراح التغيير

● زيادة الصراعات داخل المنظمة

¹ نسرين سماعيل، الهام يحيوي، مقاومة التغيير التنظيمي كتحدى لتطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة 1، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، المجلد/3 العدد: 1 جوان 2020، ص 115

- تمارض العاملين وزيادة عدد الغيابات والتأخيرات؛
 - زيادة الميل نحو الاتحاد وأنشطة نقابات العمل؛
 - ترك العمل أو زيادة طالبي النقل الوظيفي؛
 - انزعاج الموظفين من قرارات المنظمة بشأن إقرار التغيير والذي قد يتطور هذا الانزعاج بتنظيم إضراب والمشاركة فيه الذي يعتبر أهم مؤشرات عدم الرضا وأكثر الوسائل تطرفاً إليه؛
 - تخفيض الجهود المبذولة من قبل العاملين والعمل على زيادة خسارة المنظمة ومقاومة أي تجديدات؛
 - تخريب نظم الإنتاج
 - رفض تقديم أي مساعدات لحل مشاكل العمل رغم خبرة العامل الطويلة؛
 - زيادة عدد الشكاوي والتذمر، حيث تعكس شكاوي الموظفين وتظلماتهم حالة الغضب والقلق والتذمر المستمرة
 - عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل.
- المقاومة الضمنية للتغيير: وتكون هذه المقاومة باتخاذ أشكال مستقرة وغير واضحة مثل¹:
- هبوط الحافز للعمل؛
 - عدم استغلال كامل الإمكانيات المتوفرة؛
 - استغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال، فإذا كان هناك عدم رضا تظهر حالات من الإهمال وعدم الانضباط
 - في مظاهر متكررة كالحديث مع الزملاء أو قراءة الصحف والإبكار في المغادرة؛
 - زيادة عدد الأخطاء المرتكبة
 - استخدام الصوت المرتفع وإشارات اليد
 - نشر الإشاعات عن النتائج السلبية للتغيير
 - حجب المعلومات وتأخير وصولها.

¹ نسرين سماعيل، الهام يحيوي، مرجع سبق ذكره ص 115

المطلب الرابع: طرق التغلب على مقاومة التغيير

إن من أهم الأدوار التي يقوم بها من يتولى عملية إحداث التغيير في القسم أو المؤسسة هو إدخال التغيير بالطريقة التي تحقق الأهداف من خلال إشراك الموظفين والحصول على تأييدهم لعملية التغيير، لأن الدور الأساسي لمن يدخل التغيير الجديد هو تعريف الآخرين به وامتلاك القدرة على إدارته من خلال وضع خطوات محددة وتطوير الإجراءات والنظم التي تساعد العاملين جميعا وخاصة ممن قد يعانون من صعوبات التكيف معه خلال فترات التغيير المختلفة. ويجب الملاحظة أن عملية إدخال التغيير يجب أن تأخذ طريقها بأقل قدر ممكن من الإزعاج داخل القسم أو المؤسسة، وذلك من خلال إدراك أهمية قبول العاملين لهذا التغيير، والتكيف مع البيئة الخاصة بذلك. ولتحقيق ذلك بأكبر قدر من النجاح، فإنه يجب أخذ النقاط التالية بعين الاعتبار وهي¹:

1. إشعار العاملين بالتغيير: يجب في هذه المرحلة التمهيد لعملية التغيير وإشعار العاملين أن عملية التغيير تتم لمصلحة المؤسسة والعاملين على حد سواء، كما يجب إخبارهم بكيفية التغيير وأثره عليهم، وما هو متوقع منهم ومحاولة تقليل أي اتجاهات سلبية قد يفكرون بها نتيجة إحداث هذا التغيير، لأن معظم مشاكل الموظفين عند إحداث التغيير تكون خلال فترته الانتقالية الأولى حيث يكون الالتباس وعدم التأكد من الإجراءات، وما هو المطلوب بشكل دقيق، مما يحدث الأخطاء وعدم إنجاز العمل بكفاءة عالية.

2. اشتراك العاملين بالتغيير: عندما يشرك العاملون منذ البداية بإعلامهم بأهمية التغيير لهم وللمؤسسة وأهمية دورهم في إنجاحه، ذلك يساعد في المزيد من الالتزام وبذل الجهد للسير به نحو تحقيق أهدافه لأن غالبية العاملين في الإدارات والمؤسسات يرغبون بالمشاركة في أي أمر قد يؤثر عليهم.

3. التفهم الإداري للعمال: تعتبر هذه النقطة من أهم النقاط لإنجاح التغيير ومساعدة الآخرين لقبوله وتقليل مقاومتهم له، لأنه عندما يرى العاملون أنك تسمع وتفهم مشاعرهم فإن ذلك يشعرهم بالراحة و القبول لما تريد إحداثه.

¹ براءة فريد، دراسة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها داخل المؤسسة مع دراسة حالة مؤسسة صناعية جزائرية، مخبر اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الحركة الاقتصادية الدولية، جامعة بومرداس، الجزائر، المجلة الدولية لألداء الاقتصادي، المجلد 04، العدد 01، 2021 ص ص 400-401

يأتي دور الإداري بتعريف الموظف بأهمية التدريب والتغيير بأسلوب إيجابي واضح لأن ذلك يحقق للإداري فائد بينهما

● إدراك أن الموظف لديه مشكلة حقيقية تجاه التغيير وأن الحديث المباشر معه سوف يكشف له عن الصعوبات

حيث يمكن من التعامل معها ووضع الحلول لذلك.

● يجب أن يعرف الموظف الجدية في عملية إدخال التغيير وانه يجب أن يتأقلم معه وأن يشعر بأن لديه إمكانية

النجاح في ذلك.

خلاصة الفصل

يعد التغيير التنظيمي ضرورة حتمية تفرضها التطورات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، بهدف تحسين الأداء وزيادة الكفاءة والتكيف مع المتغيرات، يتطلب التغيير الناجح التخطيط الجيد، واعتماد استراتيجيات مناسبة تضمن تحقيق الأهداف المنشودة بأقل قدر من المقاومة، ورغم أهميته، إلا أن مقاومة التغيير تظل تحدياً رئيسياً يواجهه القادة، حيث يمكن أن تكون هذه المقاومة ظاهرة أو ضمنية، مما يستدعي فهم دوافعها وتطوير آليات للتعامل معها، تمر عملية التغيير بعدة مراحل تبدأ بإعداد الأفراد وإذابة الجمود، ثم تنفيذ التغييرات المطلوبة، وأخيراً تثبيتها لضمان استمراريتها، كما أن هناك عدة نظريات ونماذج تساعد في فهم كيفية إدارة التغيير بكفاءة، لذلك، فإن نجاح التغيير التنظيمي يعتمد على إشراك العاملين، وتحفيزهم، والتواصل الفعال لضمان قبولهم له.

الفصل الثاني: العملية الإدارية

تمهيد:

تعد العملية الإدارية جوهر الأداء المؤسسي وركيزة أساسية لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية فهي تشمل مجموعة من الأنشطة والتفاعلات التي تهدف إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، مما يسهم في تحسين الإنتاجية وتحقيق التوازن بين الموارد المتاحة والاحتياجات الفعلية، وتتميز العمليات الإدارية بخصائص متعددة، مثل الاستمرارية والتداخل والتكامل، حيث تعتمد على أسس علمية ومنهجية لضمان تنفيذها بكفاءة.

ومع التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، ظهرت الحاجة إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتي تعني إعادة تصميم جوهري لأساليب العمل بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في الأداء والجودة والخدمة، وتستند هذه العملية إلى مجموعة من المتطلبات والمبادئ، مثل التركيز على العملاء واستخدام التكنولوجيا الحديثة وتحقيق القيمة المضافة.

علاوة على ذلك، يلعب التغيير التنظيمي دوراً محورياً في تحسين العمليات الإدارية، حيث يؤثر بشكل مباشر على كفاءتها ويعزز من فرص الابتكار واتخاذ القرارات الفعالة، كما يسهم التغيير في تحفيز الموظفين وزيادة رضاهم، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة، لذا فإن الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي وإعادة هندسة العمليات الإدارية يمثلان عاملين رئيسيين في تحقيق التميز المؤسسي والقدرة على التكيف مع المتغيرات الحديثة.

من خلال هذا الفصل سنقوم بتحليل كل ما يتعلق بالتغيير وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

✓ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للعملية الإدارية

✓ المبحث الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية:

✓ المبحث الثالث: مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين العملية الإدارية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للعملية الإدارية

تعتبر العملية الإدارية أساس نجاح أي منظمة، حيث تشمل مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وتمحور هذه العملية حول التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، مما يضمن التنسيق الفعال بين الموارد المختلفة، وتميز العمليات الإدارية بعدة خصائص، مثل الديناميكية والاستمرارية والتكامل بين مختلف الوظائف الإدارية، كما تعتمد على أسس علمية ومنهجية تضمن تحقيق الأداء الأمثل في بيئة العمل، وتكون العملية الإدارية من عدة عناصر مترابطة، مثل الأهداف، الموارد، الهيكل التنظيمي، والعمليات التشغيلية، مما يجعلها نظاماً متكاملًا يدعم تحقيق الاستراتيجيات المؤسسية.

المطلب الأول: مفهوم العمليات الادارية

تعد العملية الإدارية جوهر العمل التنظيمي، إذ تمثل مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي يمارسها المدير، أياً كان موقعه الإداري أو مجاله المهني، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وهذا العمل يتضمن عددا من الأنشطة يعتمد تنفيذها على مجموعة من المبادئ والاسس والاصول والقواعد الإدارية يستعين بها في تسيير العمل وادارة شؤونه وتحقيق اهداف المنظمة وقد صنف المفكرون والكتاب الاداريون هذه الأنشطة ضمن اربعة عناصر رئيسية هي التخطيط التنظيم، التوجيه الرقابة.¹

العملية الإدارية هي تلك الاعمال التي تحدث اثرا اداريا يتمثل في الأرباح والخسائر والرضا البشري وهنا يشترط أن تكون هذه الاعمال ديناميكية حتى تحدث الاثر المطلوب بمعنى ان تتداخل وتتفاعل هذه الاعمال فيما بينها.²

تعرف العمليات الإدارية بانها المجموعة المتناسقة من الأنشطة التي يتم تقييمها لتمويل مدخلات معينة إلى مخرجات محددة يمكن قياسها وتستهلك خلال تفاعلاتها موارد بشرية ومادية فضلا عن الوقت المستغرق في الاداء بهدف تحقيق متطلبات المستهدفين من الخدمات، وتعرف أيضا بأنها الأنشطة ذات الصلة التي تؤدي الى انجاز محدد وتشكل العمليات المحور الاساسي لإعادة الهندسة واساس التغير الجذري فيه.³

¹ منال طلعت محمود، اساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2013، ص51

² محمد الصيرفي، العملية الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، مصر 2007، ص 14

³ ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك الإداري والهندسة الإدارية، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2015، ص122

انطلاقاً من هذه التعاريف يمكننا تقديم تعريف شامل للعملية الإدارية:

العملية الإدارية هي مجموعة من الأنشطة والمهام المتكاملة التي يقوم بها المدير، بغض النظر عن منصبه أو مجال عمله، بهدف تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، تعتمد هذه الأنشطة على مجموعة من المبادئ والأسس الإدارية، وتتمثل في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتي تساهم في توجيه العمل الإداري وضمان سيره بشكل منسق، كما أن العملية الإدارية لا تقتصر على تنفيذ المهام فقط، بل تهدف إلى تحقيق تأثير إداري ملموس، مثل تحقيق الأرباح، وتقليل الخسائر، وتعزيز رضا العاملين، وتتسم العمليات الإدارية بالديناميكية والتفاعل المستمر بين عناصرها لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، إضافة إلى ذلك، تعد العملية الإدارية نظاماً متكاملًا يعتمد على تحويل المدخلات، مثل الموارد البشرية والمادية، إلى مخرجات قابلة للقياس من خلال استهلاك الموارد والوقت، وهي أيضاً الأساس لإعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث تمثل جوهر التغيير والتطوير المستمر داخل المنظمات لمواكبة المتغيرات وتحسين الأداء المؤسسي.

المطلب الثاني: خصائص العمليات الإدارية

يمكن تحديد خصائص العمليات الإدارية في النقاط التالية:¹

- الرسمية حيث يتم تطبيق العمليات الإدارية في إطار قانوني محدد ومعروف ومعلن عنه.
- الاستمرارية حيث تمارس جميع العمليات الإدارية بشكل مستمر لغاية انهيار المنظمة.
- التسلسل حيث تندرج العمليات الإدارية بين عدة مستويات إدارية منها العليا والوسطى، المباشرة.
- التوازن حيث يتم توزيع الجهد الإداري بين الأنشطة المختلفة بما يتفق مع أهميتها النسبية، وتحقيق التوازن بين وظائف العملية الإدارية نفسها.
- الوضوح أي الوضوح فيما يخص تحديد الأهداف والخطط والسياسات والسلطات.. الخ
- الشمول أي ان العملية الإدارية شاملة لكل وظائف المنظمة فما من وظيفة او نشاط يؤدي في المنظمة الا وتجد العملية الإدارية بكل وظائفها سابقة له ومتزامنة معه.
- التداخل تتميز العملية الإدارية بالتفاعل والتداخل بين وظائفها الى حد كبير.

¹ مدحت محمد ابو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر 2012، ص33

- العدالة حيث يجب ان تتسم العملية الادارية والقائمون عليها من مديرين بالعدالة والا ستصبح مجرد قوة فهرية تعتمد على سلطاتها الرسمية.

المطلب الثالث: أسس العملية الإدارية

تتمثل اسس العمليات الادارية فيما يلي:

- المهام المطلوب تحقيقها.
- الأشخاص الذين سيتم من خلالهم تحقيق المهام أو النتائج.
- العمليات الادارية آلية لتعزيز فعالية التنظيم في ضوء الدور الوسيط للاتصال التنظيمي.
- الهيئة الإدارية التي تقوم بممارسة العملية الإدارية وتحريك جهود الناس وتوجيههم نحو تحقيق المهام المطلوبة.¹
- مجموعة العوامل الفنية والتي تشمل الاسس والقواعد العلمية التي تقوم عليها الانشطة والامكانيات المادية المستخدمة في الاداء وأساليب وطرق العمل.²

مما سبق يمكن القول إن أسس العملية الإدارية تمثل الركائز الجوهرية التي تضمن حسن سير العمل الإداري داخل أي منظمة، فهي لا تقتصر فقط على تحديد المهام والنتائج المنتظرة، بل تمتد لتشمل الأشخاص المنوط بهم تنفيذ هذه المهام، ودور الهيئة الإدارية في قيادة الجهود وتوجيهها بكفاءة، كما يعتبر الاتصال التنظيمي عنصراً وسيطاً بالغ الأهمية، إذ يسهم في تعزيز التنسيق والتكامل بين مختلف المستويات الإدارية، مما ينعكس إيجاباً على فعالية التنظيم ككل، ولا يقل الجانب الفني أهمية عن الجوانب الأخرى، حيث يعتمد نجاح العمليات الإدارية على توظيف الأسس والقواعد العلمية بشكل مدروس، مع استغلال الإمكانيات المادية والتقنية المتاحة بما يرفع من جودة الأداء ويحقق أهداف المنظمة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

المطلب الرابع: عناصر العملية الادارية

تتمثل عناصر العمليات الإدارية فيما يلي:

- التخطيط: هو وظيفة ادارية تعمل على وضع الاهداف والمعايير وسبل الوصول اليها وهي مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ اي عمل.

¹ محمد الصيرفي، العملية الإدارية، مرجع سبق ذكره ، ص 36

² محمد القدومي واخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن دار المعتر للنشر والتوزيع، 2015، ص 17

- التنظيم: هو الوظيفة الإدارية التي تبحث في التنسيق بين الموارد البشرية والغير البشرية لتنفيذ المخططات بنجاح وكفاءة.
- التوجيه: وهو الوظيفة الادارية التي تهتم بتوجيه العنصر البشري من خلال عمليات القيادة والاتصال مستندة في ذلك الى فهم طبيعة السلوك الانساني وتوجيهي بشكل ايجابي الى تحقيق الاهداف.
- الرقابة: هي الوظيفة الادارية التي تهتم بفعالية النتائج ومقارنة النتائج التي تحققت مع الاهداف الموضوعية لتصحيح الاخطاء ان وجدت حتى يتحقق الهدف المنشود.¹
- التنسيق: يعرف التنسيق بانه تنظيم الجهود الجماعية بغرض توحيدها وتوجيهها نحو تحقيق الهدف.²
- اتخاذ القرارات: هي وسيلة اختبار واعى لأحسن البدائل المتاحة التي تحقق أفضل عائد او اقل كلفة.³

مما سبق يتضح أن عناصر العملية الإدارية تشكل منظومة متكاملة لا يمكن إغفال أي جزء منها لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، فالخطيط يمثل حجر الأساس الذي يبنى عليه كل عمل إداري، إذ يرسم ملامح الأهداف والطريق نحوها، يليه التنظيم الذي يعنى بحشد الموارد وترتيبها بما يضمن تنفيذ الخطط بسلاسة، أما التوجيه، فهو القلب النابض للعملية الإدارية، إذ يركز على العنصر البشري وقيادته وتحفيزه باتجاه الأهداف المرجوة، وتأتي الرقابة لتكمل الحلقة، من خلال متابعة النتائج وتصحيح المسار عند الضرورة، كما يلعب التنسيق دوراً محورياً في توحيد الجهود ومنع الازدواجية والتضارب في العمل، في حين يعد اتخاذ القرارات بمثابة العقل المفكر الذي يختار أفضل البدائل لتحقيق أعلى فائدة بأقل التكاليف، كل هذه العناصر، إذا ما تم التعامل معها باحترافية وتكامل، تفضي إلى تحسين أداء المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة العمل المتغيرة.

¹ زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة - وظائف مدير ، دار مجلة، الاردن، 2007، ص 21

² محمد الفاتح محمود البشير المغربي، اصول الإدارة والتنظيم الاردن، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016 ، ص118

³ منال طلعت محمود، مرجع أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2013 ، ص 149

المبحث الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية

تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية (Business Process Reengineering) من الأساليب الحديثة التي تهدف إلى إحداث تغييرات جذرية في أساليب العمل داخل المنظمات، وذلك من خلال إعادة تصميم العمليات لتحقيق تحسينات كبيرة في الأداء والجودة والسرعة، تعتمد هذه العملية على مجموعة من المتطلبات الأساسية، مثل توافر البيانات الدقيقة، ودعم الإدارة العليا، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، كما تستند إلى مبادئ أساسية، أبرزها التركيز على نتائج العمليات بدلاً من المهام الفردية، وإعادة التفكير في كيفية تقديم الخدمات، وتمتاز إعادة الهندسة بعدة خصائص، مثل التحول الجذري والابتكار والتركيز على العملاء، ولضمان نجاحها، يتم اتباع خطوات منهجية تشمل تحليل العمليات الحالية، وتصميم العمليات الجديدة، وتنفيذها ومراقبة نتائجها لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

المطلب الأول: متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية

متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

إن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية تحتاج إلى متطلبات لضمان نجاحها، وهي كالتالي:

-وعي المسيرين بالعمليات الإدارية" الفهم والإدراك: يستهدف أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسات العمليات الإدارية وليس التنظيمات أي يركز على كيفية أداء الأعمال في المؤسسات، وليس حول كيفية تنظيم المؤسسات، ولنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لابد من الفهم والإدراك بها من طرف المسيرين والتي تتجلى من خلال القدرة على التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة التي تمثل حلقات العملية الإدارية التي تتسم بالعمومية والشمولية والاستمرارية، كما وتتأثر هذه العملية بعدة عوامل مختلفة منها العوامل الإنسانية كالقدرات والمهارات الشخصية في تأدية نشاط معين. والعوامل الفنية والتي تشمل الأسس والقواعد والإمكانات المادية التي يلجأ إليها الإداري من تحقيق الأهداف المختلفة.¹

حيث يؤدي الفهم والإدراك بالعمليات الإدارية لدى المسيرين في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توليد مهارات لدى العاملين وأساليب انجاز الأعمال وتحقيقها من خلال تهيئة الظروف البيئية المادية والمعنوية التي تعزز الفهم

¹ الطراونة سليمان محمد وآخرون، درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لمان الرابعة مجلة جامعة

القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات جامعة القدس ع 24، 2011، ص 286-287

والإدراك لتلك العمليات المتعلقة بإدارة الأعمال الوظيفية وهذا ما يزيد من إدراكهم وفهمهم الجيد للعمليات الإدارية المنوطة بهم، ما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء.¹

- المبادرة: هي فن تنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة من خلال فتح مجال لإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة والتمكين لذلك على المؤسسة الاعتماد على استراتيجيات متعددة في العمل لخلق مناخ لتفعيل المبادرة في تطوير الإدارة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية،² لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية المبادرة وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة، فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة ووفقاً لفلسفة إعادة الهندسة يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعني التخلي عن النمط البيروقراطي السائد والهدف من مبادرة العاملين هو رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة وتشير نتائج البحوث إلى أهمية فكرة مبادرة العاملين في دعم كفاءة وفاعلية الأداء والإنتاجية في منظمات الأعمال في القطاعين العام والخاص، فقد وجد أن هناك علاقة موجبة قوية بين المبادرة لبناء الثقة بنفوس العاملين في المؤسسات وبين الرضاء الوظيفي، وجودة القرارات والانتماء للمؤسسة ووضوح دور المسؤولية الوظيفية، ووضوح دور الأداء الإنتاجي، وتصميم الوظائف ووسائل الرقابة والعلاقات بين الوحدات الإدارية، والإبداع، وتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، كما وجد أن هناك علاقة وثيقة موجبة بين بناء الثقة وبين مستوى الاتصال في المؤسسة، ووجد أن تدني فاعلية المؤسسة له علاقة بضعف المبادرة الذي يولد ضعف الثقة بين العاملين والإدارة³

- السياسات الإدارية: وتنبثق من الإستراتيجية وهي خطوط عامة ودليل لاتخاذ القرارات وهي تقدم الإرشاد والتوجيه لمتخذي القرارات، إذن فهي مجموعة من القواعد والإجراءات والبرامج والأسس التي تساهم في تنفيذ وتحقيق الأهداف، وعليه فالسياسات تعرف وفق منظور الفكر الاستراتيجي بكونها مرشد للعمل أو التفكير للمرؤوسين وهي

