



جامعة الجزائر 3
كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية
قسم التنظيم السياسي والإداري



دور إدارة التغيير في تحقيق التنمية الإدارية

دراسة حالة وحدة سونلغاز بولاية البيض (الجزائر) (2023.2018)

رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية
تخصص إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:
أ.د. / مرزود حسين

إعداد الطالبة:
مجدوبي سعاد
أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	المؤسسة الأصلية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة الجزائر 3	أ.د./العقون جلول
مشرفا مقرر	جامعة الجزائر 3	أ. د/ مرزود حسين
عضوا مناقشا	جامعة الجزائر 3	د/ حديدي عائشة
عضوا مناقشا	جامعة الجزائر 3	د/ مكي أحمد
عضوا مناقشا	المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية	أ.د/ بولالوة ياسين
عضوا مناقشا	جامعة بومرداس	د/ عبد الدين بن عمراوي

السنة الجامعية: 2024/2023

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين

سيدنا وحبیبنا محمد رسول الله

بداية أشكر الله عز وجل على توفيقه لي في إتمام بحثي لنيل شهادة

الدكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية.

وأشكر والديا الكريمين.

كما أوجه شكري الخالص الى أستاذي المشرف "مزود حسين" الذي

لم يبخل عليّ بمعلوماته وتوجيهاته القيّمة

وأسال الله أن يجعلها في ميزان حسناته آمين

الشكر الجزيل مع فائق الاحترام والتقدير الى أساتذتنا الأفاضل بقسم

العلوم السياسية تخصص موارد بشرية والذين رافقونا طيلة المشوار

الدراسي

كما لايفوتني أن أشكر كافة إدارات مؤسسة سونلغاز بالبيض خاصة قسم

الموارد البشرية و كل الذين قدمو لي المعلومات اللازمة لاتمام البحث

كما أود أن أعبر عن خالص شكري وامتناني لكل من ساعدني من

قريب أو من بعيد.

إِهْدَاء

إلى من سأظل في اشتياق إليه ولن يثنيني قهر النسيان على نسيانه، من
غممني بحزنه. وعطفه سدي طيلة سنين عمري، من خصني في دعائه كلما رفع
يديه إلى الله ذلك هو أبرزو أهم رجل في حياتي أبي إلى روحه أهدي هذا
العمل .

إلى أمي التي وهبتني الحياة منبع الحب والعنان وإلى أمي التي ربتني.
إلى أخواتي الحبيبات.... وأخص بالذكر عيني العالية التي شجعتني في
دراستي ورافقتني طوال مساري الدراسي.
إلى إخوتي وزوجاتهم وأبناءهم وأخص بالذكر التي هي بمثابة الأخت خديجة
وأولادها أخص بالذكر يسرى.

إلى عائلة حمادي.....إلى زوجي الكريم.
إلى الصديق العزيزو الأخ قادة تجاني.
إلى كل الأصدقاء وكل من يعرفني.....

حققة

مقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة في البيئة التنظيمية المحلية والعالمية، أصبحت المؤسسات في حاجة ملحة لإعتماد إدارة التغيير كأحد الركائز الإستراتيجية التي تمكنها من التكيف والبقاء في بيئة تنافسية وغير مستقرة، إن التطور التكنولوجي والإقتصادي، بالإضافة إلى التحديات السياسية والاجتماعية يفرض على المؤسسات وخاصة تلك العاملة في القطاعات الحيوية كقطاع الطاقة ضرورة تبني ممارسات تمكنها من التأقلم مع هذه التحولات، وتعد مؤسسة سونلغاز بولاية البيض نموذجاً حيويًا للمؤسسة تسعى جاهدة لتعزيز التنمية الإدارية بما يتماشى مع التحولات المحلية والدولية، حيث تواجه تحديات كبيرة في تحقيق الكفاءة التشغيلية والجودة فضلا عن تعزيز الإستدامة والابتكار.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم دور إدارة التغيير في تحقيق أهداف التنمية الإدارية التطور الكبير الذي داخل مؤسسة سونلغاز بولاية البيض والتركيز على تأثيراتها المباشرة وغير المباشرة في تحسين الأداء المؤسسي وضمان الإستدامة والنمو المستدام. و سنتطرق إلى العناصر التالية:

1. أهمية الدراسة.
2. أهداف الدراسة.
3. مبررات اختار موضوع الدراسة.
4. إشكالية وفرضيات الدراسة.
5. مناهج وإقترايات الدراسة وأدوات البحث الميداني.
6. أدبيات الدراسة.
7. خطة الدراسة.
8. الصعوبات والعوائق التي واجهت البحث.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من عدة جوانب ،وتأتي في إطار السعي لتعزيز الفهم الأكاديمي والعملية لدور إدارة التغيير في التنمية الإدارية:

أهمية التغيير كعنصر حاسم للتكيف المؤسسي:

يمثل التغيير ضرورة للاستجابة للتحديات البيئية وضمان بقاء المؤسسة في بيئة متغيرة باستمرار، حيث يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة المرونة.