¹ الطراونة سليمان محمد وآخرون، درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لمان الرابعة، مرجع سبق ذكره، 287

² الكساسبة، محمد ، دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير المنشورة، جامعة عمان العربية كلية الإدارة والاقتصاد الأردن، 2004، ص 51

³ العتيبي آسيا ، حوار بين الأستاذ الجامعي وطلاب الدراسات العليا في ضوء ثقافة إعادة الهندسة، رسالة ماجستير في الإدارة غير المنشورة، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2005، ص 26-27

آليات تنفيذ الاستراتيجيات، وتمثل أيضا في مجموعة من القواعد والتوجيهات التي تصدرها الإدارة العليا لترشد العاملين في أداء وظائفهم وتتخذ أسما ومعيار في اتخاذ القرارات¹

وتؤثر السياسات الإدارية في قدرة المؤسسة على إعادة هندسة العمليات الإدارية لما لها من دور في توجيه وإرشاد العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات التي تساعد في تبني إعادة هندسة للعمليات الإدارية للوصول إلى التطوير الإداري، لذلك تعتبر السياسات الإدارية من بين أهم متطلبات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية فكلما كانت واضحة ومفهومة زادت من تخفيف الأعباء المتكررة والمتشابهة، وهذا يعطي الإدارة القدرة على توحيد المهام الفرعية وإعادة بناء عملياتها الإدارية مما يساعد على التطوير²

- التخطيط الإستراتيجي: هو عبارة عن تخطيط للمستقبل وفق سيناريوهات تسعى إلى وضع فكر المخططين وتوجهاتهم وتوقعاتهم في إطار عملي قابل للتطبيق يراعي التغيرات والتطورات في مهام وأنشطة المؤسسة لمواجهة التحديات والتغلب على الصعوبات واستغلال الفرص ورصد الموارد والإمكانات التي تكفي لإنجاز مهام كل مرحلة³

- التدريب وتنمية مهارات العاملين: تسعى كل مؤسسة لتحقيق أعلى أداء من خلال مجهودات العاملين بها، وتحقيق السبق على المنافسين، لذلك فهي تتخذ من التدريب أساساً ومنهجا لعملها سواء لتدريب العاملين على الوظائف أو تنمية مهاراتهم، الوظيفة أو تطوير سلوكهم الوظيفي. فالتدريب هو المسعى الإداري أو التنظيمي الذي يهدف إلى تحسين قدرة الفرد على أداء العمل أو القيام به بدور محدد في المؤسسة التي يعمل فيها، كما تعد وسيلة من الوسائل العلمية والعملية التي تسعى من خلالها إلى صقل قدرات الأفراد العاملين وتنمية مهاراتهم وزيادة معلوماتهم عن سلوكهم واتجاهاتهم في المسارات الإيجابية التي تحقق أهداف الأفراد والمؤسسة في ذلك الواحد⁴

- تكنولوجيا المعلومات: أصبح استخدام التكنولوجيا في العمل من العناصر الأساسية لنجاح التنظيمات الإدارية، فالتغيرات والتحولات العالمية في أداء الأعمال تدفع التنظيمات إلى البحث عن أساليب عمل تواكب هذه التحديات وتحافظ على بقائها واستمرارها بالمنافسة الشديدة في ضوء هذه التحولات التي تقود إلى ضرورة استخدام التكنولوجيا في أداء الأعمال، فعمل الإدارات يتطلب استخدام التكنولوجيا بشكل مستمر ومستمر، والعمل دون استخدام هذه

¹ بكيرات فايز، وآخرون، العملية التشريعية في فلسطين بين النظرية والتطبيق، مؤسسة ناديا للطباعة والنشر، فلسطين، 2006، ص 143

² موفق محمد، إدارة الأعمال الحكومية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1 عمان، الأردن، 2002، ص 121

³ السهلي، فيحان فهد غازي، متطلبات التخطيط الإستراتيجي ودورها في الحد من الكوارث، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير المنشورة جامعة نايف

العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا الرياض المملكة العربية السعودية 2011، ص 18

⁴ مايك، ويلز، إدارة عملية التدريب وضع صحيح وضع التنفيذ (ترجمة) محسن الدسوقي الرياض المملكة العربية السعودية معهد الإدارة العامة، 2005، ص

الأساليب يجعل مؤسسات أداء دون متطلبات وبتكاليف عالية إضافة إلى تراجع البناء التنظيمي لعدم القدرة على مواكبة المستجدات، فاستخدام التكنولوجيا يساعد التنظيمات الإدارية في السيطرة على البيئة المحيطة، ويساعد أيضا على توجيه المسعى بما يكفل العمل على تحقيق الأهداف المرسومة، وتعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها نطاق واسع من القدرات والمكونات أو العناصر المتنوعة المستخدمة في المعالجة وتخزينها وتوزيعها، بالإضافة إلى دورها في خلق المعرفة¹

وهي نظام مكون من مجموعة من المترابطة والمتفاعلة يشتمل على الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية والبيانات والشبكات والاتصالات التي تستخدم المعلومات المعتمدة على الحاسوب²

وعليه فإن تكنولوجيا المعلومات تشمل جميع الوسائل والأجهزة التي يستخدمها الأفراد في المؤسسة من أجل الحصول على البيانات والمعلومات ومعالجتها لغرض تخزينها والرجوع إليها عند الحاجة، وهي تتكون من مجموعة خبرات الأفراد وأجهزة الحاسوب ووسائل الاتصال الأخرى والبرمجيات التي تساعد في تحسين أداء المؤسسة³

القوانين والتشريعات التي تنظم سلوك العاملين في المؤسسة: القوانين هي مجموعة القواعد التي تنظم سلوك العاملين في المؤسسة، والتي يكفل احترامها بموجب القانون، وتنص على خلاف ذلك والتشريعات هي مصدر واحد من مصادر القانون، وكذلك إلى جانب مصادر أخرى تساهم في خلق القواعد القانونية، فالمؤسسة تحتاج إلى مجموعة من القوانين الداخلية لتستخدمها كأداة رئيسية لها في تعاملاتها الداخلية والخارجية تخضع لقوانين مفروضة عليها من طرف الدولة، حيث أن المؤسسات تعمل في مجالات مختلفة، لذلك تصادف أمورا تحتاج إليها في تلك التي تتطلب ترتيبا من قبل صوص عليها في القانون، وحتى لا تطبقها المؤسسة بالمبادرة في سن القوانين للحفاظ على السياسة العامة لها ضمن حدودها، حيث تشمل السياسة العامة للمؤسسة خيارات المؤسسة من الأنشطة التي تخدم المصلحة العامة والتي تعدها ويطورها العاملون والمدراء⁴

¹ ياسين، سعد غالب ، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج. ط 1. الأردن، 2006 ص 307

² أحمد وليد أبو شكر ، أثر تكنولوجيا المعلومات في المستشفيات الخاصة على جودة الخدمات، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال الأردن، 2012 ص 18

³ جبوري ندى إسماعيل (2009) أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء، مجلة تنظيمية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، 2009، ص 168

⁴ الفار عبد القادر، مدخل لدراسة العلوم القانونية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان الأردن، 2006 ص 64

المطلب الثاني: مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية

عند اتخاذ القرار بعمل إعادة هندسة بالمنظمة فهناك عدة مبادئ يجب أخذها في الاعتبار منها ما يخص إعادة الهندسة بالتحديد ويعتبر من أدبياتها، ومنها ما هو تقليدي مأخوذ من مناهج إدارية سابقة .

من هذا المنطلق يعرض المؤلف لتلك المبادئ بصورة عامة ثم يعيد تصنيفها مرة أخرى وفقاً لرؤيته في مدى حداتها من عدمه، وهذه المبادئ هي:¹

- 1- التصميم من خلال التكرار أو الإعادة مع مراعاة المرونة وتزويد فرق العمل بالأدوات والأساليب الإدارية الحديثة .
- 2- البدء بالعمليات ذات القيمة المضافة ثم تحديد العمليات المساعدة أيضاً ذلك أن الأخيرة لها أثر إيجابي على خدمة العميل .
- 3- إدماج تكنولوجيا المعلومات للعمليات ذات القيمة المضافة (الجوهرية) والعمليات المساعدة .
- 4- إعادة التفكير في الحدود ما بين العمليات بالمنظمة وتلك التي لدى الموردين والعملاء .
- 5- إعادة التفكير في فوائد المركزية مقابل فوائد اللامركزية .
- 6- الأخذ في الاعتبار تجزئة مدخلات العملية وخلق تدفق موازى للعملية الأصلية .
- 7- إعادة تتابع الأنشطة المكونة للعملية حيث يمكن تجنب الحاجة لفصل العمليات الفرعية .
- 8- إعادة التفكير وإعادة تعيين أو تحديد حدود الرقابة .
- 9- تبسيط الحدود المشتركة بين العمليات وتدفقات المعلومات .
- 10- يدور التنظيم حول النتائج وليس حول المهام .
- 11- السماح بالعمل المتزامن والمعتمد على بعضه البعض .

¹ ممدوح عبد العزيز رفاعي، ورقة بحثية تحت عنوان: إعادة هندسة العمليات، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2006، ص ص: 12-13

- 12- توفير القدرة على اتخاذ القرارات للعاملين .
- 13- إقامة قنوات التغذية العكسية بالمعلومات .
- 14- خلق التركيز على المستهلك .
- 15- وضع المقارنة المرجعية Benchmarking للعملية .
- 16- تحدى مبادئ التنظيم التقليدية .

وهذا المبدأ الأخير يوضح أهمية تكنولوجيا المعلومات فى مقابل تجنب بعض قواعد أو مبادئ إدارة الأعمال والتي لم تعد قواعد بالمرّة بسبب فوضى تكنولوجيا المعلومات Disruptive Information Technology وذلك
مثل:¹

¹ ممدوح عبد العزيز رفاعى، ورقة بحثية تحت عنوان : إعادة هندسة العمليات، مرجع سبق ذكره ، ص 14

الجدول رقم 2: مقارنة بين مبادئ الإدارة وفوضى تكنولوجيا المعلومات

القاعدة	فوضى تكنولوجيا المعلومات
(1) تظهر المعلومات في مكان ووقت واحد .	* مشاركة قواعد البيانات .
(2) يستطيع الخبراء فقط إنجاز العمل المعقد .	* نظم الخبرة .
(3) يجب أن تختار الإدارة بين المركزية واللامركزية .	* شبكات الاتصالات الأتوماتية المتقدمة .
(4) يتخذ المديرون جميع القرارات .	* نظم تدعيم القرارات .
(5) أفضل اتصال مع العميل المرتقب هو	* الاتصالات المتفاعلة .

Interactive Communication

الاتصال

الشخصي .

* الحاسبات الآلية عالية الكفاءة في الأداء .

المصدر: ممدوح عبد العزيز رفاعي، ورقة بحثية تحت عنوان : إعادة هندسة العمليات، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة،

مصر، 2006 ، ص ص: 12-13

يتضح مما سبق أن مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية تمثل مزيجاً متكاملًا يجمع بين ما هو حديث وما هو تقليدي في الفكر الإداري، حيث تستند في كثير من جوانبها إلى قواعد ومفاهيم إدارية سابقة مثل مبادئ فايول، ودراسة الحركة والزمن، ونظم التصنيع المرنة، لكنها في الوقت نفسه تطرح مبادئ جديدة ترتبط بإعادة التفكير في العمليات والحدود التنظيمية وإدماج التكنولوجيا والابتكار في العمل، وهذا يؤكد أن إعادة الهندسة لا تقوم على القطيعة مع الفكر الإداري التقليدي، بل تقوم على إعادة صياغته وتطويره بما يتلاءم مع متطلبات بيئة الأعمال الحديثة وتحدياتها، وهو ما يجعلها منهجاً ديناميكياً يجمع بين الأصالة والمعاصرة لتحقيق تحسينات جوهرية في الأداء والخدمات المقدمة للعملاء.

المطلب الثالث: الخصائص المميزة لإعادة هندسة العمليات الادارية

هناك العديد من الخصائص تميز الهندرة والركائز التي تقوم عليها، والتي عند توافرها أو توفر بعضها يمكننا القول أنه قد تمت الهندرة، ويمكن تلخيص هذه الخصائص فيما يلي:¹

- دمج العديد من الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة وهذا عكس تقسيم العمل وتخصصه الذي كان سائدا من قبل والذي يعتبر مبدأ من مبادئ الإدارة أو التنظيم الإداري.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وفق خطوات منظمة وبصورة طبيعية ولا توجد الحدود المصطنعة التي تحد بين الرئيس والمرؤوس
- تعمل إعادة الهندسة على تخفيض أعمال الاختبار والرقابة.
- التكامل بين المركزية واللامركزية في الأعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- تهتم بالنتائج وتركز على حاجات العملاء .
- تركز الهندرة على إعادة تصميم نظم العمل الأساسية ولا تعتمد على نظام الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية المتعارف عليها في المدرسة الإدارية التقليدية.
- تعدد خصائص العمليات، حيث أصبح الإنتاج والخدمات متعددة المواصفات حتى تتناسب مع الأسواق المختلفة ومتطلبات العملاء.
- استخدام أسلوب فرق العمل لتنفيذ عملية كاملة وقد تكون فرق العمليات دائمة أو مؤقتة.
- تحول إعداد الموظف من مجرد تدريب إلى التعلم والنمو والصقل وتوسيع المدارك .
- تخفيض أعمال الإصلاح إلى حد أدنى ممكن وذلك لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.

¹ فهد صالح السلطان، إعادة هندسة العمليات (الهندرة) ، الرياض، السعودية، 1998، ص 24

- تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية، فالهندرة تتميز بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها.
- العمليات ذات أوجه متعددة.
- يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية مع اختيار القائم بعملية الهندرة .

الجدول رقم 3: مقارنة بين المؤسسات التقليدية و المؤسسات المعاد هندستها

خصائص المؤسسات المعاد هندستها	خصائص المؤسسات التقليدية
- فرق المعالجة (فرق العمل)	- الأقسام الوظيفية
- أعمال متعددة الأبعاد	- مهام بسيطة (تقسيم العمل)
- موظفون معزوزو السلطة.	- عناصر مسيطر عليها من قبل الإدارة
- تحقيق الموظفين.	- تدريب الموظفين
- رواتب منخفضة + إضافات عالية مرتبطة بمستوى الأداء.	- رفع الرواتب يستند إلى معايير التغيير والأقدمية
- الترقية تستند إلى الأداء.	- الترقية تستند إلى الإمكانيات
- يقوم المديرون بالتدريب وتقديم النصائح.	- يقوم المديرون بالإشراف والسيطرة
- بنية المؤسسة أفقية.	- بنية المؤسسة هرمية
- فرق وظيفية متداخلة.	- فصل الواجبات والوظائف
- عمليات متوازية ومتلاقية	- عمليات خطية ومتسلسلة
- العمل في أي مكان، أعمال تفتيش وسيطرة خفيفة.	- العمل في المكاتب، أعمال سيطرة وتفتيش مكثفة

المصدر: محمد احمد بنصوي، المرجع الحديث في الهندسة الإدارية، مكتبة الملك فهد للنشر، جدة السعودية،

2014، ص 51

يوضح الجدول المقارنة بين خصائص المؤسسات التقليدية وخصائص المؤسسات المعاد هندستها، حيث يتبين أن المؤسسات التقليدية تعتمد على تقسيم العمل إلى مهام بسيطة داخل أقسام وظيفية واضحة، مع هيكل هرمي يسيطر عليه المديرون من خلال الإشراف المباشر، كما تمنح الترقيات والرواتب بناء على الأقدمية والإمكانات وليس

الأداء، وتنفذ العمليات بشكل خطي ومتسلسل، بينما يتركز العمل في المكاتب مع سيطرة وتفتيش مكثفين، في المقابل تعتمد المؤسسات المعاد هندستها على فرق عمل متعددة التخصصات، وتمنح السلطات للموظفين لتحقيق رضاهم وتعزيز مشاركتهم، كما تربط الرواتب بمستوى الأداء وتستند الترقية إلى النتائج، مع الاعتماد على عمليات متوازية ومتراصة تنفذ في أي مكان مع تخفيف الرقابة، هذه الفروقات تعكس تحولاً جوهرياً نحو بيئة عمل أكثر مرونة وابتكاراً، هدفها تحسين الكفاءة والجودة ورضا العملاء والموظفين معاً.

المطلب الرابع: الخطوات المنهجية لاعادة هندسة العمليات الإدارية

تتمثل فيما يلي: ¹

1. تحديد متطلبات العميل وأهداف العملية: تهدف المنظمة في هذه المرحلة إلى تطوير وتحسين الموقع الحالي للشركة من خلال عملية تطوير وتنمية الزبون، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الزبون، والتي تسمح بتحسين المجالات التي تحتاج إلى التطوير والتحسين

2. تحليل وتعديل العملية الحالية (التحليل الداخلي):

تتمثل في تحديد التعديلات اللازمة للعملية الحالية، وهي من أهم وأصعب الخطوات، فقد تستغرق وقتاً طويلاً وتتطلب جهوداً معتبرة، لأنه سوف يتم من خلالها تحديد التغيير المطلوب القيام به في العمليات التي تم دراستها سابقاً، ولهذا فالأمر يتطلب الحيطة والحذر وبعد النظر وكفاءة عالية لدى الفريق القائم بهذه المهمة، فضلاً عن الإبداع والتفكير الابتكاري والعمل الجماعي، والذي عادة ما يكون على شكل فرق عمل في مجالات وظيفية مختلفة.

3. إعادة تصميم أو بناء العمليات:

هذه المرحلة من أهم المراحل وأكثرها صعوبة لاعتمادها على استنباط أفكار وأساليب جديدة لتطوير وتحسين العمل، ومن المستحسن عند القيام بتصميم العملية الجديدة طرح أكثر من بديل وهذا من شأنه أن يترك المجال مفتوحاً للجنة القيادة للاختيار عند اختيار القرار وهو ما يساعد على نجاح جهود وعادة الهندسة.

¹ سومية سعال، إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 07، العدد 01،

4. تنفيذ العملية الجديدة (التطبيق والمتابعة): يتوقف مدى سهولة وصعوبة هذه المرحلة على مدى النجاح في إنجاز المراحل الثلاث السابقة، أما مؤشر النجاح النهائي لبرنامج إعادة الهندسة فيتوقف على هذه المرحلة، والتي تتطلب إجراء.

يعكس هذا الجزء أهمية اتباع خطوات منهجية واضحة ودقيقة عند تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث تبدأ العملية بتحديد احتياجات العميل وأهداف العملية، مما يساعد في توجيه الجهود نحو تحسين المجالات التي تحتاج إلى تطوير حقيقي، تبرز أهمية التحليل الداخلي باعتباره خطوة أساسية وحساسة، تتطلب وقتاً وجهداً ودقة في تحديد نقاط التغيير، كما تستدعي مهارات إبداعية وعملاً جماعياً من فرق متعددة التخصصات، أما مرحلة إعادة التصميم، فتعد قلب العملية لما تتطلبه من استنباط أفكار وحلول مبتكرة مع ضرورة توفير بدائل متعددة تتيح للجنة القيادة حرية اتخاذ القرار الأنسب، تأتي مرحلة التنفيذ التي تعتبر المحك الحقيقي لنجاح عملية إعادة الهندسة، حيث تعتمد سهولة أو صعوبة تنفيذها على كفاءة ودقة إنجاز المراحل السابقة، مما يجعلها مرحلة حاسمة تتطلب متابعة دقيقة وضمن الالتزام بالتغيير المطلوب، يشير هذا التسلسل المنهجي إلى أن النجاح لا يتحقق عشوائياً، بل هو ثمرة تخطيط محكم وتعاون فعال بين مختلف مستويات المنظمة.

المبحث الثالث: مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين العملية الإدارية

في ظل التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال، أضحى التغيير التنظيمي ضرورة حتمية لضمان استمرار المؤسسات وقدرتها على المنافسة. ويعد هذا التغيير محفزا رئيسيا لتحسين مختلف جوانب العملية الإدارية، من كفاءة الأداء إلى جودة القرارات وتحفيز الموارد البشرية، من خلال تعزيز الكفاءة والفعالية، وتطوير مهارات وقدرات الأفراد، وتحفيز الابتكار في أساليب العمل، كما يساعد على تحسين بيئة العمل وتطوير نظم الاتصال الداخلي، مما يؤدي إلى تحسين تدفق المعلومات واتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية، من هنا، يعتبر التغيير التنظيمي عنصرا محوريا في رفع جودة العمليات الإدارية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة عالية ومواكبة تطورات السوق ومتغيراته.

المطلب الأول: تأثير التغيير التنظيمي على كفاءة العمليات الإدارية

يعد التغيير التنظيمي من أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على كفاءة العمليات الإدارية داخل المنظمات، فهو يمثل استجابة ضرورية لمواجهة التغيرات البيئية والتكنولوجية والسوقية، ويسهم في تحسين قدرة المنظمة على البقاء والمنافسة، ومن خلال التغيير التنظيمي، تستطيع المنظمة إعادة هيكلة عملياتها، وتحسين تدفق العمل، ورفع مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة، ما ينعكس إيجابا على كفاءة العمليات الإدارية من حيث الوقت والتكلفة والجودة.¹

أحد أبرز آثار التغيير التنظيمي على كفاءة العمليات يتمثل في تحسين مرونة العمليات، إذ يؤدي إدخال تقنيات حديثة أو إعادة هندسة الإجراءات إلى جعل العمليات أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات، وبالتالي تقليل الهدر وزيادة الإنتاجية، كما يعزز التغيير من روح العمل الجماعي عبر إشراك الموظفين في مراحل التغيير المختلفة، ما يفضي إلى رفع مستوى الالتزام والرضا الوظيفي وبالتالي تحسين أداء العمليات.²

¹ علي الديراني، محمد مهدي حسين، حسين ج. حجازي، دراسة استكشافية لدور إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير، مجلة الأعمال والإدارة المفتوحة، المجلد 8، العدد 1، 17 ديسمبر 2019، ص 23

² بن لحبيب ب، أثر المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي على تنمية الموارد البشرية مدخل إعادة هندسة العمليات - نموذجاً. مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 21، 2016، ص 68

من جهة أخرى، فإن التغيير التنظيمي يؤثر أيضا على جودة القرارات الإدارية، فعند إدخال أساليب وتقنيات جديدة، مثل نظم دعم القرار أو الأنظمة الإلكترونية المتكاملة، تتحسن دقة المعلومات وسرعة الوصول إليها، وهو ما يمكن الإدارات من اتخاذ قرارات أكثر فعالية وسرعة، وبالتالي تحسين كفاءة العمليات الإدارية.¹

مع ذلك، لا يخلو التغيير التنظيمي من التحديات التي قد تضعف كفاءة العمليات، خصوصا إذا لم يدار بشكل جيد، من أبرز هذه التحديات مقاومة التغيير من قبل الموظفين، والتي قد تؤدي إلى إرباك في سير العمل أو تباطؤ في تنفيذ المهام، ولذلك من الضروري أن يصاحب التغيير برامج توعية وتدريب فعالة تقلل من مقاومة التغيير وتسهل الانتقال السلس نحو الوضع الجديد.²

بناء على ما سبق، يمكن القول إن نجاح التغيير التنظيمي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية يتوقف على درجة استعداد المنظمة لتبني التغيير، ومدى توافر الموارد والقدرات الإدارية والتكنولوجية اللازمة، وكذلك على جودة التواصل الداخلي وفاعلية القيادة في توجيه جهود التغيير.

المطلب الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالإبداع في العمليات الإدارية

تواجه العديد من التحديات، حيث أصبح عليها أن تجد الوسائل والأساليب الضرورية التي تساعد على تجديد أنشطتها لتشمل قدراتها لهذا، فإن أي منظمة عليها أن تتبنى الإبداع وتجعله من أجلها وتحاول دعمه وتشجيعه وذلك من خلال توفير الظروف المناسبة لزيادة النشاط الإبداعي باتخاذ التغيير التنظيمي كشكل من أشكال الإبداع، فهو يساهم في الرفع من قدرة المنظمة على التعلم والإبداع، ويمنحها المرونة في التعامل مع قضايا العمل وسرعة التأقلم مع تطورات المحيط السريعة، ولأن الإبداع الإداري يحتاج إلى بيئة متحركة تتسم بالحرية والتشجيع لكل الآراء الجديدة و هذا ما يستلزم الإقبال على تبني المقترحات الجديدة وإعطاء الفرص والحرية للعاملين لتحرير طاقاتهم الإبداعية

¹ تمت الزيارة <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2136275> بتاريخ 2025-05-09 الساعة 17:08

² University of Edinburgh

https://discovered.ed.ac.uk/discovery/fulldisplay?vid=44UOE_INST:44UOE_VU2&tab=Everything&docid=alma9924333636702466&lang=en&context=L&isFrbr=true تمت الزيارة بتاريخ 2025-05-09 على

الساعة 19:00

والابتكارية، فكان التغيير التنظيمي الوسيلة في ذلك، حيث يرى Giordano Yonne أن التغيير التنظيمي يسمح بتطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه¹

1. أثر التغيير في المدخل الهيكلي على الإبداع الإداري

إن الهدف من التغيير التنظيمي هو تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب عن مشكلات العمل، من خلال العمل بأساليب و طرق جديدة و بيئة عمل مناسبة للإنجاز والإبداع، فالتغيير في الهيكل التنظيمي يتضمن استحداث وحدات جديدة أو إلغاء وحدات قائمة تساعد على التجديد في مكان العمل الوسائل والمهارات وترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.

فينتج عن هذا المدخل في التغيير الارتقاء بمستوى الأداء، تحقيق مستوى عال من الدافعية ودرجات عالية من التعاون وأساليب أوضح للاتصال، خفض معدلات الغياب ودوران الأيدي العاملة وخفض التكاليف الوصول إلى الحد الأدنى من النزاعات، وعليه يسعى التغيير إلى زيادة الفعالية عن طريق تحسين أدوات وأساليب العمل الموجودة غالباً من أجل رفع مستوى الدافعية عند الأفراد ومن ثم زيادة الإنتاجية لتحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة متناسباً وأهدافها.

2. أثر التغيير في المدخل التكنولوجي على الإبداع الإداري

يأتي هذا التغيير في سياق أفكار ومبادرات تأتي من مستويات تنظيمية أدنى لتذهب إلى المستويات الأعلى للمصادقة عليها ومتابعة تنفيذها، وهنا تلعب الخبرة التكنولوجية للمورد البشري في المستويات الدنيا كرواد أفكار إحداث تغييرات تكنولوجية في مجال العمل ويظهر هذا الأمر في المنظمات التي تعتمد اللامركزية في هيكلها ما يعزز المرونة والقدرة على تغيير أو تحويل مسار التفكير تبعاً لمتطلبات الموقف

إن التغيير من خلال المدخل التكنولوجي يسمح باستعمال التقنيات الجديدة المبتكرة التي تؤدي إلى الرفع من القدرة الإنتاجية، تقليص التكاليف، وتحقيق الجودة العالية، فهو محرك التطور والتقدم، وتحقيق الإبداع واكتساب مزايا تنافسية.²

¹ شنافي ن. أثر التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والبحوث الاقتصادية المجلد 4 / العدد: 1

2020، ص 93

² شنافي ن. أثر التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 93

3. أثر التغيير في المدخل الإنساني على الإبداع الإداري:

يتغير الأفراد بطرق مختلفة ولكل فرد مهارات مختلفة تؤثر على رغبته ومقدرته على التغيير والثقافة التي نشأ وتعلم فيها الفرد تؤثر بشكل قوي على الطريقة التي يتأثر فيها هذا الشخص بالتغيير داخل المنظمة التي يعمل بها ويسعى التغيير التنظيمي إلى إجراء تحسينات في المنظور الإنساني من خلال التدريب لتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية للأفراد ، وزيادة قدرتهم على التحليل وإدراك المواقف المختلفة التي تواجههم، فهذا التغيير يخلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة وتنمية الولاء لدى العاملين وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون لتزيد القدرة على التعلم والإبداع.¹

على مستوى المدخل الهيكلي، يسهم التغيير في تحسين الأداء عبر استحداث وحدات جديدة أو تعديل الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع حاجات العمل، وهو ما يؤدي إلى رفع مستوى الدافعية والتعاون، تحسين الاتصال، وخفض معدلات الغياب والتكاليف، أما في الجانب التكنولوجي، فإن التغيير يتيح إدخال تقنيات مبتكرة تعزز الإنتاجية والجودة وتمنح المنظمة مزايا تنافسية، خاصة في بيئة العمل اللامركزية التي تدعم المرونة والمبادرات من الأسفل إلى الأعلى، من الناحية الإنسانية، يعمل التغيير التنظيمي على تطوير المهارات والسلوكيات لدى العاملين عبر التدريب والتحفيز، ما يخلق اتجاهات إيجابية نحو العمل، يعزز الولاء، ويرفع مستوى التعاون والدافعية، وهو ما يدفع بالإبداع إلى مستويات أعلى داخل المنظمة، بذلك يصبح التغيير التنظيمي أداة أساسية لخلق بيئة عمل مبتكرة ومتحفزة لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

مما سبق تبين ان التغيير التنظيمي رافعة أساسية لتعزيز الإبداع في العمليات الإدارية، إذ تواجه المنظمات اليوم تحديات متزايدة تفرض عليها تجديد أنشطتها وتوسيع قدراتها بشكل مستمر، ومن هنا يصبح الإبداع ضرورة استراتيجية وليس مجرد خيار، حيث يجب على المنظمة أن تتبناه كهدف محوري وتوفر الظروف الداعمة له عبر بيئة عمل مرنة ومشجعة للأفكار الجديدة، التغيير التنظيمي يلعب دورا محوريا في هذا السياق، إذ يساهم في زيادة قدرة المنظمة على التعلم، ويمنحها المرونة اللازمة لمواجهة متغيرات البيئة الخارجية، كما يسمح للعاملين بتحرير طاقاتهم الإبداعية من خلال تبني المقترحات الجديدة ومنحهم الفرصة للتعبير عن أفكارهم، كما أشار Giordano Yonne ، فإن التغيير التنظيمي يساعد على تطوير قيادات قادرة على الإبداع ومتحمسة له.

¹ شنافي ن. أثر التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص94

المطلب الثالث: دور التغيير التنظيمي في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية

يلعب التغيير التنظيمي دوراً مهماً ومحورياً في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل المنظمات، إذ يساعدها على مواكبة التطورات السريعة في بيئة الأعمال والاستجابة بمرونة للتحديات والفرص الجديدة، فعندما تقوم المنظمة بإعادة النظر في هياكلها وإجراءاتها وأساليب عملها من خلال التغيير التنظيمي، فإنها تخلق بيئة تنظيمية أكثر انفتاحاً ومرونة، وهو ما يساهم في تحسين تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، وبالتالي توفير قاعدة معلوماتية أكثر دقة وشمولية لدعم اتخاذ القرار¹.

كما يؤدي التغيير التنظيمي إلى تعزيز ثقافة المشاركة والتعاون داخل المنظمة، حيث يتم إشراك الموظفين في مختلف المستويات في عمليات التخطيط والتطوير، مما يسمح بإثراء القرارات الإدارية بوجهات نظر متعددة وخبرات متنوعة. ومن ناحية أخرى، فإن التغيير يمكن أن يساهم في تحسين المهارات القيادية لدى المدراء من خلال التدريب المستمر على أساليب تفكير جديدة وأدوات تحليل حديثة، مما يرفع من جودة القرارات المتخذة ويجعلها أكثر توافقاً مع أهداف المنظمة ومتطلبات بيئتها².

إضافة إلى ذلك، يمكن التغيير التنظيمي المنظمة من الاستفادة من التقدم التكنولوجي وتحسين نظم المعلومات الإدارية، وهو ما يوفر سرعة أكبر في الوصول إلى البيانات الدقيقة والمعالجة الفعالة لها، الأمر الذي يقلل من درجة عدم التأكد عند اتخاذ القرارات. وفي المجمل، فإن التغيير التنظيمي لا يقتصر فقط على إعادة ترتيب الهياكل والإجراءات، بل يمتد أثره ليخلق مناخاً يدعم التفكير الاستراتيجي والتخطيط السليم، ما يؤدي إلى رفع جودة القرارات الإدارية وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في السوق³.

مما سبق يتضح أن التغيير التنظيمي دوراً مهماً في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية، إذ يساهم في تهيئة بيئة أكثر مرونة وانفتاحاً داخل المنظمة، مما يسهل تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية ويوفر قاعدة بيانات دقيقة لدعم القرارات، كما يعزز هذا التغيير ثقافة المشاركة والعمل الجماعي، حيث تصبح القرارات أكثر شمولاً وثراءً من

¹ الزبيدي، مازن سلمان ، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص 98

² الحناوي، عادل حسن إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 67

³ قطامي، يوسف، الإدارة المعاصرة: مفاهيم وتطبيقات. دار المسيرة، عمان، الأردن، 2013، ص 42

خلال إدماج وجهات نظر متعددة وخبرات متنوعة، إضافة إلى ذلك، يسهم التغيير في تطوير مهارات القادة الإداريين عبر التدريب المستمر على أساليب جديدة وأدوات تحليل حديثة، مما يزيد من دقة وجودة القرارات، ولا يقتصر الأثر الإيجابي للتغيير على الجانب البشري فقط، بل يمتد ليشمل الجانب التكنولوجي من خلال تحسين نظم المعلومات الإدارية وتسريع الوصول إلى البيانات، ما يقلل من درجة عدم اليقين، في النهاية، يعد التغيير التنظيمي محفزاً أساسياً لخلق مناخ يدعم التفكير الاستراتيجي والتخطيط السليم، ويعزز القدرة التنافسية للمنظمات في بيئات العمل الديناميكية.

المطلب الرابع: تأثير التغيير التنظيمي على رضا الموظفين وتحفيزهم

يعتبر التغيير الهادف والمبني على إستراتيجية متينة عاملاً مؤثراً في الفرد من خلال إشباع حاجاته، وقد أظهرت إسهامات كل من تايلور وإلتون مايو أهمية الجمع بين زيادة الأجر وتحسين الظروف الفيزيائية وتغيير قنوات الإشراف الروتينية، إلى جانب إعادة النظر في نسق الاتصال لتحسين مستوى التواصل بين الأفراد، إذ إن زيادة الأجر وحدها لا تحقق الرضا الوظيفي، أما المنطلق الفكري المعاصر القائم على التعلم والتكيف والتغيير، فيعتمد على أسلوب المشاركة وتعلم المهارات والقيم الحديثة والتكيف مع التكنولوجيا، مما يساعد على تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للموظفين من ناحية، وتعزيز الولاء والانتماء للمنظمة من ناحية أخرى، بهدف ضمان فاعلية التغيير والتطوير المستمر، وبالتالي، فإن المسؤول عن التغيير التنظيمي ينبغي أن يدرس الواقع التنظيمي بمختلف أبعاده الثابتة والمتغيرة لحل المشكلات التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي، إذ إن رضا الموظف مرتبط بالمكاسب التي يتوقعها من التغيير التنظيمي، خصوصاً فيما يتعلق بالأجور وفرص الترقية ووجود مناخ تنظيمي ملائم، كما أن معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين يعد خطوة مهمة للوصول إلى تحقيق التفاعل الإيجابي الذي ينعكس بدوره على الأداء الوظيفي، وهناك علاقة طردية وثيقة بين تحفيز ودفع العاملين لتحقيق أفضل مستوى من الأداء وزيادة رضاهم الوظيفي من جهة، وبين التغيير التنظيمي الفعال من جهة أخرى؛ فكلما كانت التغييرات التنظيمية في مصلحة الموظف والمنظمة، وعادلة وكافية لتتناسب مع حجم الجهد والوقت المبذول في العمل، وكانت مستحقات الموظفين عادلة ومتوافقة مع مستويات الرواتب المعتمدة في الوظائف المماثلة بالمنظمات المحيطة، انعكس ذلك بشكل إيجابي على رضاهم وانتمائهم وولائهم للمنظمة، وقُلص من بحثهم المستمر عن فرص عمل أخرى¹.

¹ عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الأجرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015-2016، ص ص 88-90

خلاصة الفصل

يتضح من خلال هذا الفصل أن التغيير التنظيمي ليس مجرد أداة لتحسين الأداء المؤسسي، بل هو استراتيجية شاملة تسهم في تطوير مختلف أبعاد العملية الإدارية. فهو يحسن من كفاءة العمليات ويعزز الإبداع الإداري، كما يرفع من جودة اتخاذ القرارات ويزيد من رضا الموظفين وتحفيزهم. وتعد فعالية هذا التغيير مرهونة بمدى قدرة المؤسسة على توفير بيئة تنظيمية مرنة، قيادة فعالة، ونظم معلومات متطورة. وبذلك، يصبح التغيير التنظيمي عنصراً حاسماً في تحقيق الأداء المستدام وتعزيز التنافسية في ظل بيئات عمل ديناميكية ومتغيرة.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية - بجامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

تمهيد

يعدّ التغيير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، نظراً لتسارع التطورات التكنولوجية والإدارية. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا البحث إلى دراسة الإطار النظري للتغيير التنظيمي وأثره على تحسين العمليات الإدارية، وقد تم التطرق إلى مفاهيم التغيير وأنواعه ومقاومته، إضافة إلى إعادة هندسة العمليات كمدخل لتطوير الأداء الإداري، كما يشمل البحث دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد - الطارف، لقياس مدى تطبيق محاور التغيير التنظيمي وانعكاسه على الكفاءة المؤسسية، ويأتي هذا العمل في سياق السعي لفهم آليات التغيير ودورها في تعزيز جودة الخدمات وتحقيق رضا الموظفين، وعليه قسم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: تقديم مؤسسة محل الدراسة - جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
- المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم مؤسسة محل الدراسة - جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

يعنى هذا المبحث بتقديم مؤسسة الدراسة، وهي جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف، باعتبارها إحدى المؤسسات الجامعية الحديثة في الجزائر، التي شهدت تطورا تدريجيا من معهد بيطري إلى جامعة متكاملة، يستعرض المبحث في مطالبه الجوانب التاريخية والبنية الأكاديمية للجامعة، إضافة إلى تركيبها الإدارية والهيكلية، وكذا منشآتها ومهامها الأساسية، ويهدف هذا التقديم إلى إبراز مكانة الجامعة في محيطها المحلي والوطني، من حيث مساهمتها في تكوين الكفاءات ودعم البحث العلمي، كما سيتم التطرق إلى رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية التي تعكس طموحها في التميز والتطور المستدام.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

تقع ولاية الطارف في أقصى الشمال الشرقي للجزائر، على الحدود مع الجمهورية التونسية، وتتميز بموقعها الجغرافي الاستراتيجي ومناخها المتنوع الذي يشكل بيئة بيولوجية غنية بالحيوانات والنباتات، بالإضافة إلى ما تحتويه من أراضٍ رطبة تشكل ثروة طبيعية مهمة، هذا التنوع البيئي، إلى جانب الطابع الزراعي والسياحي الذي يميز المنطقة، جعل منها موقعا مناسباً لاحتضان المعهد الزراعي البيطري الذي أنشئ كهيئة تابعة لجامعة باجي مختار بعنابة منذ أكتوبر 1992، وقد جاء هذا في إطار سياسة اللامركزية التي انتهجتها الدولة الجزائرية خلال ثمانينيات القرن الماضي، خاصة على مستوى قطاع التعليم العالي، والذي شهد آنذاك افتتاح عدد من المعاهد الوطنية في مختلف جهات البلاد، بهدف تقريب التعليم من الطلبة وتوزيع التنمية بشكل عادل.

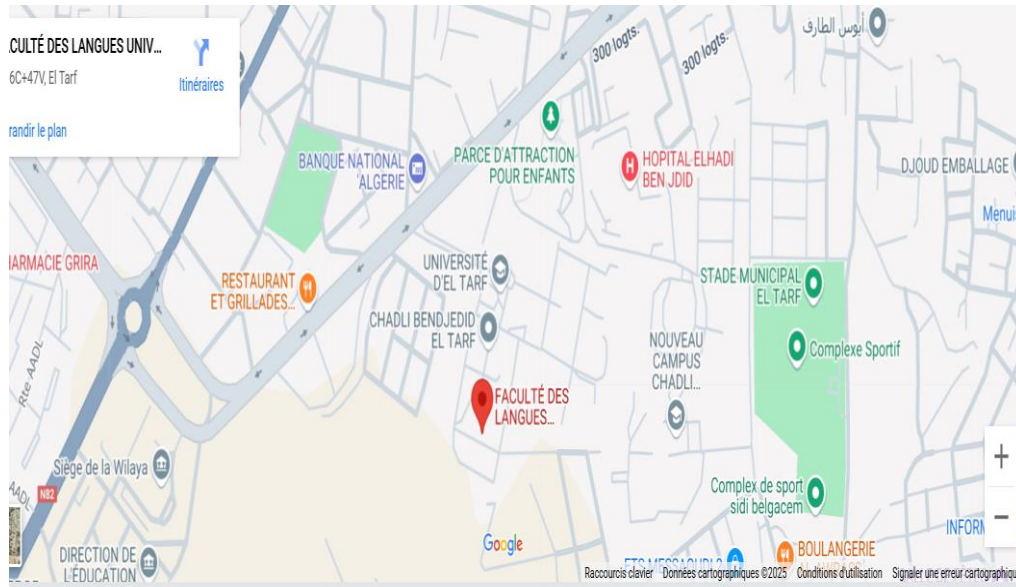
وفي 18 سبتمبر 2001، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-276 المؤرخ في 30 جمادى الثانية 1422 الموافق لـ 18 سبتمبر 2001، تم ترقية هذا المعهد إلى مركز جامعي مستقل، أُطلق عليه اسم "المركز الجامعي بالطارف"، ليصبح مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني، تعنى بتقديم خدمات التعليم العالي والبحث العلمي لسكان المنطقة وما جاورها.

ومع تطور النشاط الأكاديمي وتزايد عدد الطلبة، شهد المركز الجامعي توسعا في هياكله، حيث ارتفع عدد المعاهد المكونة له إلى ثلاثة معاهد رئيسية سنة 2006، وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 06-279 المؤرخ في 21 رجب 1427 الموافق لـ 16 أغسطس 2006 (الجريدة الرسمية رقم 52 الصادرة في 20 أغسطس 2006). وشملت

هذه المعاهد: معهد علوم الطبيعة والحياة، معهد العلوم البيطرية، ومعهد الآداب واللغات، وهو ما شكّل خطوة نوعية نحو تطوير التخصصات الأكاديمية وتلبية حاجيات المنطقة من الكفاءات في مختلف المجالات.

ثم جاء التطور الأهم في تاريخ المؤسسة في 4 يونيو 2012، حيث تم ترقية المركز الجامعي إلى جامعة قائمة بذاتها تحت اسم "جامعة الطارف"، وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-242 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق لـ 4 يونيو 2012 (الجريدة الرسمية رقم 35 بتاريخ 20 يونيو 2012). وقد أصبحت الجامعة تضم ست كليات، ما جعلها مؤسسة علمية وثقافية ومهنية متكاملة تساهم في دعم التنمية المحلية والوطنية من خلال تخريج كفاءات مؤهلة وتعزيز البحث العلمي في مختلف التخصصات¹.

الشكل رقم 7: موقع جامعة الشاذلي بن جديد الطارف



المصدر: الموقع الرسمي لجامعة الشاذلي بن جديد لولاية الطارف، متاح على الموقع <http://univ-eltarf.dz/ucbet/presentation>

المطلب الثاني: التعريف بـ جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

الفرع الأول: نظرة عامة على المؤسسة:

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف هي مؤسسة عمومية للتعليم العالي ذات طابع علمي وثقافي ومهني، تقع في أقصى شمال شرق الجزائر على الحدود مع تونس، وتعدّ إحدى الركائز الأكاديمية الحديثة في المنطقة، يعود أصل

¹الموقع الرسمي لجامعة الشاذلي بن جديد لولاية الطارف، متاح على الموقع <http://univ-eltarf.dz/ucbet/presentation> تمت الزيارة بتاريخ 25-

الجامعة إلى سنة 1992 حين تم إنشاء المعهد الزراعي البيطري التابع لجامعة باجي مختار - عنابة، في إطار سياسة اللامركزية. تطور هذا المعهد ليصبح مركزا جامعيًا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-276 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001، ثم تحول رسميًا إلى جامعة مستقلة بتاريخ 4 جوان 2012 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-242، ليتم لاحقًا تسميتها "جامعة الشاذلي بن جديد" في 23 أكتوبر 2014. تضم الجامعة اليوم ست كليات تغطي مختلف التخصصات العلمية والأدبية والاجتماعية والقانونية، وتوفر برامج دراسية متنوعة في الليسانس والماستر، كما تواكب متطلبات التنمية من خلال تطوير البحث العلمي وتعزيز التعاون الأكاديمي محليا ودوليا، وتمتلك الجامعة بنية تحتية حديثة موزعة على ثلاثة أقطاب جامعية: مركز الطارف، المطروحة، وسيدي بلقاسم، بطاقة استيعابية إجمالية تفوق 5000 مقعد بيداغوجي.

وفي إطار هيكلها الأكاديمي المتنوع، تضم جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف مجموعة من الكليات المتخصصة التي تغطي مختلف التخصصات العلمية، التقنية، الاجتماعية، الاقتصادية، والإنسانية، مما يعكس سعيها لتوفير تكوين جامعي شامل يلبي احتياجات الطلبة ومتطلبات سوق العمل وتمثل هذه الكليات فيما يلي:¹

1. كلية العلوم والتكنولوجيا

05 أقسام (الأمر رقم 278 بتاريخ 29 أبريل 2013 بشأن إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم والتكنولوجيا

- جامعة الطارف -)

- ✓ قسم الرياضيات.
- ✓ قسم الفيزياء.
- ✓ قسم الكيمياء.
- ✓ قسم علوم الحاسب.
- ✓ قسم الهندسة المدنية (غير وظيفي)

2. كلية العلوم الطبيعية والحيوية

04 أقسام (الأمر رقم 805 بتاريخ 27 ديسمبر 2012 بشأن إنشاء الأقسام المكونة لكلية الطبيعة وعلوم

الحياة - جامعة الطارف -).

¹الموقع الرسمي لجامعة الشاذلي بن جديد لولاية الطارف، متاح على الموقع <http://univ-eltarf.dz/ucbet/presentation/> تمت الزيارة بتاريخ

✓ قسم العلوم البيطرية.

✓ قسم الأحياء.

✓ قسم العلوم الزراعية.

✓ قسم علوم البحار.

3. كلية الآداب واللغات

03 أقسام (الأمر رقم 808 بتاريخ 27 ديسمبر 2012 بشأن إنشاء الأقسام المكونة لكلية الآداب واللغات - جامعة الطرف -).

✓ قسم اللغة العربية وآدابها.

✓ قسم الآداب واللغة الفرنسية.

✓ قسم الآداب واللغة الإنجليزية.

4. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

02 أقسام (الأمر رقم 806 بتاريخ 27 ديسمبر 2012 بشأن إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - جامعة الطرف -).

✓ قسم العلوم الاجتماعية.

✓ قسم العلوم الإنسانية (غير وظيفي).

5. كلية الاقتصاد والعلوم التجارية والتسييرية

03 أقسام (الأمر رقم 809 بتاريخ 27 ديسمبر 2012 بشأن إنشاء الأقسام المكونة لكلية الاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة الطرف -).

✓ قسم الاقتصاد.

✓ قسم العلوم التجارية (غير وظيفي).

✓ قسم علوم التسيير

6. كلية الحقوق والعلوم السياسية.

02 أقسام (الأمر رقم 807 بتاريخ 27 ديسمبر 2012 بشأن إنشاء الأقسام المكونة لكلية الحقوق والعلوم السياسية - جامعة الطرف -).

✓ قسم القانون.

✓ قسم العلوم السياسية (غير وظيفي).

2014: *تم اعتماد جامعة الطرف جامعة الشاذلي بن جديد بمرسوم وزير المجاهدين رقم 01-14 تاريخ 23 أكتوبر 2014 بشأن تكريس تعيين مؤسسات جامعية.

تعزيزا لرسم الخرائط الجامعية لشرق الجزائر ، أصبحت جامعة الشاذلي بن جديد في الطارف اليوم مؤسسة للتعليم العالي في طفرة كاملة على جميع المستويات - البنية التحتية والتدريب والتعاون والبحث ، وتميل إلى الارتقاء إلى مرتبة الجامعات الجزائرية الكبرى.

الفرع الثاني: البنية التحتية للمؤسسة

تتميز جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف ببنية تحتية متكاملة ومتنوعة موزعة على ثلاثة أقطاب جامعية رئيسية، تستجيب لمتطلبات التكوين العالي والبحث العلمي. يتمثل القطب الأول في الحرم الجامعي بمركز الطارف، بطاقة استيعاب تقدر بـ 2000 مقعد بيداغوجي، ويحتوي على قاعة اجتماعات تتسع لـ 500 مقعد، وأربع مدرجات بسعة إجمالية قدرها 1000 مقعد، إلى جانب 25 فصلاً دراسياً بسعة مماثلة، و4 مختبرات لغوية بـ 122 مقعداً، إضافة إلى مكتبة جامعية تستوعب 500 طالب. وقد افتتح هذا الحرم سنة 2008، وكان يحتضن في البداية كليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية، قبل أن يتم نقل الكلية الثانية إلى مركز الملاءمة للشباب والرياضة في عام 2018، لتعويض عجز مسجل في عدد المقاعد خلال السنة الجامعية 2018/2019.

أما القطب الثاني، فهو الحرم الجامعي بالمطروحة، الذي يضم 1400 مقعد بيداغوجي، ويتوفر على ثلاث مدرجات بسعة إجمالية قدرها 700 مقعد، و28 فصلاً دراسياً بسعة مماثلة، إضافة إلى 17 مخبراً تعليمياً بطاقة 285 مقعداً، ومكتبة جامعية تتسع لـ 500 طالب، فضلاً عن غرفة إنترنت بسعة 50 مقعداً. وقد افتتح هذا الحرم سنة 1992، ويحتضن حالياً كلية العلوم الطبيعية وعلوم الحياة.

أما القطب الثالث، فهو الحرم الجامعي سيدي بلقاسم، الذي يضم 2000 مقعد بيداغوجي، ويحتوي على أربع مدرجات بسعة إجمالية قدرها 1000 مقعد، و36 فصلاً دراسياً بطاقة مماثلة، بالإضافة إلى 11 مخبراً تعليمياً بطاقة

171 مقعداً، ومكتبة جامعية بـ 500 مقعد، وغرفة إنترنت تسع لـ 50 طالباً. وقد افتتح هذا القطب سنة 2012، ويضم ثلاث كليات هي: كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم والتكنولوجيا، وكلية الاقتصاد، التجارة وعلوم التسيير. تعكس هذه المنشآت التربوية الحديثة مدى تطور الجامعة وسعيها لتوفير بيئة تعليمية ملائمة ومحفزة¹.

الفرع الثالث: مهام وأهداف الجامعة

تعد جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف مؤسسة تعليم عالٍ منفتحة على العالم، تتبنى ثقافة التميز وتسهم بفعالية في تطوير المجتمع من خلال تكوين أفراد أكفاء قادرين على مواكبة التحولات المعرفية والتكنولوجية، وتحرص الجامعة على تعزيز بيئة علمية وبحثية محفزة، تشجع على تبادل المعارف وتطوير الكفاءات، بما يسهم في ترقية البحث العلمي والابتكار في مختلف التخصصات، من هذا المنطلق، تسعى الجامعة إلى غرس روح الإبداع والمسؤولية لدى الطلبة والباحثين، مع التركيز على الجودة في التعليم والتميز في الأداء الأكاديمي.

وتسترشد الجامعة بجملة من المبادئ الأساسية التي توجه عملها التربوي والعلمي، وفي مقدمتها إعطاء الأولوية القصوى لنجاح الطالب باعتباره محور العملية التعليمية، كما تؤمن الجامعة بقيم الاحترام المتبادل بين الأفراد بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية أو الفكرية، وتشجع التقارب الإنساني والتفاعل الأخلاقي داخل الأسرة الجامعية، كما تسعى إلى ترسيخ الفكر النقدي والحر لدى الطلبة، وتدفع نحو تطوير الذات والانخراط الجماعي في مسيرة التميز، من خلال ترقية روح المبادرة، والابتكار، والسعي نحو الجودة والامتياز في كل مجالات التكوين والبحث.

أما من حيث الأهداف الاستراتيجية، فإن الجامعة تطمح إلى التميز على المستويين الوطني والمغاربي، من خلال بناء جامعة مسؤولة تسهم في تحقيق التنمية المستدامة وتحسن استغلال مواردها بكفاءة، كما تسعى إلى ترسيخ سمعتها على الصعيدين الإقليمي والدولي عبر تقديم برامج تكوينية عالية الجودة وتخريج طلاب بمستويات علمية راقية، وفي مجال البحث العلمي، تهدف الجامعة إلى الريادة من خلال دعم مشاريع متميزة وقابلة للتطبيق، مع تشجيع التبادل والشراكات الأكاديمية محلياً ودولياً، كما تسعى لأن تكون مؤسسة نموذجية تمكن أفرادها من تنمية قدراتهم والانفتاح على محيطهم، ضمن بيئة ديناميكية قائمة على احترام الآخر والتفاعل البناء مع جميع مكونات المجتمع².

¹ الموقع الرسمي لجامعة الشاذلي بن جديد لولاية الطارف، متاح على الموقع <http://univ-eltarf.dz/ucbet/presentation/> تمت الزيارة بتاريخ 2025-05-25 على الساعة 17:38

² نفس المرجع

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

الشكل رقم 8: الهيكل التنظيمي جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

مدير الجامعة

نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات

مصلحة التعليم والتدريب والتقييم

مصلحة التكوين المتواصل

مصلحة الشهادات والمعادلات

نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي

مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص

مصلحة التأهيل الجامعي

مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه

نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية

مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة

مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية

نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه

مصلحة الإحصاء والاستشراف

مصلحة التوجيه والإعلام

مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة

الأمين العام

مكتب تنظيم العام
مكتب الأمن الداخلي
المدير الفرعي للمستخدمين والتكوين
مصلحة مستخدمي الأساتذة
مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح
مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات
المدير الفرعي للمالية والمحاسبة
مصلحة الميزانية والمحاسبة
مصلحة تمويل أنشطة البحث
مصلحة مراقبة التسيير والصفقات
المدير الفرعي للوسائل والصيانة
مصلحة الوسائل والجرد
مصلحة النظافة والصيانة
مصلحة الأرشيف
المديرة الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية
مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية
مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية
المصالح المشتركة للجامعة:
1- مركز التعليم المكثف للغات
فرع البرمجة
فرع النظافة والصيانة
2- مركز الطبع والسمع البصري
فرع الطبع
فرع السمع البصري
3- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد

فرع الأنظمة
فرع الشبكات
فرع التعليم المتلفز والتعليم عن البعد
4- البهو التكنولوجي
المكتبة المركزية
مصلحة الاقتناء
مصلحة المعالجة
مصلحة البحث الببليوغرافي
مصلحة التوجيه
رئيس حظيرة السيارات
العيادة الصحية
الضمان الاجتماعي
خلية المحاسب المعتمد للجامعة

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

1. الإدارة العامة للكلية

تبدأ الهيكلية على مستوى الكلية برئاسة العميد، وهو المسؤول الأعلى الذي يشرف على مختلف المصالح الأكاديمية والإدارية. يتولى العميد التنسيق بين مختلف النواب والمصالح لضمان سير العمل البيداغوجي والإداري بشكل منظم وفعال. وتحت إشرافه، توجد نيابتان رئيسيتان، بالإضافة إلى الأمانة العامة.

2. نيابة العميد المكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

تهتم هذه النيابة بجميع الجوانب المتعلقة بالدراسة في مرحلة التدرج (الليسانس والماستر) وبشؤون الطلبة، وتحت إشرافها، توجد ثلاث مصالح فرعية:

- مصلحة التدريس: تعنى بمتابعة سير المحاضرات والدروس والامتحانات.
- مصلحة التعليم والتقييم: تهتم بتقييم أداء الطلبة ومتابعة نتائجهم.

- مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه: توفر المعلومات والإحصائيات المتعلقة بالطلبة وتعمل على توجيههم أكاديميا.

3. نيابة العميد المكلفة بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

تعنى هذه النيابة بتسيير شؤون الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه)، وتطوير البحث العلمي، بالإضافة إلى تنسيق العلاقات والتعاون مع مؤسسات وطنية ودولية. وتشرف على ثلاث مصالح:

- مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج: تتكفل بمتابعة التكوين في مراحل ما بعد التدرج.
- مصلحة متابعة أنشطة البحث: تشرف على مختلف مشاريع البحث العلمي والمخابر.
- مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية: تسهر على تنظيم اتفاقيات الشراكة العلمية والثقافية مع مؤسسات أجنبية.

4. الأمانة العامة للكلية

تعتبر الأمانة العامة القلب الإداري للكلية، وهي مسؤولة عن الموارد البشرية، الميزانية، الأمن، والصيانة. وتتفرع عنها عدة مصالح ووحدات:

- مكتب الأمن الداخلي: مسؤول عن حماية الممتلكات وضمان أمن الأفراد داخل الكلية.
- مصلحة المستخدمين: تشرف على تسيير شؤون الموظفين والأساتذة من خلال فرعين:
 - فرع الأساتذة.

○ فرع الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح.

- مصلحة الميزانية والمحاسبة: تتابع الجوانب المالية للكلية من خلال:

○ فرع الميزانية.

○ فرع المحاسبة.

- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية: تنظم النشاطات الطلابية غير الأكاديمية.

- مصلحة الوسائل والصيانة: تشرف على التجهيزات وصيانتها، من خلال:

○ فرع الوسائل.

○ فرع الصيانة.

• مكتبة الكلية: تقدم خدمات توثيقية ومراجع علمية للطلبة والأساتذة.

5. الأقسام الأكاديمية

كل قسم أكاديمي داخل الكلية يتمتع بهيكل تنظيمي مستقل يشرف عليه رئيس القسم، ويتضمن فريقاً إدارياً وبيداغوجياً:

• مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج: يتابع البرامج الدراسية في مرحلة الليسانس والماستر.

○ تحت إشرافه مصلحتان:

▪ مصلحة التدريس.

▪ مصلحة متابعة التعليم والتقييم.

• مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي: يهتم ببرامج الدكتوراه والبحث العلمي.

○ تحت إشرافه مصلحتان:

▪ مصلحة التكوين العالي لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.

▪ مصلحة متابعة أنشطة البحث.

يتكرر هذا النموذج التنظيمي على مستوى مختلف الأقسام الموجودة داخل الكلية، مما يضمن هيكلة موحدة وفعالة.

يظهر هذا الهيكل التنظيمي تعدد المصالح وتشعب المهام داخل الكلية، مما يسمح بتسيير محكم ومنهجي

لمختلف الأنشطة الأكاديمية والإدارية، كما يعكس هذا التنظيم حرص الجامعة على توزيع المهام بوضوح وضمان

التنسيق بين مختلف الفاعلين لضمان جودة التعليم والبحث.

المطلب الرابع: كلية الحقوق و العلوم السياسية - جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

تضم كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة الشاذلي بن جديد - الطارف قسمين أساسيين تم إنشاؤهما بموجب الأمر رقم 807 الصادر بتاريخ 27 ديسمبر 2012. يتمثل القسم الأول في قسم القانون، الذي يعد من الأقسام النشطة، حيث يوفر تكويناً أكاديمياً في مجالات القانون العام والخاص، ويؤهل الطلبة لممارسة مختلف المهن القانونية والقضائية والإدارية، أما القسم الثاني فهو قسم العلوم السياسية، والذي لا يزال غير وظيفي إلى حد الآن، رغم برمجته ضمن هيكل الكلية، ما يعكس وجود نية مستقبلية لتفعيله وتوسيع التخصصات المتوفرة في هذه الكلية، وتساهم كلية الحقوق والعلوم السياسية بشكل مهم في تكوين الإطارات القانونية والإدارية، من خلال مناهج تعليمية متكاملة تواكب متطلبات الواقع القانوني والمؤسسي في الجزائر.

تشير إحصائيات الموسم الجامعي 2025/2024 إلى تسجيل 1,039 طالباً على مستوى الكلية، ما يعكس استقراراً ملحوظاً في عدد المسجلين الجدد والقدامى، هذا الرقم يعد مؤشراً على مكانة الكلية ضمن النسيج الجامعي، ومدى استقطابها للطلبة في مختلف التخصصات، خاصة في مجال الحقوق الذي يعتبر من بين التخصصات الأساسية في المنظومة الجامعية الجزائرية، وبالموازاة مع ذلك، تتوفر الكلية على طاقم بيداغوجي يتكون من 43 أستاذاً دائماً، يتوزعون على مختلف الرتب والتخصصات، ما يمكن من تغطية أغلب الحصص التدريسية والأنشطة العلمية الضرورية، مع الإشارة إلى أن هذا العدد يبقى بحاجة إلى تدعيم مستمر لمواكبة أي توسع في البرامج البيداغوجية أو ارتفاع متوقع في عدد الطلبة.

أما من الناحية الإدارية، فتم تسجيل وجود 26 مستخدماً إدارياً، ما بين إداريين، تقنيين، وأعوان مصالح، وهو عدد متوسط بالنظر إلى حجم الكلية وعدد الطلبة، غير أنه يمثل قاعدة بشرية تساهم في ضمان سيرورة العمل الإداري بشكل مقبول، خاصة في فترات الذروة كمواسم التسجيل والتخرج، كما تعكس هذه الأرقام مدى التنسيق القائم بين الهياكل البيداغوجية والإدارية في خدمة الأداء الجامعي.

على صعيد التخرج، يتبين من الإحصائيات أن عدد الطلبة المهيين للتخرج في الطور الأول (ليسانس) بلغ 238 طالباً، معظمهم في تخصصي القانون العام والقانون الخاص، وهو ما يعكس الإقبال الكبير على هذه الشعب من قبل الطلبة، بالنظر إلى أهميتها في السوق الوطنية، سواء في الوظائف القانونية والقضائية أو في سلك التعليم والإدارة

العمومية، هذه الحصيلة تشير إلى نجاح الكلية في الحفاظ على استمرارية التكوين بالليسانس، مع تحقيق نسب مقبولة في النجاح والانتقال إلى التخرج.

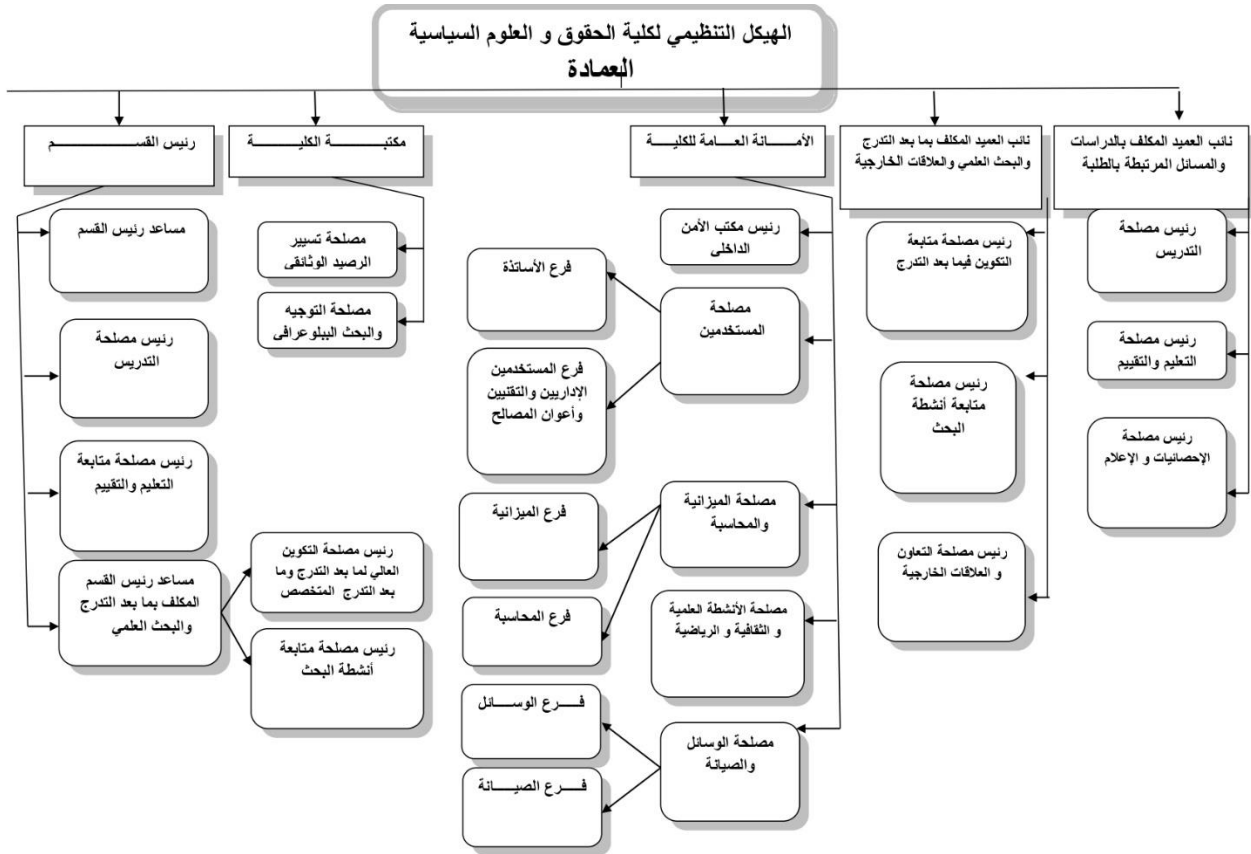
أما بخصوص الطور الثاني (ماستر)، فقد بلغ عدد الطلبة المقبلين على التخرج خلال هذا الموسم 175 طالبا، يتوزعون على تخصصات دقيقة وذات طابع مهني وعلمي متقدم، وهي: قانون الأعمال، القانون العام المعمق، والقانون الجنائي وعلوم الجريمة، تعكس هذه التخصصات استجابة الكلية لمتطلبات العصر، من حيث تنوع التكوين العالي واستهداف حاجيات المؤسسات الاقتصادية، والإدارية، والقضائية، مما يعزز فرص توظيف خريجي الماستر أو توجيههم نحو البحث العلمي والدكتوراه.

من أبرز ملامح الموسم الجامعي 2025/2024 هو استمرار الكلية في تأطير التكوين في الطور الثالث (دكتوراه)، حيث أُشير إلى وجود دفتين للدكتوراه قيد التكوين: الدفعة الأولى 2022/2021 والدفعة الثانية 2023/2022، ضمن تخصصات تشمل القانون العام، قانون الأعمال، وقانون البيئة، يعد فتح هذه التخصصات دليلاً على انخراط الكلية في تطوير البحث العلمي، وتكوين إطارات عالية الكفاءة يعول عليها في رفع مستوى التأطير الجامعي، وكذا في رفد المؤسسات الوطنية بخبرات قانونية وأكاديمية قادرة على المساهمة في تطوير المنظومة التشريعية والقانونية للدولة، كما أن توجه بعض التكوينات نحو مواضيع حديثة مثل قانون البيئة، يعكس وعياً بأهمية إدماج الأبعاد البيئية في الدراسات القانونية المعاصرة.

في المجمل، تبين هذه الإحصائيات الديناميكية الأكاديمية التي تعرفها الكلية خلال الموسم الجامعي الحالي، سواء على مستوى التكوين، التأطير، أو الهيكل الإداري، ويبدو جلياً أن الكلية تسير في منحى تطوري مستقر، يسعى إلى تعزيز الجودة الأكاديمية، وتنويع مسارات التكوين، وتكريس ثقافة البحث العلمي، غير أن هذا النجاح يبقى مرهوناً باستمرار الجهود في دعم الموارد البشرية، وتحديث وسائل التعليم، وتحسين ظروف التأطير الإداري والبيداغوجي، كما أن تزايد عدد الطلبة يتطلب خططاً استراتيجية لضمان استيعاب ناجع وتقديم تكوين نوعي يلبي تطلعات الطالب والمجتمع على حد سواء¹.

¹ الموقع الرسمي لجامعة الشاذلي بن جديد لولاية الطارف، متاح على الموقع <http://univ-eltarf.dz/ucbet/presentation> تمت الزيارة بتاريخ 2025-05-25 على الساعة 17:44

الشكل رقم 9: الهيكل التنظيمي لكلية الحقوق والعلوم السياسية العمادة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث توضيحا لمنهج الدراسة الميدانية ومصادر جمع البيانات، كذلك يعرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك يتضمن نموذج الدراسة الميدانية ووصف أدواته.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين العملية الإدارية للمؤسسة محل الدراسة المتمثلة في جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم إتباع المنهج الوصفي من أجل وصف واقع المتغيرين بالمؤسسة، وتم إتباع المنهج التحليلي من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

1- المصادر الثانوية:

والتي تشمل مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، موسوعات، مقالات، أطروحات مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات، تقارير... وغيرها، ذات العلاقة بالموضوع، بهدف تكوين صورة واضحة عنه، حتى يتم التمكن من صياغة أداة الاستبيان بشكل صحيح وشامل لمختلف أبعاد مشكلة الدراسة.

2- المصادر الأولية:

تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات في جمع المعلومات الضرورية من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام:

- الاستبيان: تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الاستبيان باعتباره من أهم أدوات الدراسة التي تمكن من الحصول على المعلومات، وهو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين للإجابة عنها وإرجاعها.

- الوثائق والسجلات: تعتبر الوثائق والسجلات في هذه الدراسة أداة مكملة للأدوات السالفة الذكر، حيث تم الاطلاع عليها واستخدام ما توفر من وثائق، سجلات، تقارير، نشرات داخلية... وغيرها.

ثالثا: حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة كما يلي:

- الحدود المكانية: عالجت الدراسة الميدانية مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين العملية الإدارية للمؤسسة محل الدراسة المتمثلة في جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
- الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 10 مارس إلى 10 ماي 2025.

- الحدود البشرية: تستند هذه الدراسة الميدانية إلى آراء مجموعة من المبحوثين المتمثلين في موظفين من جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

ثانيا: عينة الدراسة

تم الاعتماد على أسلوب العينة بدلا عن أسلوب الحصر الشامل حيث تم القيام باختيار عينة عشوائية، فقد تم توزيع الاستبيان على الموظفين، حيث تم توزيع 30 استبيانا وتم استرجاعها جميعا.

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة

1. قياس ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج في حالة تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا ما يعني أن تكون النتائج التي يعطيها الاستبيان متقاربة إذا تم تكراره على عينة الدراسة.

ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 4: اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
-----------------	-------------	--------------------

0.951	20	التغيير التنظيمي
0.946	12	تحسين العملية الإدارية
0.968	32	معامل ألفا كرونباخ الكلي

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يوضح الجدول أعلاه معاملات الثبات (Alpha Cronbach) لمحاوَر الاستبيان، حيث بلغت 0.951 بالنسبة للمتغير المستقل (التغيير التنظيمي)، بينما بلغت قيمته 0.946 للمتغير التابع (تحسين العملية الإدارية)، وهي معاملات مقبولة وتدل على وجود درجة مقبولة من الثبات لجميع متغيرات الدراسة، في حين بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان 0.968 وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها وقوة تماسكها الداخلي.

2. اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار كولمجروف سمرنوف Kolmogorov- Smirnov لمعرفة ما إذا كانت البيانات محل الدراسة تتبع التوزي الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة الفرضيات لأن أغلب الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون التوزيع طبيعياً، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

الجدول رقم 5: اختبار كولمجروف سمرنوف Kolmogorov- Smirnov .

نوع التوزيع	القيمة الاحتمالية sig	قيمة الاختبار	المحور
طبيعي	0.598	0.101	الأول: التغيير التنظيمي
طبيعي	0.725	0.092	الثاني: تحسين العملية الإدارية

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يتضح من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية Sig للمحور الأول المستقل التغيير التنظيمي بلغت 0.598، وبالنسبة للمحور الثاني التابع فقد بلغ مستوى المعنوية 0.725 أي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي فإن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لنموذج الدراسة.

1- الاتساق الداخلي للاستبيان

من أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان تم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل محور مع المحور الذي تنتمي إليه، وكانت النتائج كالتالي:

-محور التغيير التنظيمي

الجدول رقم 6: ارتباط فقرات محور التغيير التنظيمي مع محورها

معامل الارتباط مع المحور	الفقرة
0.877**	01
0.854**	02
0.818**	03
0.833**	04
0.722**	05
0.832**	06
0.806**	07
0.720**	08
0.532**	09
0.822**	10
0.735**	11
0.698**	12
0.690**	13
0.822**	14
0.586**	15
0.793**	16
0.674**	17
0.579**	18
0.507**	19
0.438**	20

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات *spss-27*

تم دراسة الارتباط بيرسون بين فقرات المحور الأول الخاص بالتغيير التنظيمي والمحور، حيث تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق أن هناك ارتباط (الصدق) لفقرات المحور الأول الخاص بالتغيير التنظيمي، بالدرجة الكلية للمحور، كما يتضح من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من صدق المحاور.

محور تحسين العملية الإدارية:

الجدول رقم 7: ارتباط فقرات محور تحسين العملية الإدارية مع محورها

الفقرة	معامل الارتباط مع المحور
01	0.852**
02	0.810**
03	0.858**
04	0.835*
05	0.848**
06	0.885**
07	0.801**
08	0.765**
09	0.788**
10	0.630**
11	0.802**
12	0.643**

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات *spss-27*

تم دراسة الارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثاني الخاص بتحسين العملية الإدارية والمحور، حيث تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق أن هناك ارتباط (الصدق) لفقرات المحور بالدرجة الكلية للمحور، كما يتضح من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من صدق المحاور.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى عرض وتحليل النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية. تتضمن هذه النتائج وصفاً للبيانات الشخصية لعينة الدراسة، بالإضافة إلى تحليل مفصل لمستوى تطبيق محاور الدراسة واختبار الفرضيات. سيتم الاعتماد في ذلك على المخرجات الإحصائية لبرنامج SPSS لتفسير البيانات واستخلاص الدلالات.

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة

وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة

أولاً - الجنس:

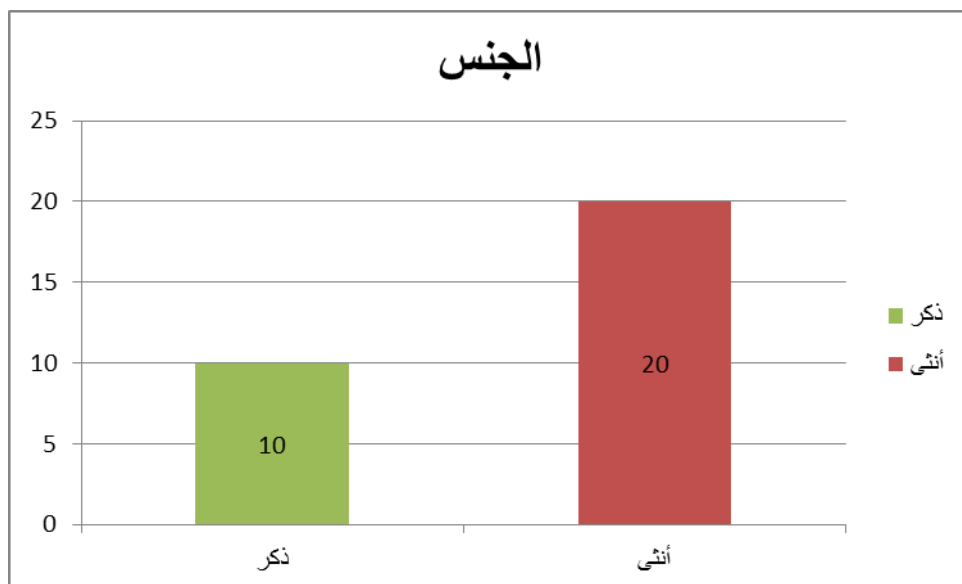
الجدول رقم 8: الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
33.3%	10	ذكر
66.7%	20	أنثى
%100	30	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات *spss-27*

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 10: توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات *spss-27*

يوضح الجدول والشكل السابقين عدد المستجوبين حسب الجنس، حيث كانت فئة الاناث هي الأكبر بنسبة 66.7% تمثل 20 زبون من موظفي المؤسسة، بينما بلغت نسبة الذكور 33.3%، أي 10 موظفين من المؤسسة.

ثانياً - العمر

الجدول رقم 9: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

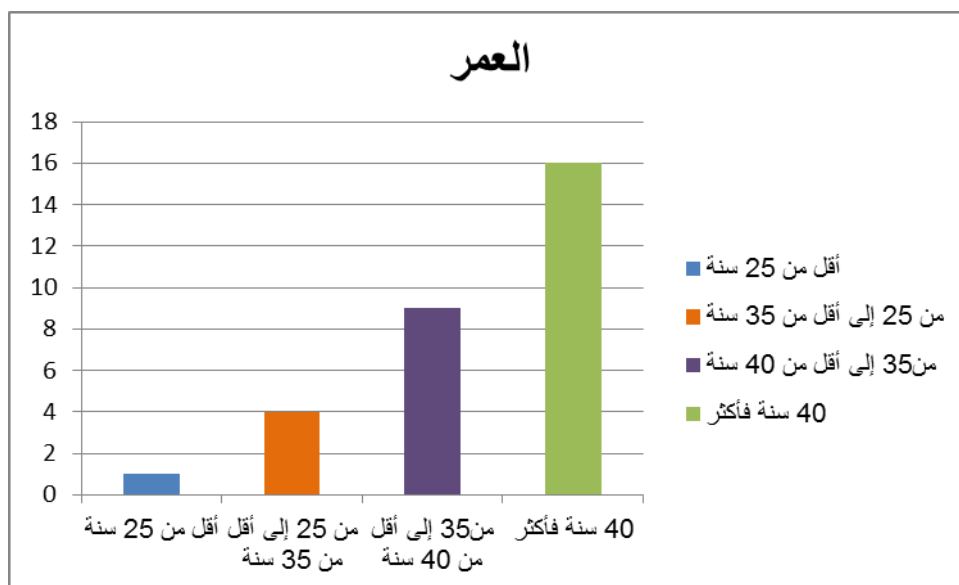
النسبة المئوية	التكرار	العمر
3.3%	01	أقل من 25 سنة
13.3%	04	من 25 إلى أقل من 35 سنة
30%	09	من 35 إلى أقل من 40 سنة
53.3%	16	40 سنة فأكثر

المجموع	30	%100
---------	----	------

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات *spss-27*

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 11: توزيع العينة حسب العمر



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات *spss-27*

يوضح الجدول والشكل السابقين عدد أفراد الفئة المدروسة حسب العمر، حيث احتلت فئة الموظفين ذوي السن أكبر من 40 سنة المرتبة الأولى ب 16 فرد من موظفي المؤسسة، تمثل نسبة 53.3%، تليها في المرتبة الثانية فئة من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة 30% أي 9 موظفين، ثم بعد ذلك فئة من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة بنسبة 13.3%، في حين جاءت فئة أقل من 25 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة 3.3% ب موظف وحيد.

ثالثاً- المؤهل العلمي

الجدول رقم 10: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

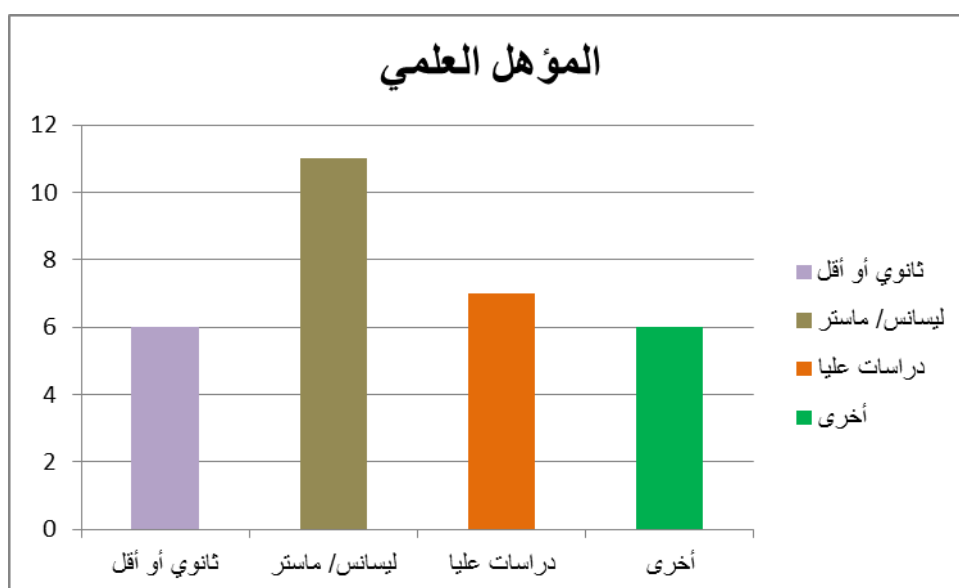
النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
%20	06	ثانوي أو أقل
%36.7	11	ليسانس/ ماستر

دراسات عليا	07	%23.3
أخرى	06	%20
المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات *spss-27*

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 12: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات *spss-27*

يشير الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة ذوي مؤهل ليسانس/ ماستر هي التي تحتل المرتبة الأولى في فئة العينة قيد الدراسة بنسبة 36.7% تمثل 11 فردا موظفا من المؤسسة، تليها بفارق طفيف فئة ذوي مؤهل الدراسات العليا بنسبة 23.3%، ثم فئة أصحاب مؤهل ثانوي أو أقل وفئة أصحاب المؤهلات الأخرى بنسبة 20% لكل فئة منهما.

ثالثا- الأقدمية المهنية

الجدول رقم 11: توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية المهنية

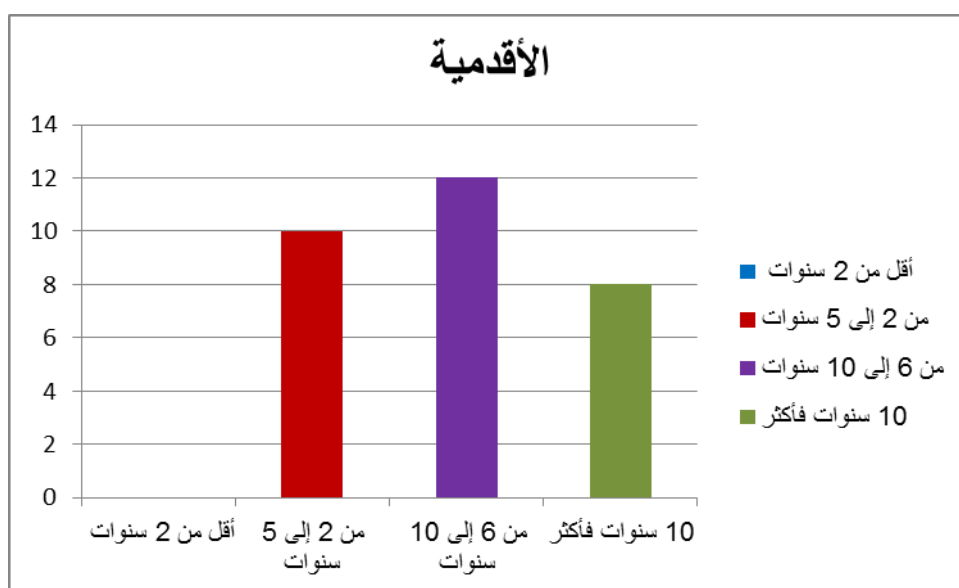
النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
----------------	---------	------------------

00%	00	أقل من 2 سنوات
33.33%	10	من 2 إلى 5 سنوات
40%	12	من 6 إلى 10 سنوات
26.7%	08	10 سنوات فأكثر
100%	30	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات *spss-27*

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 13: توزيع العينة حسب الأقدمية المهنية



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات *spss-27*

يشير الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة الذين يمتلكون عدد سنوات أقدمية من 6 إلى 10 سنوات هي التي تحتل المرتبة الأولى في فئة العينة قيد الدراسة بنسبة 40% تمثل 12 فردا موظفا من المؤسسة، تليها بفارق طفيف فئة ذوي عدد سنوات أقدمية من 2 إلى 5 سنوات بنسبة 33.3%، ثم فئة أصحاب عدد سنوات 10 سنوات فأكثر بنسبة 26.7%، بينما ولا فرد من أفراد عينة المؤسسة قيد الدراسة يمتلك أقدمية أقل من سنتين.

المطلب الثاني: تحليل مستوى تطبيق محاور الدراسة بالمؤسسة

بغية التحقق من تطبيق محاور الاستبيان بالمؤسسة محل الدراسة، تم تحليل مستوى اهتمام عينة الدراسة بهذه المحاور، وذلك عن طريق قياس درجة موافقتهم على كل فقرة من فقرات الاستبيان بمختلف محاوره وأبعاده، بالإضافة إلى دراسة الوسط الحسابي لكل فقرة بغية ترتيب الفقرات حسب الأهمية وقيمة الانحراف المعياري لمعرفة درجة التشتت لكل فقرة.

أولاً: تحليل مستوى اهتمام عينة المؤسسة بالتغيير التنظيمي

1. بعد التغيير في الهيكل التنظيمي

الجدول رقم 12: وصف وتشخيص فقرات بعد التغيير في الهيكل التنظيمي

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
متوسط	03	1.35	2.53	1. الأدوار والمسؤوليات أصبحت أكثر وضوحاً بعد التغيير
متوسط	01	1.40	2.60	2. الهيكل التنظيمي الحالي يسمح بمرونة في اتخاذ القرار
متوسط	02	1.45	2.60	3. هناك رؤية واضحة للتغيير داخل المؤسسة
متوسط	04	1.38	2.46	4. التغيير نابع من تقييم شامل للاحتياجات

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات *spss-27*

بناءً على نتائج الجدول 12 يتضح ما يلي:

جميع إجابات العينة المتعلقة بعد التغيير في الهيكل التنظيمي تؤكد وجود اهتمام متوسط من المؤسسة بفقرات هذا البعد من أبعاد التغيير التنظيمي، حيث جاءت جميعها ضمن المجال المتوسط للوسط الحسابي، أي أنها تميل أكثر للحياد.

بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 2.60 للفقرة الثانية المتعلقة بأن الهيكل التنظيمي الحالي يسمح بمرونة في اتخاذ القرار، بانحراف معياري يقدر ب 1.40 متقدمة على الفقرة الثالثة " هناك رؤية واضحة للتغيير داخل المؤسسة" التي جاءت ثانية بنفس قيمة الوسط الحسابي، لكن انحرافها المعياري أكبر.

احتلت الفقرات الأولى الأدوار والمسؤوليات أصبحت أكثر وضوحا بعد التغيير ، المرتبة الثالثة، بقيمة وسط حسابي بلغت 2.60

احتلت الفقرة الرابعة التي تقول بأن التغيير نابع من تقييم شامل للاحتياجات المرتبة الأخيرة ضمن ترتيب فقرات هذا البعد، ورغم هذا الترتيب إلا أن لها اهتمام متوسط ومتقارب مع باقي الفقرات من طرف أفراد العينة تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي جاءت ضمن المجال المتوسط وبلغت 2.46، وهذا ما يؤكد قلة أهمية هذه الفقرة مقارنة ببقية الفقرات وتعكس عدم وجود علاقة كبيرة تربط التغيير في الهيكل التنظيمي والاحتياجات.

2. بعد التغيير في الثقافة التنظيمية

الجدول رقم 13: وصف وتشخيص فقرات بعد التغيير في الثقافة التنظيمية

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
متوسط	02	1.38	2.86	5. المؤسسة تتقبل أفكارا وأساليب جديدة
متوسط	01	1.43	3.00	6. يساهم التغيير في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة
متوسط	03	1.27	2.50	7. يتم تقويم التغيير بانتظام لتصحيح الانحرافات
متوسط	04	1.27	2.36	8. هناك تواصل مستمر حول مراحل التغيير

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات *spss-27*

بناء على نتائج الجدول 13 يتضح ما يلي:

جميع إجابات العينة المتعلقة بعد التغيير في الثقافة التنظيمية تؤكد وجود اهتمام متوسط من المؤسسة بفقرات هذا البعد من أبعاد التغيير التنظيمي، حيث جاءت جميعها ضمن المجال المتوسط للوسط الحسابي، أي أنها تميل أكثر للحياد.

بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 3.00 للفقرة السادسة "يساهم التغيير في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة"، بانحراف معياري يقدر ب 1.43 تليها الفقرة الخامسة "المؤسسة تتقبل أفكارا وأساليب جديدة" التي جاءت ثانية بقيمة وسط حسابي 2.86، وانحراف معياري 1.38.

احتلت الفقرة السابعة يتم تقويم التغيير بانتظام لتصحيح الانحرافات، المرتبة الثالثة، بقيمة وسط حسابي بلغت 2.50.

احتلت الفقرة الثامنة التي تقول بأن هناك تواصل مستمر حول مراحل التغيير المرتبة الأخيرة ضمن ترتيب فقرات هذا البعد، ورغم هذا الترتيب إلا أن لها اهتمام متوسط ومتقارب مع باقي الفقرات من طرف أفراد العينة تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي جاءت ضمن المجال المتوسط وبلغت 2.36.

3. بعد التغيير في الموارد البشرية

الجدول رقم 14: وصف وتشخيص فقرات بعد التغيير في الموارد البشرية

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
متوسط	01	1.38	2.76	9. تم تنظيم دورات تدريبية مرافقة للتغيير
منخفض	04	1.33	2.00	10. يوجد نظام دعم نفسي وتحفيزي للموظفين خلال التغيير
متوسط	02	1.09	2.33	11. كانت هناك مقاومة للتغيير وتم التعامل معها بفعالية
منخفض	03	1.12	2.20	12. تم إشراك الموظفين في صياغة أهداف التغيير

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات *spss-27*

بناء على نتائج الجدول 14 يتضح ما يلي:

هناك تباين في إجابات العينة المتعلقة بعد التغيير في الموارد البشرية بين الاهتمام المتوسط والمنخفض من المؤسسة بفقرات هذا البعد من أبعاد التغيير التنظيمي، حيث جاءت ضمن المجال المتوسط والمنخفض للوسط الحسابي.

بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 2.76 للفقرة التاسعة " تم تنظيم دورات تدريبية مرافقة للتغيير"، بانحراف معياري يقدر ب 1.38 تليها الفقرة الحادية عشر " كانت هناك مقاومة للتغيير وتم التعامل معها بفعالية" التي جاءت ثانية بقيمة وسط حسابي 2.33، وانحراف معياري 1.09.

احتلت الفقرة الثانية عشر تم إشراك الموظفين في صياغة أهداف التغيير، المرتبة الثالثة، بقيمة وسط حسابي منخفضة بلغت 2.20 تبين عدم الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة.

احتلت الفقرة العاشرة التي تقول بأن يوجد نظام دعم نفسي وتحفيزي للموظفين خلال التغيير المرتبة الأخيرة ضمن ترتيب فقرات هذا البعد، وبدورها لها اهتمام منخفض وهذا ما تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي جاءت ضمن المجال المنخفض وبلغت 2.00.

4. بعد التغيير في العمليات والإجراءات

الجدول رقم 15: وصف وتشخيص فقرات بعد التغيير في العمليات والإجراءات

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
متوسط	01	1.28	3.26	13. استخدمت التكنولوجيا لدعم التغيير
متوسط	02	1.42	2.80	14. يتماشى التغيير مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة
متوسط	03	1.30	2.76	15. تم تنفيذ التغيير تدريجيا وليس بشكل مفاجئ
منخفض	04	1.25	2.26	16. تم تحقيق الأهداف المخططة للتغيير

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات *spss-27*

بناء على نتائج الجدول 15 يتضح ما يلي:

أغلب إجابات العينة المتعلقة ببعد التغيير في العمليات والإجراءات تؤكد وجود اهتمام متوسط من المؤسسة بفقرات هذا البعد من أبعاد التغيير التنظيمي، حيث جاءت ثلاثة عبارات منه ضمن المجال المتوسط للوسط الحسابي، وعبارة وحيدة في المجال المنخفض.

بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 3.26 للفقرة الثالثة عشر " استخدمت التكنولوجيا لدعم التغيير "، بانحراف معياري يقدر ب 1.28 تليها الفقرة الرابعة عشر " يتماشى التغيير مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة " التي جاءت ثانية بقيمة وسط حسابي 2.80، وانحراف معياري 1.24.

احتلت الفقرة الخامسة عشر تم تنفيذ التغيير تدريجيا وليس بشكل مفاجئ ، المرتبة الثالثة، بقيمة وسط حسابي بلغت 2.76.

احتلت الفقرة السادسة عشر التي تقول بأن تم تحقيق الأهداف المخططة للتغيير المرتبة الأخيرة ضمن ترتيب فقرات هذا البعد، وهذا يؤكد عدم الموافقة عليها من طرق عينة الدراسة، وهذا ما تبينه قيمة الوسط الحسابي التي جاءت ضمن المجال المنخفض وبلغت 2.26.

5. بعد التغيير في القيادة والإدارة العليا

الجدول رقم 16: وصف وتشخيص فقرات بعد التغيير في القيادة والإدارة العليا

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
متوسط	02	1.39	2.90	17. الإدارة تدعم التغيير بفعالية
متوسط	01	1.35	3.13	18. القيادة العليا شاركت بفعالية في العملية
متوسط	03	1.27	2.50	19. تظهر القيادة التزاما قويا بقيم الشفافية والانفتاح أثناء التغيير
منخفض	04	1.03	1.96	20. تم توفير موارد كافية لدعم التغيير

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يبين الجدول السابق إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التغيير في القيادة والإدارة العليا حيث كانت النتائج كما يلي:

أغلب إجابات العينة المتعلقة ببعد التغيير في القيادة والإدارة العليا تؤكد وجود اهتمام متوسط من المؤسسة بفقرات هذا البعد من أبعاد التغيير التنظيمي، حيث جاءت ثلاثة عبارات منه ضمن المجال المتوسط للوسط الحسابي، وعبارة وحيدة في المجال المنخفض.

بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 3.13 للفقرة الثامنة عشر "القيادة العليا شاركت بفعالية في العملية"، بانحراف معياري يقدر ب 1.35 تليها الفقرة السابعة عشر "الإدارة تدعم التغيير بفعالية" التي جاءت ثانية بقيمة وسط حسابي 2.90، وانحراف معياري 1.39.

احتلت الفقرة التاسعة عشر تظهر القيادة التزاما قويا بقيم الشفافية والانفتاح أثناء التغيير، المرتبة الثالثة، بقيمة وسط حسابي بلغت 2.50.

احتلت الفقرة العشرون التي تقول بأنه تم توفير موارد كافية لدعم التغيير المرتبة الأخيرة ضمن ترتيب فقرات هذا البعد، وهذا يؤكد عدم الموافقات عليها من طرق عينة الدراسة، وهذا ما تبينه قيمة الوسط الحسابي التي جاءت ضمن المجال المنخفض وبلغت 1.96.

ثانيا: تحليل مستوى اهتمام عينة المؤسسة بتحسين العملية الإدارية

الجدول رقم 17: وصف وتشخيص فقرات تحسين العملية الإدارية

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
متوسط	10	1.35	2.50	العمليات الإدارية تتم بسرعة وفعالية أكبر
متوسط	05	1.27	2.93	تم تقليل عدد الخطوات اللازمة لإنجاز العمليات الإدارية
متوسط	04	1.03	2.96	جودة العمليات الإدارية تحسنت بشكل ملحوظ
متوسط	06	1.25	2.86	مستوى الأخطاء الإدارية انخفض بشكل واضح
متوسط	07	1.37	2.80	أصبح توثيق الإجراءات الإدارية أكثر دقة وتنظيما
متوسط	09	1.30	2.56	تتوفر المعلومة الإدارية اللازمة لدعم القرار بسهولة
متوسط	08	1.32	2.60	يقل الاعتماد على الإجراءات الورقية عند اتخاذ القرار
متوسط	12	1.37	2.40	يشعر الموظفون برضا أكبر عن العمليات الإدارية بعد التغيير
متوسط	11	1.38	2.50	ساهمت التحسينات الإدارية في تخفيف الضغط العملي على الموظفين
متوسط	02	1.24	3.40	العمليات الإدارية أصبحت أكثر اعتمادا على الأنظمة الالكترونية

متوسط	01	1.13	3.43	أصبح من السهل الوصول إلى البيانات والمعلومات المطلوبة
متوسط	03	1.28	3.06	أصبح بالإمكان تتبع الإجراءات الإدارية الكترونياً دون الحاجة لمراجعات ورقية

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات **spss-27**

بناءً على نتائج الجدول 17 يتضح ما يلي:

جميع إجابات العينة المتعلقة بمحور تحسين العملية الإدارية تؤكد وجود اهتمام متوسط من المؤسسة بفقرات هذا المحور، حيث جاءت جميعها ضمن المجال المتوسط للوسط الحسابي، أي أنها تميل أكثر للحياد.

بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 3.43 للفقرة الحادية عشر "أصبح من السهل الوصول إلى البيانات والمعلومات المطلوبة"، بانحراف معياري يقدر ب 1.13 تليها الفقرة العاشرة "العمليات الإدارية أصبحت أكثر اعتماداً على الأنظمة الالكترونية" التي جاءت ثانياً بقيمة وسط حسابي 3.40، وانحراف معياري 1.24.

احتلت الفقرة الثانية عشر "أصبح بالإمكان تتبع الإجراءات الإدارية الكترونياً دون الحاجة لمراجعات ورقية"، المرتبة الثالثة، بقيمة وسط حسابي بلغت 3.06.

جاءت الفقرات 3، 2، 4، 5، في المراتب الموالية على الترتيب، بقيم وسط حسابي متوسطة.

احتلت الفقرة الثامنة "يشعر الموظفون برضا أكبر عن العمليات الإدارية" بعد التغيير المرتبة الأخيرة لمحور تحسين العملية الإدارية بقيمة وسط حسابي بلغت 2.40، بانحراف معياري 1.37 يبين التشتت في إجابات العينة نحو هذه العبارة، كما تبين اتجاه العينة نحو الحياد في الإجابة عليها، من خلال المجال المتوسط للوسط الحسابي.

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم استعمال الانحدار الخطي البسيط، والذي يقيس مساهمة التغيير التنظيمي كمتغير مستقل (X) على تحسين العملية الإدارية كمتغير تابع (Y) بالمؤسسة، وقبل ذلك لتم التطرق إلى وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة.

أولاً: دراسة الارتباط بين المتغيرات.

معامل الارتباط بيرسون

الجدول رقم 18: معامل الارتباط بيرسون

المعنى	قيمة المعامل
ارتباط طردي تام	1
ارتباط طردي قوي	0.99 – 0.7
ارتباط طردي متوسط	0.69 – 0.4
ارتباط طردي ضعيف	0.39 – 0.1
لا يوجد ارتباط	0

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات *spss-27*

وقد تم إجراء اختبار الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل التغيير التنظيمي والمتغير التابع تحسين العملية الإدارية، حيث قد جاءت النتائج كالتالي:

الارتباط بين متغيرات الدراسة

الجدول رقم 19: معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

نوع العلاقة	المتغير التابع: تحسين العملية الإدارية		المتغير
ارتباط قوي	0.781	الارتباط	التغيير في الهيكل التنظيمي
	0.001	المعنوية	
	30	العدد	
ارتباط قوي	0.724	الارتباط	التغيير في الثقافة التنظيمية
	0.001	المعنوية	
	30	العدد	
ارتباط قوي	0.749	الارتباط	التغيير في الموارد البشرية
	0.001	المعنوية	
	30	العدد	
ارتباط قوي	0.752	الارتباط	التغيير في العمليات
	0.001	المعنوية	

	30	العدد	والإجراءات
ارتباط متوسط	0.488	الارتباط	التغيير في
	0.006	المعنوية	القيادة والإدارة
	30	العدد	العليا
ارتباط قوي	0.807	الارتباط	التغيير التنظيمي
	0.001	المعنوية	
	30	العدد	

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات **spss-27**

وقد جاءت نتائج الاختبار كالتالي:

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومقارنة بجدول معامل الارتباط بيرسون يلاحظ ما يلي:

بلغ معامل الارتباط بين التغيير في الهيكل التنظيمي وتحسين العملية الإدارية القيمة 0.781 وهي قيمة مرتفعة، تين الارتباط القوي بين المتغيرين، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائية، ومنه توجد علاقة بين التغيير في الهيكل التنظيمي وتحسين العملية الإدارية بالمؤسسة.

بلغ معامل الارتباط بين التغيير في الثقافة التنظيمية وتحسين العملية الإدارية القيمة 0.724 وهي قيمة مرتفعة، تين الارتباط القوي بين المتغيرين، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائية، ومنه توجد علاقة بين التغيير في الثقافة التنظيمية وتحسين العملية الإدارية بالمؤسسة.

بلغ معامل الارتباط بين التغيير في الهيكل التنظيمي وتحسين العملية الإدارية القيمة 0.749 وهي قيمة مرتفعة، تين الارتباط القوي بين المتغيرين، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائية، ومنه توجد علاقة بين التغيير في الموارد البشرية وتحسين العملية الإدارية بالمؤسسة.

بلغ معامل الارتباط بين التغيير في العمليات والإجراءات وتحسين العملية الإدارية القيمة 0.752 وهي قيمة مرتفعة، تين الارتباط القوي بين المتغيرين، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائية، ومنه توجد علاقة بين التغيير في العمليات والإجراءات وتحسين العملية الإدارية بالمؤسسة.

بلغ معامل الارتباط بين التغيير في القيادة والإدارة العليا وتحسين العملية الإدارية القيمة 0.488 وهي قيمة متوسطة، تين الارتباط المتوسط بين المتغيرين، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.006، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائية، ومنه توجد علاقة بين التغيير في القيادة والإدارة العليا وتحسين العملية الإدارية بالمؤسسة.

بلغ معامل الارتباط بين محور التغيير التنظيمي وتحسين العملية الإدارية القيمة 0.807 وهي قيمة مرتفعة، تين الارتباط القوي بين المتغيرين، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائية، ومنه توجد علاقة بين التغيير التنظيمي وتحسين العملية الإدارية بالمؤسسة.

ثانيا: دراسة الأثر واختبار الفرضيات

الفرضية الفرعية الأولى: يساهم التغيير في الهيكل التنظيمي في تحسين العملية الإدارية

- الفرضية العدمية (H0): لا يساهم التغيير في الهيكل التنظيمي في تحسين العملية الإدارية

- الفرضية البديلة (H1): يساهم التغيير في الهيكل التنظيمي في تحسين العملية الإدارية

الجدول رقم 20: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التغير في الهيكل التنظيمي على تحسين العملية الإدارية

المعنوية	معامل الانحدار	معامل التحديد R ²	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
			الجدولية	المحسوبة		
0.001	0.781	0.609	1.67	6.606	0.628	أثر التغير في الهيكل التنظيمي على تحسين العملية الإدارية

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات *spss-27*

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (6.606) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية

وقد بلغ معامل التحديد 0.609، أي أنه فسر ما نسبته 60.9% من النموذج في حين يؤول الباقي لعوامل أخرى.

أما معامل الانحدار فبلغ 0.781 أي أن الزيادة في التغيير في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى زيادة في تحسين العملية الإدارية بنسبة 78.1%، وهي نسبة كبيرة ومعتبرة، ومنه:

- نرفض الفرضية العدمية (H0) التي تقول لا يساهم التغيير في الهيكل التنظيمي في تحسين العملية الإدارية

- نقبل الفرضية البديلة (H1) التي تقر بمساهمة التغيير في الهيكل التنظيمي في تحسين العملية الإدارية

وعليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{تحسين العملية الإدارية} = 0.781 \text{ التغيير في الهيكل التنظيمي} + 0.628$$

الفرضية الفرعية الثانية: يساهم التغيير في الثقافة التنظيمية في تحسين العملية الإدارية

- الفرضية العدمية (H0): لا يساهم التغيير في الثقافة التنظيمية في تحسين العملية الإدارية

- الفرضية البديلة (H1): يساهم التغيير في الثقافة التنظيمية في تحسين العملية الإدارية

الجدول رقم 21: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التغير في الثقافة التنظيمية على تحسين العملية الإدارية

المعنوية	معامل الانحدار	معامل التحديد R ²	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
			الجدولية	المحسوبة		
0.001	0.724	0.525	1.67	5.561	0.667	أثر التغير الثقافة التنظيمية على تحسين العملية الإدارية

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات *spss-27*

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (5.561) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية

وقد بلغ معامل التحديد 0.525، أي أنه فسر ما نسبته 52.5% من النموذج في حين يؤول الباقي لعوامل أخرى.

أما معامل الانحدار فبلغ 0.724 أي أن الزيادة في التغيير في الثقافة التنظيمية بالمؤسسة بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى زيادة في تحسين العملية الإدارية بنسبة 72.4%، وهي نسبة كبيرة ومعتبرة، ومنه:

- نرفض الفرضية العدمية (H0) التي تقول لا يساهم التغيير في الثقافة التنظيمية في تحسين العملية الإدارية

- نقبل الفرضية البديلة (H1) التي تقر بمساهمة التغيير في الثقافة التنظيمية في تحسين العملية الإدارية

وعليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{تحسين العملية الإدارية} = 0.724 \text{ التغيير في الثقافة التنظيمية} + 0.667$$

الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم التغيير في الموارد البشرية في تحسين العملية الإدارية

- الفرضية العدمية (H0): لا يساهم التغيير في الموارد البشرية في تحسين العملية الإدارية

- الفرضية البديلة (H1): يساهم التغيير في الموارد البشرية في تحسين العملية الإدارية

الجدول رقم 22: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التغيير في الموارد البشرية على تحسين العملية الإدارية

المعنوية	معامل الانحدار	معامل التحديد R ²	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
			الجدولية	المحسوبة		
0.001	0.749	0.561	1.67	5.981	0.751	أثر التغيير في الموارد البشرية على تحسين العملية الإدارية

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات *spss-27*

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (5.981) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية

وقد بلغ معامل التحديد 0.561، أي أنه فسر ما نسبته 56.1% من النموذج في حين يؤول الباقي لعوامل أخرى.

أما معامل الانحدار فبلغ 0.749 أي أن الزيادة في التغيير في الموارد البشرية بالمؤسسة بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى زيادة في تحسين العملية الإدارية بنسبة 72.4%، وهي نسبة كبيرة ومعتبرة، ومنه:

- نرفض الفرضية العدمية (H0) التي تقول لا يساهم التغيير في الموارد البشرية في تحسين العملية الإدارية

- نقبل الفرضية البديلة (H1) التي تقر بمساهمة التغيير في الثقافة التنظيمية في تحسين العملية الإدارية

وعليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{تحسين العملية الإدارية} = 0.724 \text{ التغيير في الموارد البشرية} + 0.751$$

الفرضية الفرعية الرابعة: يساهم التغيير في العمليات والإجراءات في تحسين العملية الإدارية

- الفرضية العدمية (H0): لا يساهم التغيير في العمليات والإجراءات في تحسين العملية الإدارية

- الفرضية البديلة (H1): يساهم التغيير في العمليات والإجراءات في تحسين العملية الإدارية

الجدول رقم 23: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التغير في العمليات والإجراءات على تحسين العملية الإدارية

المعنوية	معامل الانحدار	معامل التحديد R^2	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
			الجدولية	المحسوبة		
0.001	0.752	0.566	1.67	6.045	0.700	أثر التغيير في العمليات والإجراءات على تحسين العملية الإدارية

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات *spss-27*

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (6.045) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية

وقد بلغ معامل التحديد 0.566، أي أنه فسر ما نسبته 56.6% من النموذج في حين يؤول الباقي لعوامل أخرى.

أما معامل الانحدار فبلغ 0.752 أي أن الزيادة في التغيير في العمليات والإجراءات بالمؤسسة بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى زيادة في تحسين العملية الإدارية بنسبة 75.2%، وهي نسبة كبيرة ومعتبرة، ومنه:

- نرفض الفرضية العدمية (H0) التي تقول لا يساهم التغيير في العمليات والإجراءات في تحسين العملية الإدارية

- نقبل الفرضية البديلة (H1) التي تقر بمساهمة التغيير في العمليات والإجراءات في تحسين العملية الإدارية

وعليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

تحسين العملية الإدارية = 0.752 التغيير في العمليات والإجراءات + 0.700

الفرضية الفرعية الخامسة: يساهم التغيير في القيادة والإدارة العليا في تحسين العملية الإدارية

- الفرضية العدمية (H0): لا يساهم التغيير في القيادة والإدارة العليا في تحسين العملية الإدارية

- الفرضية البديلة (H1): يساهم التغيير في القيادة والإدارة العليا في تحسين العملية الإدارية

الجدول رقم 24: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التغيير في القيادة والإدارة العليا على تحسين العملية الإدارية

المعنوية	معامل الانحدار	معامل التحديد R^2	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
			الجدولية	المحسوبة		
0.001	0.488	0.238	1.67	2.959	0.512	أثر التغيير في القيادة والإدارة العليا على تحسين العملية الإدارية

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات *spss-27*

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (2.959) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية

وقد بلغ معامل التحديد 0.238، أي أنه فسر ما نسبته 23.8% من النموذج في حين يؤول الباقي لعوامل أخرى.

أما معامل الانحدار فبلغ 0.488 أي أن الزيادة في التغيير في القيادة والإدارة العليا بالمؤسسة بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى زيادة في تحسين العملية الإدارية بنسبة 48.8%، وهي نسبة كبيرة ومعتبرة، ومنه:

- نرفض الفرضية العدمية (H_0) التي تقول لا يساهم التغيير في القيادة والإدارة العليا في تحسين العملية الإدارية

- نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تقر بمساهمة التغيير في القيادة والإدارة العليا في تحسين العملية الإدارية

وعليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{تحسين العملية الإدارية} = 0.488 \text{ التغيير في العمليات والإجراءات} + 0.512$$

الفرضية الرئيسية: يساهم التغيير التنظيمي في تحسين العملية الإدارية

- الفرضية العدمية (H0): لا يساهم التغيير التنظيمي في تحسين العملية الإدارية

- الفرضية البديلة (H1): يساهم التغيير التنظيمي في تحسين العملية الإدارية

الجدول رقم 25: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التغيير التنظيمي على تحسين العملية الإدارية

المعنى	معامل الانحدار	معامل التحديد R ²	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
			الجدولية	المحسوبة		
0.001	0.807	0.651	1.67	7.222	0.861	أثر التغيير التنظيمي على تحسين العملية الإدارية

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات *spss-27*

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (7.222) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية

وقد بلغ معامل التحديد 0.651، أي أنه فسر ما نسبته 65.1% من النموذج في حين يؤول الباقي لعوامل أخرى. أما معامل الانحدار فبلغ 0.807 أي أن الزيادة في التغيير التنظيمي بالمؤسسة بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى زيادة في تحسين العملية الإدارية بنسبة 80.7%، وهي نسبة كبيرة ومعتبرة، ومنه:

- نرفض الفرضية العدمية (H0) التي تقول لا يساهم التغيير التنظيمي في تحسين العملية الإدارية

- نقبل الفرضية البديلة (H1) التي تقر بمساهمة التغيير التنظيمي في تحسين العملية الإدارية

وعليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{تحسين العملية الإدارية} = 0.807 \text{ التغيير التنظيمي} + 0.861$$

الخاتمة:

إن التغيير التنظيمي يعتبر من الضروريات الحتمية التي تواجهها المؤسسات في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمتسارعة، حيث يشكل ركيزة أساسية لضمان استمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، لقد أظهرت الدراسة أن التغيير التنظيمي لا يقتصر فقط على تعديل الهيكل الإداري أو العمليات، بل يتعدى ذلك إلى تحويل الثقافة التنظيمية وأساليب العمل بما يتماشى مع المتطلبات الحديثة للسوق والتكنولوجيا، وقد برزت أهمية العملية الإدارية كإطار أساسي لتنفيذ وإدارة هذا التغيير، من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، لضمان تحقيق فعالية الأداء الإداري والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.

وأشارت النتائج إلى أن تطبيق استراتيجيات التغيير المخططة والمتكاملة يسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة وفعالية العمليات الإدارية، كما يساعد على تعزيز الابتكار وتحسين جودة اتخاذ القرارات داخل المؤسسات، إلا أن مقاومة التغيير، التي تنبع في كثير من الأحيان من العوامل النفسية والثقافية، تشكل تحدياً رئيسياً أمام نجاح التغيير، مما يستدعي تبني آليات تواصل فعالة وإشراك الموظفين لتذليل هذه المقاومة.

علاوة على ذلك، أكد البحث على ضرورة تطوير مهارات القادة الإداريين وتحفيز الموظفين عبر بيئة عمل مرنة وقادرة على التكيف، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي. كذلك، أثبتت الدراسة أن إعادة هندسة العمليات الإدارية واستخدام التكنولوجيا الحديثة يسهمان في تحقيق تحول نوعي في سير العمل، يعزز من سرعة وكفاءة تنفيذ الإجراءات الإدارية.

وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن التغيير التنظيمي هو عامل حيوي لتحسين العملية الإدارية، حيث يساعد المؤسسات على مواجهة التحديات الخارجية وتلبية تطلعات العملاء، مما يرفع من قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية، كما أن هذا التغيير يسهم في بناء مؤسسات قادرة على الابتكار المستمر والاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية، وهو ما يعزز الاستدامة المؤسسية على المدى الطويل.

يصبح من الضروري على المؤسسات أن تعتمد مقاربة شاملة للتغيير التنظيمي تركز على التخطيط الدقيق، إشراك جميع الأطراف المعنية، وتوفير التدريب والدعم اللازمين لضمان تنفيذ ناجح للتغيير، فبدون هذه العوامل، قد لا تحقق التغييرات الأهداف المرجوة، مما يؤدي إلى تعثر المؤسسات أو فقدانها لموقعها في بيئة تنافسية متزايدة التعقيد، ولذلك يبقى التغيير التنظيمي عملية مستمرة يجب متابعتها وتقييمها باستمرار لتحديث الاستراتيجيات بما يتلاءم مع التطورات المستقبلية.

نتائج الدراسة:

- ساهم التغيير التنظيمي في تبسيط الإجراءات وتقليل التعقيدات، مما أدى إلى زيادة سرعة إنجاز المهام وتحسين جودة المخرجات الإدارية.
 - أدى التغيير إلى إعادة هيكلة المؤسسات بما يتناسب مع المتغيرات البيئية، مما أسهم في توزيع المسؤوليات بشكل أفضل وتحسين التنسيق بين الأقسام.
 - ساعد التغيير التنظيمي في توفير برامج تدريبية وتأهيلية، مما رفع من مستوى مهارات الموظفين وحفزهم على الإبداع والمبادرة.
 - أسهم التغيير في تعزيز التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة، ما أدى إلى تقليل سوء الفهم وتسريع تبادل المعلومات.
 - تبني التغيير التنظيمي لتقنيات حديثة وأتمتة العمليات ساهم في تقليل الأخطاء وزيادة دقة المعلومات المستخدمة في صنع القرار.
 - ساعد التغيير المؤسسات على الاستجابة السريعة للتغيرات الداخلية والخارجية، مما عزز من مرونتها وقدرتها على المنافسة.
 - خلق التغيير بيئة عمل أكثر انفتاحاً تشجع على التفكير الابتكاري وتقديم أفكار جديدة لتحسين الأداء الإداري.
 - أدى التغيير إلى تحسين ظروف العمل وتقليل الضغوط الإدارية، مما ساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.
 - ساعد التغيير في إعادة هندسة العمليات الإدارية، مما أدى إلى تقليل الهدر وتحقيق توفير في الموارد المالية والبشرية.
 - عزز التغيير دور القيادات في توجيه المؤسسات نحو الأهداف الاستراتيجية من خلال إدارة التغيير بفعالية وتحفيز الفرق.
- الاقتراحات والتوصيات:
- ضرورة تبني ثقافة تنظيمية تشجع على تقبل التغيير والابتكار، وذلك من خلال حملات توعية وورش تدريبية مستمرة للموظفين.

- تدريب القادة على مهارات إدارة التغيير وتحفيز فرق العمل، لضمان توجيه التغيير بشكل إيجابي وفعال.
- تشجيع مشاركة الموظفين في التخطيط والتنفيذ لتغييرات المؤسسة، مما يزيد من التزامهم ورضاهم ويقلل مقاومة التغيير.
- الاستثمار في أنظمة المعلومات وأدوات الأتمتة لتحسين دقة وسرعة العمليات الإدارية وتقليل الأخطاء البشرية.
- تكيف الهيكل التنظيمي مع المتغيرات البيئية لضمان مرونة أكبر وقدرة على التكيف مع التطورات.
- إنشاء قنوات اتصال شفافة بين جميع مستويات المؤسسة لتسهيل تبادل المعلومات وتقليل الفجوات التواصلية.
- وضع نظام مكافآت يشجع الموظفين على دعم التغيير والمساهمة في تحسين الأداء الإداري.
- متابعة تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الإداري بشكل مستمر من خلال مؤشرات قياس محددة، لتعديل الخطط حسب الحاجة.
- توفير دعم نفسي واجتماعي للموظفين لمساعدتهم على التكيف مع التغيير وتقليل التوتر الناتج عنه.
- تشجيع التعاون مع الشركاء الخارجيين والعملاء لتحسين العمليات الإدارية وضمان توافق التغيير مع متطلبات السوق.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. الكتب:

- ابراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، دار الدعوة استنبول، 1989
- ألان وليامز و آخرون، تعريب، سرور على إبراهيم، إدارة التغيير بتجاح، استخدام النظرية و الخبرة في تنفيذ التغيير، دار المريخ لنشر، الرياض، السعودية، 2004
- ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك الإداري والهندسة الإدارية، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2015
- بكيرات فايز، وآخرون، العملية التشريعية في فلسطين بين النظرية والتطبيق، مؤسسة ناديا للطباعة والنشر، فلسطين، 2006
- بلوط، حسن ابراهيم، المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات دار النهضة العربية، لبنان.، 2005 ،
- جمادات، محمد حسن محمد ، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الراية، الأردن،، 2008
- حريم حسين، إدارة المنضومات منظور كلي، دار الحامد، الاردن، 2010
- حسين، احمد محمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2010
- الحناوي، عادل حسن إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011
- خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة (2) ،دار المسيرة للنشر،الأردن، 2005 ، ص 103
- راوية حسن السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، 2002
- الريح، أحمد ماهر، إدارة التغيير التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000
- الزبيدي، مازن سلمان ، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،2014
- زكرياء الدوري، نجم العزاوي بلال، خلف الكارثة، شفيق شاعر العملة، محمد عبد القادر، وظائف وعمليات منضومات الاعمال ، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
- زيد منير عبوي، ادارة التغيير والتطوير، دار الكنوز المصرفية للنشر والتوزيع، 2007
- السالمي على، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، دون سنة النشر

- الشماع، محمود حسين، نظرية المنظمة، دار المسير، الاردن، 2007
- الصحن، محمد فريد، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية مصر، 2002
- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، 2003
- عبوي زيد منير، إدارة التغيير و التطوير ، دار كنوز المعرفة ، الأردن 2007
- الفار عبد القادر، مدخل لدراسة العلوم القانونية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان الأردن، 2006
- فهد صالح السلطان، إعادة هندسة العمليات (الهندرة) ، الرياض، السعودية، 1998
- قطامي، يوسف، الإدارة المعاصرة: مفاهيم وتطبيقات. دار المسيرة، عمان، الأردن، 2013
- كامل المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم اسم سلوك الافراد والجماعة في تنظيم، الاهلية للنشر، الأردن، 1993
- محمد احمد، إدارة التغيير مدخل اقتصادي للسيكولوجية الإدارة للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضا لنشر والتوزيع، دمشق، ط1، 2003
- محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2008
- محمد الصيرفي، العملية الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، مصر 2007
- محمد الفاتح محمود البشير المغربي، اصول الإدارة والتنظيم الاردن، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016
- محمد القدومي واخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن دار المعزز للنشر والتوزيع، 2015
- محمد بن يوسف النمران عطيات، ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار " حامد لنشر والتوزيع، 2006
- مدحت محمد ابو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر
- 2012
- المرسي، جمال الدين محمد، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006
- مسلم محمد، تنمية الموارد البشرية، دار طليطة ، الجزائر، 2016
- ممدوح عبد العزيز رفاعي، ورقة بحثية تحت عنوان : إعادة هندسة العمليات، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2006
- منال طلعت محمود، اساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2013
- منال طلعت محمود، مرجع أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2013
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2، 2003

- موفق محمد ، إدارة الأعمال الحكومية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1 عمان، الأردن ، 2002
- ياسين، سعد غالب ، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج. ط 1. الأردن، 2006

- Kurt le win group decision and social change .in GE swanson T.M. new comb , and E.L hartley (eds) readings in social psychologyrev . ed (new yorkholt. 1952

2.المجلات:

- بن لحبيب ب، أثر المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي على تنمية الموارد البشرية مدخل إعادة هندسة العمليات - أنموذجا. مجلة العلوم الاجتماعية, العدد 21, 2016
- جبوري ندى إسماعيل (2009) أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء، مجلة تنظيمية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد ، 2009
- زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة - وظائف مدير ، دار مجلة، الاردن، 2007
- سومية سعال، اعادة هندسة العمليات الادارية دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 07، العدد 01، الجزائر
- شنافي ن. أثر التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية المجلد 4 / العدد:1 2020
- علي الديراني ، محمد مهدي حسين ، حسين ج. حجازي، دراسة استكشافية لدور إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير، مجلة الأعمال والإدارة المفتوحة ، المجلد 8 ، العدد 1، 17 ديسمبر 2019
- قويدر ب., كمال ر., & رحمة مجدة ح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: المفهوم، الاسباب، المراحل والمداخل...، مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية, المجلد 04، العدد01، 2019
- نسرین سماعیل، الهام يحيياوي، مقاومة التغيير التنظيمي كتحدٍ لتطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر الاداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة 1، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، المجلد/3 العدد: 1 جوان 2020
- هاشم فوزي دباس العبادي، علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد

3. البحوث و الرسائل الجامعية:

- أحمد وليد أبو شكر ، أثر تكنولوجيا المعلومات في المستشفيات الخاصة على جودة الخدمات، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال الأردن، 2012
- دهنون جلول، دور الإتصال في التغيير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019
- السهلي، فيحان فهد غازي، متطلبات التخطيط الإستراتيجي ودورها في الحد من الكوارث، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير المنشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا الرياض المملكة العربية السعودية 2011 مايك، ويلز ، إدارة عملية التدريب وضع صحيح وضع التنفيذ (ترجمة) محسن الدسوقي الرياض المملكة العربية السعودية معهد الإدارة العامة.، 2005
- عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الأجرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015-2016
- عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الأجرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015-2016
- العتيبي آسيا ، حوار بين الأستاذ الجامعي وطلاب الدراسات العليا في ضوء ثقافة إعادة الهندسة، رسالة ماجستير في الإدارة غير المنشورة، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2005
- الكساسبة، محمد ، دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير المنشورة، جامعة عمان العربية كلية الإدارة والاقتصاد الأردن، 2004

الندوات والمؤتمرات:

- براءة فريد، دراسة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها داخل المؤسسة مع دراسة حالة مؤسسة صناعية جزائرية، مخبر اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الحركية الاقتصادية الدولية، جامعة بومرداس، الجزائر، المجلة الدولية لألداء الاقتصادي، المجلد 04، العدد01، 2021
- الطراونة سليمان محمد وآخرون، درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لمان الرابعة مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات جامعة القدس ع 24، 2011

➤ على عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة محاضرات الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة econa3000 البلدية، يومي 21-22 ماي 2002

المواقع الالكترونية:

- https://my-communication.com/change-management/?utm_source=chatgpt.com
- <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9> -
- عاطف عوض ، فهم أنواع التغيير التنظيمي يساعد في تنفيذ استراتيجية ناجحة وفعّالة ،
<https://skills4us.com/%D8%A3%D9%86%D9%88%D8%A7>
- Alicia Kritsonis, Comparison of Change Theories, International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity, volume 8, number 1, California State University, 2004-2005, p3.
- <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2136275>
- https://discovered.ed.ac.uk/discovery/fulldisplay?vid=44UOE_INST:44UOE_VU2&tab=Everything&docid=alma9924333636702466&lang=en&context=L&isFrbr=true
- [http://univ-eltarf.dz/ucbet/presentation /](http://univ-eltarf.dz/ucbet/presentation/)

الملاحق

الملاحق:



استمارة الاستبيان

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

تحية طيبة وبعد:

يقوم الطالبان بإعداد دراسة معنونه بـ: " مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين العملية الإدارية - دراسة حالة - " والتي تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، لذا نطلب من سيادتكم المحترمة تخصيص جزء من وقتكم للإجابة عن محتويات هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، علما بأن الإجابات المقدمة من طرفكم سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا في الأغراض البحثية العلمية. لذا نرجو من سيادتكم إيلاء الأهمية المناسبة لفقرات الاستبيان دعما منكم للبحث العلمي في هذا المجال.

إشراف:

إعداد:

* د. زردودي أمينة

* حازم عصام

* بشاشحية كمال

السنة الجامية: 2024-2025

- دراسة العلاقة بين ممارسات التغيير التنظيمي (كمتغير مستقل) وتحسين العمليات الإدارية (كمتغير تابع)
- المتغير المستقل: "التغيير التنظيمي" يتم دراسته من خلال أبعاده (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، العمليات والإجراءات، القيادة والإدارة العليا)
 - المتغير التابع: "العملية الإدارية" التي يتم رصد تأثير التغيير عليها عبر هذه الأبعاد.

القسم الأول: المعلومات العامة:

01	الجنس	ذكر	
		أنثى	
02	الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	
		من 25 - أقل من 35 سنة	
		من 35 - أقل من 40 سنة	
		40 سنة وأكثر	
03	المستوى الدراسي	ثانوي أو أقل	
		ليسانس / ماجستير	
		دراسات عليا	
		أخرى	
04	عدد سنوات العمل في المؤسسة	أقل من 2 سنوات	
		2-5 سنوات	
		6-10 سنوات	
		10 سنة وأكثر	

القسم الثاني: المتغير المستقل - التغيير التنظيمي

درجة القدرة					العبارات	الرقم
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
1. التغيير في الهيكل التنظيمي						
					الأدوار والمسؤوليات أصبحت أكثر وضوحا بعد التغيير.	1.
					الهيكل التنظيمي الحالي يسمح بمرونة في اتخاذ القرار.	2.
					هناك رؤية واضحة للتغيير داخل المؤسسة.	3.
					التغيير نابع من تقييم شامل للاحتياجات.	4.
2. التغيير في الثقافة التنظيمية						
					المؤسسة تتقبل أفكارا وأساليب جديدة.	5.
					يساهم التغيير في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة.	6.
					يتم تقويم التغيير بانتظام لتصحيح الانحرافات.	7.
					هناك تواصل مستمر حول مراحل التغيير.	8.
3. التغيير في الموارد البشرية						
					تم تنظيم دورات تدريبية مرافقة للتغيير.	9.
					يوجد نظام دعم نفسي وتحفيزي للموظفين خلال التغيير.	10.
					كانت هناك مقاومة للتغيير وتم التعامل معها بفعالية.	11.
					تم إشراك الموظفين في صياغة أهداف التغيير.	12.
4. التغيير في العمليات والإجراءات						
					استخدمت التكنولوجيا لدعم التغيير.	13.
					يتماشى التغيير مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة.	14.

					15. تم تنفيذ التغيير تدريجيا وليس بشكل مفاجئ.
					16. تم تحقيق الأهداف المخططة للتغيير.
5. التغيير في القيادة والإدارة العليا					
					17. الإدارة تدعم التغيير بفعالية.
					18. القيادة العليا شاركت بفعالية في العملية.
					19. تظهر القيادة التزاما قويا بقيم الشفافية والانفتاح أثناء التغيير.
					20. تم توفير موارد كافية لدعم التغيير.

القسم الثالث: المتغير التابع – تحسين العملية الإدارية

درجة القدرة					العبارات	الرقم
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
					1. العمليات الإدارية تتم بسرعة وفعالية أكبر.	
					2. تم تقليل عدد الخطوات اللازمة لإنجاز العمليات الإدارية.	
					3. جودة العمليات الإدارية تحسنت بشكل ملحوظ	
					4. مستوى الأخطاء الإدارية انخفض بشكل واضح.	
					5. أصبح توثيق الإجراءات الإدارية أكثر دقة وتنظيما.	
					6. تتوفر المعلومات الإدارية اللازمة لدعم القرار بسهولة.	
					7. يقل الاعتماد على الإجراءات الورقية عند اتخاذ القرار.	
					8. يشعر الموظفون برضا أكبر عن العمليات الإدارية بعد التغيير.	
					9. ساهمت التحسينات الإدارية في تخفيف الضغط العملي على الموظفين.	
					10. العمليات الإدارية أصبحت أكثر اعتمادًا على الأنظمة الإلكترونية.	
					11. أصبح من السهل الوصول إلى البيانات والمعلومات المطلوبة	

					12. أصبح بالإمكان تتبع الإجراءات الإدارية إلكترونياً دون الحاجة لمراجعات ورقية.
--	--	--	--	--	---



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
Université Chadli BenDjedid-El tarf
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
Faculté de Sciences Economiques et Commerciales et Sciences de Gestion
قسم علوم التسيير



الطارف في: 16/06/2023

المرجع: 4/1 / ق ع ت / ع ا ت / ج ش ب ج ط /

إلى السيد (ة) مكيور: عميد كلية الحقوق
والمعهد والسياسة

الموضوع : تصريح بإجراء تربيص

في إطار إعداد مذكرة التخرج لطلبة الماستر والاسنفادة من الرصيد الوثائقي والخبرات الموجودة على مستوى هيئتك
نطلب من سيادتكم السماح للطلبة الآتية أسمائهم من إعداد تربيص قصير الأجل .

- الطالب (ة) : ليثا شحيدت كال
- الطالب (ة) : حازم عمور

نتمس منكم اخذ هذا الطلب بعين الاعتبار وذلك لتأكيد التحصيل العلمي والميداني للطلبة .

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

رئيس القسم
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
عميد كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والتجارية
رئيس مجلس التسيير
الدكتورة
فريسة كافي



امضاء وختم الهيئة المستقبلية



Remarques

Sortie obtenue		04-MAY-2025 19:35:24
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\SERVER\Desktop\999999999\Nouveau dossier\Sans titre4.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données6
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,968	32

Remarques

Sortie obtenue		04-MAY-2025 19:35:49
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\SERVER\Desktop\999999999\Nouveau dossier\Sans titre4.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données6
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Temps écoulé		00:00:00,17

	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x1 2	Corrélation de Pearson	,604**	,554**	,704**	,602**	,394*	,447*	,670**	,428*	,651**	,686**	,476**	1	,486**	,520**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000	,031	,013	,000	,018	,000	,000	,008		,006	,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x1 3	Corrélation de Pearson	,528**	,558**	,503**	,432*	,719**	,578**	,482**	,402*	,289	,441*	,352	,486**	1	,614**
	Sig. (bilatérale)	,003	,001	,005	,017	,000	,001	,007	,028	,122	,015	,057	,006		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x1 4	Corrélation de Pearson	,663**	,648**	,660**	,557**	,441*	,690**	,738**	,613**	,379*	,615**	,709**	,520**	,614**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,015	,000	,000	,000	,039	,000	,000	,003	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x1 5	Corrélation de Pearson	,423*	,493**	,331	,464**	,173	,441*	,527**	,386*	,332	,572**	,564**	,221	,285	,642**
	Sig. (bilatérale)	,020	,006	,074	,010	,360	,015	,003	,035	,073	,001	,001	,242	,127	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x1 6	Corrélation de Pearson	,681**	,785**	,495**	,560**	,378*	,534**	,664**	,669**	,335	,737**	,585**	,545**	,488**	,724**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,005	,001	,039	,002	,000	,000	,071	,000	,001	,002	,006	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x1 7	Corrélation de Pearson	,574**	,664**	,438*	,524**	,760**	,531**	,356	,370*	,220	,387*	,361	,363*	,630**	,371*

	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,015	,003	,000	,003	,053	,044	,244	,035	,050	,048	,000	,044
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x18	Corrélation de Pearson	,465**	,553**	,325	,406*	,597**	,494**	,317	,210	,146	,303	,364*	,275	,453*	,335
	Sig. (bilatérale)	,010	,002	,080	,026	,000	,005	,087	,265	,442	,103	,048	,141	,012	,070
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x19	Corrélation de Pearson	,437*	,384*	,297	,370*	,370*	,412*	,326	,286	-,127	,342	,370*	,167	,357	,435*
	Sig. (bilatérale)	,016	,036	,111	,044	,044	,024	,078	,126	,504	,064	,044	,377	,053	,016
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x20	Corrélation de Pearson	,431*	,299	,243	,108	,093	,348	,248	,219	,115	,324	,407*	,273	,267	,487**
	Sig. (bilatérale)	,017	,108	,195	,571	,624	,060	,187	,244	,545	,081	,026	,145	,154	,006
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
R	Corrélation de Pearson	,877**	,854**	,818**	,833**	,722**	,832**	,806**	,720**	,532**	,822**	,735**	,698**	,690**	,822**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Corrélations

		x15	x16	x17	x18	x19	x20	R
x1	Corrélation de Pearson	,423*	,681**	,574**	,465**	,437*	,431*	,877**
	Sig. (bilatérale)	,020	,000	,001	,010	,016	,017	,000

	N	30	30	30	30	30	30	30
x2	Corrélation de Pearson	,493**	,785**	,664**	,553**	,384*	,299	,854**
	Sig. (bilatérale)	,006	,000	,000	,002	,036	,108	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
x3	Corrélation de Pearson	,331	,495**	,438*	,325	,297	,243	,818**
	Sig. (bilatérale)	,074	,005	,015	,080	,111	,195	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
x4	Corrélation de Pearson	,464**	,560**	,524**	,406*	,370*	,108	,833**
	Sig. (bilatérale)	,010	,001	,003	,026	,044	,571	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
x5	Corrélation de Pearson	,173	,378*	,760**	,597**	,370*	,093	,722**
	Sig. (bilatérale)	,360	,039	,000	,000	,044	,624	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
x6	Corrélation de Pearson	,441*	,534**	,531**	,494**	,412*	,348	,832**
	Sig. (bilatérale)	,015	,002	,003	,005	,024	,060	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
x7	Corrélation de Pearson	,527**	,664**	,356	,317	,326	,248	,806**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,053	,087	,078	,187	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
x8	Corrélation de Pearson	,386*	,669**	,370*	,210	,286	,219	,720**
	Sig. (bilatérale)	,035	,000	,044	,265	,126	,244	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
x9	Corrélation de Pearson	,332	,335	,220	,146	-,127	,115	,532**

	Sig. (bilatérale)	,073	,071	,244	,442	,504	,545	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30
x10	Corrélation de Pearson	,572**	,737**	,387*	,303	,342	,324	,822**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,035	,103	,064	,081	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
x11	Corrélation de Pearson	,564**	,585**	,361	,364*	,370*	,407*	,735**
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,050	,048	,044	,026	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
x12	Corrélation de Pearson	,221	,545**	,363*	,275	,167	,273	,698**
	Sig. (bilatérale)	,242	,002	,048	,141	,377	,145	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
x13	Corrélation de Pearson	,285	,488**	,630**	,453*	,357	,267	,690**
	Sig. (bilatérale)	,127	,006	,000	,012	,053	,154	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
x14	Corrélation de Pearson	,642**	,724**	,371*	,335	,435*	,487**	,822**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,044	,070	,016	,006	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
x15	Corrélation de Pearson	1	,670**	,232	,135	,217	,352	,586**
	Sig. (bilatérale)		,000	,216	,477	,250	,056	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30
x16	Corrélation de Pearson	,670**	1	,427*	,382*	,386*	,405*	,793**
	Sig. (bilatérale)	,000		,018	,037	,035	,026	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30

x17	Corrélation de Pearson	,232	,427*	1	,788**	,376*	,189	,674**
	Sig. (bilatérale)	,216	,018		,000	,041	,318	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
x18	Corrélation de Pearson	,135	,382*	,788**	1	,456*	,224	,579**
	Sig. (bilatérale)	,477	,037	,000		,011	,233	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30
x19	Corrélation de Pearson	,217	,386*	,376*	,456*	1	,482**	,507**
	Sig. (bilatérale)	,250	,035	,041	,011		,007	,004
	N	30	30	30	30	30	30	30
x20	Corrélation de Pearson	,352	,405*	,189	,224	,482**	1	,438*
	Sig. (bilatérale)	,056	,026	,318	,233	,007		,015
	N	30	30	30	30	30	30	30
R	Corrélation de Pearson	,586**	,793**	,674**	,579**	,507**	,438*	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,001	,004	,015	
	N	30	30	30	30	30	30	30

Remarques

Sortie obtenue		04-MAY-2025 19:36:15
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\SERVER\Desktop\999999999\Nouveau dossier\Sans titre4.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données6

	N	30	30	30	30	30	30	30	30
y2	Corrélation de Pearson	,610**	1	,691**	,839**	,569**	,657**	,602**	,635**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
y3	Corrélation de Pearson	,753**	,691**	1	,785**	,692**	,746**	,646**	,744**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
y4	Corrélation de Pearson	,726**	,839**	,785**	1	,545**	,681**	,651**	,611**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,002	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
y5	Corrélation de Pearson	,761**	,569**	,692**	,545**	1	,873**	,766**	,535**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,002		,000	,000	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
y6	Corrélation de Pearson	,812**	,657**	,746**	,681**	,873**	1	,792**	,674**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
y7	Corrélation de Pearson	,663**	,602**	,646**	,651**	,766**	,792**	1	,579**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
y8	Corrélation de Pearson	,599**	,635**	,744**	,611**	,535**	,674**	,579**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,001	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
y9	Corrélation de Pearson	,547**	,680**	,535**	,717**	,598**	,640**	,619**	,614**

	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
y10	Corrélation de Pearson	,463**	,419*	,521**	,388*	,571**	,533**	,391*	,304
	Sig. (bilatérale)	,010	,021	,003	,034	,001	,002	,033	,102
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
y11	Corrélation de Pearson	,618**	,696**	,676**	,649**	,566**	,597**	,485**	,568**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,007	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
y12	Corrélation de Pearson	,557**	,346	,408*	,392*	,555**	,388*	,380*	,393*
	Sig. (bilatérale)	,001	,061	,025	,032	,001	,034	,038	,032
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Y	Corrélation de Pearson	,852**	,810**	,858**	,835**	,848**	,885**	,801**	,765**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

Corrélations

		y9	y10	y11	y12	Y
y1	Corrélation de Pearson	,547**	,463**	,618**	,557**	,852**
	Sig. (bilatérale)	,002	,010	,000	,001	,000
	N	30	30	30	30	30
y2	Corrélation de Pearson	,680**	,419*	,696**	,346	,810**
	Sig. (bilatérale)	,000	,021	,000	,061	,000
	N	30	30	30	30	30
y3	Corrélation de Pearson	,535**	,521**	,676**	,408*	,858**
	Sig. (bilatérale)	,002	,003	,000	,025	,000
	N	30	30	30	30	30

y4	Corrélation de Pearson	,717**	,388*	,649**	,392*	,835**
	Sig. (bilatérale)	,000	,034	,000	,032	,000
	N	30	30	30	30	30
y5	Corrélation de Pearson	,598**	,571**	,566**	,555**	,848**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,001	,001	,000
	N	30	30	30	30	30
y6	Corrélation de Pearson	,640**	,533**	,597**	,388*	,885**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,034	,000
	N	30	30	30	30	30
y7	Corrélation de Pearson	,619**	,391*	,485**	,380*	,801**
	Sig. (bilatérale)	,000	,033	,007	,038	,000
	N	30	30	30	30	30
y8	Corrélation de Pearson	,614**	,304	,568**	,393*	,765**
	Sig. (bilatérale)	,000	,102	,001	,032	,000
	N	30	30	30	30	30
y9	Corrélation de Pearson	1	,379*	,582**	,543**	,788**
	Sig. (bilatérale)		,039	,001	,002	,000
	N	30	30	30	30	30
y10	Corrélation de Pearson	,379*	1	,579**	,477**	,630**
	Sig. (bilatérale)	,039		,001	,008	,000
	N	30	30	30	30	30
y11	Corrélation de Pearson	,582**	,579**	1	,689**	,802**
	Sig. (bilatérale)	,001	,001		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
y12	Corrélation de Pearson	,543**	,477**	,689**	1	,643**
	Sig. (bilatérale)	,002	,008	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
Y	Corrélation de Pearson	,788**	,630**	,802**	,643**	1

Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
N	30	30	30	30	30

Remarques

Sortie obtenue		04-MAY-2025 19:39:01
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\SERVER\Desktop\999999999\Nouveau dossier\Sans titre4.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données6
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque test sont basées sur toutes les observations dotées de données valides pour les variables utilisées dans le test.

Syntaxe		NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=R Y /MISSING ANALYSIS /KS_SIM CIN(99) SAMPLES(10000).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,12
	Temps écoulé	00:00:00,24
	Nombre d'observations autorisées ^a	629145

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		R	Y	
N		30	30	
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	2,5917	2,8361	
	Ecart type	,94742	1,01131	
Différences les plus extrêmes	Absolu	,101	,092	
	Positif	,101	,092	
	Négatif	-,070	-,089	
Statistiques de test		,101	,092	
Sig. asymptotique (bilatérale) ^c		,200 ^d	,200 ^d	
Sig. Monte Carlo (bilatérale) ^e	Sig.	,598	,737	
	99% Intervalle de confiance	Borne inférieure	,585	,725
		Borne supérieure	,611	,748

Corrélations

		r1	r2	r3	r4	r5
r1	Corrélation de Pearson	1	,916**	,794**	,742**	,610**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
r2	Corrélation de Pearson	,916**	1	,761**	,783**	,621**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
r3	Corrélation de Pearson	,794**	,761**	1	,709**	,422*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,020
	N	30	30	30	30	30
r4	Corrélation de Pearson	,742**	,783**	,709**	1	,585**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,001
	N	30	30	30	30	30
r5	Corrélation de Pearson	,610**	,621**	,422*	,585**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,020	,001	
	N	30	30	30	30	30
R	Corrélation de Pearson	,941**	,943**	,849**	,878**	,733**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30

Y	Corrélation de Pearson	,781**	,724**	,749**	,752**	,488**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,006
	N	30	30	30	30	30

Corrélations

		R	Y
r1	Corrélation de Pearson	,941**	,781**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	30
r2	Corrélation de Pearson	,943**	,724**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	30
r3	Corrélation de Pearson	,849**	,749**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	30
r4	Corrélation de Pearson	,878**	,752**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	30
r5	Corrélation de Pearson	,733**	,488**
	Sig. (bilatérale)	,000	,006
	N	30	30
R	Corrélation de Pearson	1	,807**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
Y	Corrélation de Pearson	,807**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

Remarques

Sortie obtenue		04-MAY-2025 19:44:23
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\SERVER\Desktop\999999999\Nouveau dossier\Sans titre4.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données6
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER r1.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,09
	Mémoire requise	4048 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	r1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
--------	---	--------	------------------	---------------------------------------

1	,781 ^a	,609	,595	,64341
---	-------------------	------	------	--------

a. Prédictors : (Constante), r1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	18,068	1	18,068	43,645	,000 ^b
	de Student	11,591	28	,414		
	Total	29,659	29			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédictors : (Constante), r1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,234	,269		4,582	,000
	r1	,628	,095	,781	6,606	,000

Remarques

Sortie obtenue	04-MAY-2025 19:44:34
Commentaires	

Entrée	Données	C:\Users\SERVER\Desktop\99999999\Nouveau dossier\Sans titre4.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données6
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER r2.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03
	Mémoire requise	4048 octets

Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets
--	----------

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	r2 ^b	.	Introduire

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,724 ^a	,525	,508	,70945

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15,567	1	15,567	30,928	,000 ^b
	de Student	14,093	28	,503		
	Total	29,659	29			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,046	,347		3,016	,005
	r2	,667	,120	,724	5,561	,000

Remarques

Sortie obtenue		04-MAY-2025 19:44:47
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\SERVER\Desktop\999999999\Nouveau dossier\Sans titre4.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données6
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER r3.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03
	Mémoire requise	4048 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	r3 ^b	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
--------	---	--------	------------------	---------------------------------------

1	,749 ^a	,561	,545	,68199
---	-------------------	------	------	--------

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	16,636	1	16,636	35,768	,000 ^b
	de Student	13,023	28	,465		
	Total	29,659	29			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t		
1	(Constante)	1,091	,317		3,437	,002
	r3	,751	,126	,749	5,981	,000

Remarques

Sortie obtenue	04-MAY-2025 19:44:56
Commentaires	
Entrée	Données C:\Users\SERVER\Desktop\999999999\Nouveau dossier\Sans titre4.sav

	Jeu de données actif	Jeu_de_données6
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER r4.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,05
	Mémoire requise	4048 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	r4 ^b	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,752 ^a	,566	,551	,67787

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	16,793	1	16,793	36,546	,000 ^b
	de Student	12,866	28	,460		
	Total	29,659	29			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,894	,344		2,598	,015

r4	,700	,116	,752	6,045	,000
----	------	------	------	-------	------

Remarques

Sortie obtenue		04-MAY-2025 19:45:16
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\SERVER\Desktop\99999999\Nouveau dossier\Sans titre4.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données6
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER r5.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,04
	Mémoire requise	4048 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	r5 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,488 ^a	,238	,211	,89833

a. Prédicteurs : (Constante), r5

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,064	1	7,064	8,753	,006 ^b
	de Student	22,596	28	,807		
	Total	29,659	29			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), r5

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,493	,483		3,092	,004
	r5	,512	,173	,488	2,959	,006

a. Variable dépendante : Y

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER R.

```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		04-MAY-2025 19:45:30
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\SERVER\Desktop\999999999\Nouveau dossier\Sans titre4.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données6
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.	
Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER R.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,04
	Mémoire requise	4048 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	R ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,807 ^a	,651	,638	,60830

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	19,299	1	19,299	52,154	,000 ^b
	de Student	10,361	28	,370		
	Total	29,659	29			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,605	,328		1,841	,076
	R	,861	,119	,807	7,222	,000

Remarques

Sortie obtenue

04-MAY-2025 19:46:03

Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\SERVER\Desktop\999999999\Nouveau dossier\Sans titre4.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données6
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= الجنس العمر المستوى_الدراسي الخبرة /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,03

Statistiques

N	Valide	الجنس	العمر	المؤهل_العلمي	الأقدمية_المهنية
		30	30	30	30
		30	30	30	30

Manquant	0	0	0	0
----------	---	---	---	---

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	10	33,3	33,3	33,3
أنثى	20	66,7	66,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 25 سنة	1	3,3	3,3	3,3
من 25 - أقل من 35 سنة	4	13,3	13,3	16,7
من 35 إلى أقل من 40 سنة	9	30,0	30,0	46,7
سنة فأكثر 40	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المؤهل_العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي أو أقل	6	20,0	20,0	20,0
ليسانس/ماستر	11	36,7	36,7	56,7

دراسات عليا	7	23,3	23,3	80,0
أخرى	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الأقدمية_المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 2 إلى 5 سنوات	10	33,3	33,3	33,3
من 6 إلى 10 سنوات	12	40,0	40,0	73,3
سنوات فأكثر 10	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Remarques

Sortie obtenue	04-MAY-2025 19:46:30	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\SERVER\Desktop\99999999\Nouveau dossier\Sans titre4.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données6
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		<pre> FREQUENCIES VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS. </pre>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,08

Statistiques

		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,5333	2,6000	2,6000	2,4667	2,8667	3,0000	2,5000
Ecart type		1,35782	1,40443	1,45270	1,38298	1,38298	1,43839	1,27982

Statistiques

		x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,3667	2,7667	2,0000	2,3333	2,2000	3,2667	2,8000
Ecart type		1,27261	1,38174	1,33907	1,09334	1,12648	1,28475	1,42393

Statistiques

		x15	x16	x17	x18	x19	x20	y1
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,7667	2,2667	2,9000	3,1333	2,5000	1,9667	2,5000
Ecart type		1,30472	1,25762	1,39827	1,35782	1,27982	1,03335	1,25258

Statistiques

		y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,9333	2,9667	2,8667	2,8000	2,5667	2,6000	2,4000
Ecart type		1,17248	1,18855	1,25212	1,37465	1,30472	1,32873	1,37966

Statistiques

		y9	y10	y11	y12
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,5000	3,4000	3,4333	3,0667
Ecart type		1,38340	1,24845	1,13512	1,28475

x1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	10	33,3	33,3	33,3
	غير موافق	6	20,0	20,0	53,3
	محايد	3	10,0	10,0	63,3
	موافق	10	33,3	33,3	96,7
	موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

x2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	9	30,0	30,0	30,0
	غير موافق	8	26,7	26,7	56,7
	محايد	1	3,3	3,3	60,0
	موافق	10	33,3	33,3	93,3
	موافق تماما	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

x3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	12	40,0	40,0	40,0
	غير موافق	2	6,7	6,7	46,7

محايد	3	10,0	10,0	56,7
موافق	12	40,0	40,0	96,7
موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

x4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	10	33,3	33,3	33,3
غير موافق	8	26,7	26,7	60,0
محايد	2	6,7	6,7	66,7
موافق	8	26,7	26,7	93,3
موافق تماما	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

x5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	6	20,0	20,0	20,0
غير موافق	9	30,0	30,0	50,0
محايد	1	3,3	3,3	53,3
موافق	11	36,7	36,7	90,0
موافق تماما	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

x6

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	5	16,7	16,7	16,7
غير موافق	10	33,3	33,3	50,0
موافق	10	33,3	33,3	83,3
موافق تماما	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

x7

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	7	23,3	23,3	23,3
غير موافق	12	40,0	40,0	63,3
محايد	2	6,7	6,7	70,0
موافق	7	23,3	23,3	93,3
موافق تماما	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

x8

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	9	30,0	30,0	30,0
غير موافق	11	36,7	36,7	66,7

محايد	1	3,3	3,3	70,0
موافق	8	26,7	26,7	96,7
موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

x9

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	8	26,7	26,7	26,7
غير موافق	6	20,0	20,0	46,7
محايد	3	10,0	10,0	56,7
موافق	11	36,7	36,7	93,3
موافق تماما	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

x10

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	15	50,0	50,0	50,0
غير موافق	8	26,7	26,7	76,7
محايد	2	6,7	6,7	83,3
موافق	2	6,7	6,7	90,0
موافق تماما	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

x11

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	8	26,7	26,7	26,7
غير موافق	10	33,3	33,3	60,0
محايد	6	20,0	20,0	80,0
موافق	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

x12

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	9	30,0	30,0	30,0
غير موافق	13	43,3	43,3	73,3
محايد	1	3,3	3,3	76,7
موافق	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

x13

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	4	13,3	13,3	13,3
غير موافق	5	16,7	16,7	30,0
محايد	4	13,3	13,3	43,3

موافق	13	43,3	43,3	86,7
موافق تماما	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

x14

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	9	30,0	30,0	30,0
غير موافق	4	13,3	13,3	43,3
محايد	3	10,0	10,0	53,3
موافق	12	40,0	40,0	93,3
موافق تماما	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

x15

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	6	20,0	20,0	20,0
غير موافق	8	26,7	26,7	46,7
محايد	6	20,0	20,0	66,7
موافق	7	23,3	23,3	90,0
موافق تماما	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

x16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	10	33,3	33,3	33,3
	غير موافق	10	33,3	33,3	66,7
	محايد	4	13,3	13,3	80,0
	موافق	4	13,3	13,3	93,3
	موافق تماما	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

x17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	6	20,0	20,0	20,0
	غير موافق	8	26,7	26,7	46,7
	محايد	3	10,0	10,0	56,7
	موافق	9	30,0	30,0	86,7
	موافق تماما	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

x18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	13,3	13,3	13,3
	غير موافق	8	26,7	26,7	40,0

محايد	3	10,0	10,0	50,0
موافق	10	33,3	33,3	83,3
موافق تماما	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

x19

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	9	30,0	30,0	30,0
غير موافق	7	23,3	23,3	53,3
محايد	5	16,7	16,7	70,0
موافق	8	26,7	26,7	96,7
موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

x20

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	12	40,0	40,0	40,0
غير موافق	11	36,7	36,7	76,7
محايد	3	10,0	10,0	86,7
موافق	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

y1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	7	23,3	23,3	23,3
	غير موافق	12	40,0	40,0	63,3
	محايد	1	3,3	3,3	66,7
	موافق	9	30,0	30,0	96,7
	موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

y2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	13,3	13,3	13,3
	غير موافق	8	26,7	26,7	40,0
	محايد	5	16,7	16,7	56,7
	موافق	12	40,0	40,0	96,7
	موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

y3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	13,3	13,3	13,3
	غير موافق	8	26,7	26,7	40,0

محايد	4	13,3	13,3	53,3
موافق	13	43,3	43,3	96,7
موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

y4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	6	20,0	20,0	20,0
غير موافق	6	20,0	20,0	40,0
محايد	5	16,7	16,7	56,7
موافق	12	40,0	40,0	96,7
موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

y5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	7	23,3	23,3	23,3
غير موافق	7	23,3	23,3	46,7
محايد	4	13,3	13,3	60,0
موافق	9	30,0	30,0	90,0
موافق تماما	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

y6

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	9	30,0	30,0	30,0
غير موافق	6	20,0	20,0	50,0
محايد	5	16,7	16,7	66,7
موافق	9	30,0	30,0	96,7
موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

y7

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	8	26,7	26,7	26,7
غير موافق	8	26,7	26,7	53,3
محايد	4	13,3	13,3	66,7
موافق	8	26,7	26,7	93,3
موافق تماما	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

y8

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	11	36,7	36,7	36,7

غير موافق	7	23,3	23,3	60,0
محايد	3	10,0	10,0	70,0
موافق	7	23,3	23,3	93,3
موافق تماما	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

y9

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	10	33,3	33,3	33,3
غير موافق	6	20,0	20,0	53,3
محايد	6	20,0	20,0	73,3
موافق	5	16,7	16,7	90,0
موافق تماما	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

y10

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	2	6,7	6,7	6,7
غير موافق	6	20,0	20,0	26,7
محايد	7	23,3	23,3	50,0
موافق	8	26,7	26,7	76,7
موافق تماما	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

y11

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	3	10,0	10,0	10,0
غير موافق	2	6,7	6,7	16,7
محايد	8	26,7	26,7	43,3
موافق	13	43,3	43,3	86,7
موافق تماما	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

y12

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	4	13,3	13,3	13,3
غير موافق	7	23,3	23,3	36,7
محايد	6	20,0	20,0	56,7
موافق	9	30,0	30,0	86,7
موافق تماما	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	30	100,0

Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00	
	Temps écoulé	00:00:00,03	

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,946	12

GET

FILE='C:\Users\SERVER\Desktop\rahem.sav'.

DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.