دور إدارة التغيير في تعزيز التنمية الإدارية:

تدعم الدراسة الجهود الأكاديمية لفهم كيفية مساهمة إدارة التغيير في تحسين جودة العمليات الإدارية والكفاءة بما يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

توجيه إستراتيجيات التطوير التنظيمي:

تقدم الدراسة توصيات عملية لمؤسسات القطاعين .العام والخاص حول كيفية تبني سياسات التغيير الفعالة لتحقيق التنمية المستدامة.

رفع الوعي بأهمية إدارة التغيير:

يساهم البحث في تقديم إطار مرجعي للممارسات المثلى لإدارة التغيير مما يساعد المؤسسات على مواجهة مقاومة التغيير وتحقيق توازن بين إحتياجات الموارد البشرية والمؤسسة.

أهداف الدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على تحقيق عدة أهداف جوهرية تشمل:

تحليل دور إدارة التغيير في تحقيق التنمية الإدارية:

تهدف الدراسة إلى تقييم مدى تأثير إدارة التغيير على العمليات الإدارية في مؤسسة سونلغاز.

تحليل تأثير التغيير على جودة العمليات الإدارية:

دراسة الأثر الناتج عن التغيير على جودة العمليات المؤسسية وفعالية إدارة الجودة.

دراسة العلاقة بين إدارة التغيير والإستدامة المؤسسية:

التركيز على كيفية دعم التغيير المؤسسي للإستدامة الإدارية من خلال رفع كفاءة إستخدام الموارد وتحقيق النمو المستدام .

فحص دور التغيير في تعزيز الابتكار:

تحليل مساهمة التغيير في خلق بيئة تحفز الابتكار وتدعم الإبداع المؤسسي.

إعداد توصيات فعالة لتعزيز كفاءة إدارة التغيير:

تقديم مجموعة من التوصيات لرفع كفاءة التغيير المؤسسي وتعزيز التنمية الإدارية في المؤسسة، مع التركيز على تحفيز الموظفين وتطوير بيئة عمل مرنة ومستدامة.

مبررات اختيار موضوع الدراسة:

1-أهمية إدارة التغيير: في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة المؤسسية ،أصبح من الضروري البحث في كيفية تأثير إدارة التغيير على التنمية الإدارية.

2-الحاجة العملية: تحتاج المؤسسات كسونلغاز إلى تعزيز قدرة كوادرها في إدارة التغيير بما يتوافق مع متطلبات السوق والتطورات التكنولوجية لتحقيق التنمية الإدارية.

3-التحديات الحالية: تواجه المؤسسة تحديات تتطلب الابتكار والتحسين المستمر ،مما يجعل موضوع الدراسة ذو أهمية لتقديم حلول عملية.

إشكالية الدراسة:

تنبثق إشكالية الدراسة من التحديات التي تواجهها المؤسسة العامة والخاصة في تبني سياسات التغيير لتحقيق أهداف التنمية الإدارية .وعلى هذا الأساس تتحدد الإشكالية في السؤال الرئيسي: "ما هو دور إدارة التغيير في تحقيق التنمية الإدارية في مؤسسة سونلغاز بولاية البيض ؟".

وينبثق من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تسهم في تحليل

الإشكالية بشكل شامل:

- كيف تؤثر إدارة التغيير على القدرة الإدارية للمؤسسة وكفاءتها؟

- مامدى تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات والعمليات الإدارية؟

- كيف تسهم إدارة التغيير في تعزيز الإستدامة المؤسسية؟

- مالعلاقة بين إدارة التغيير وتشجيع الابتكار داخل المؤسسة؟

فرضيات الدراسة:في الإشكالية وأهداف البحث تطرح الفرضيات التالية:

■ **الفرضية الأولى:** وجود خطة إستراتيجية واضحة لإدارة التغيير يمكن أن تساعد في تحقيق أهداف التنمية الإدارية بشكل أكثر كفاءة وفعالية على مؤسسة سونلغاز بولاية البيض.

■ **الفرضية الثانية:** مشاركة العمال في عملية إدارة التغيير تحسن من نتائج التنمية الإدارية داخل مؤسسة سونلغاز بولاية البيض.

■ **الفرضية الثالثة:** إدارة التغيير الفعالة تساهم في تحسين التنمية الإدارية لمؤسسة سونلغاز بولاية البيض.

مناهج واقترايات الدراسة:

إن المنهج باعتباره الوسيلة التي يستعين بها الباحث من أجل جمع البيانات قصد تحليلها والوقوف على معانيها وربطها بالجانب النظري، بحيث أنه من الضروري الاستناد على منهج معين مع مجموعة من الأدوات تساعد سير الدراسة على خطواته، علما أن هذه الخطوة من أهم الخطوات الأساسية للدراسة.

ونظرا لطبيعة الموضوع سنتبع المنهج الوصفي وهذا من أجل تجميع المادة العلمية المتعلقة بالدراسة من مراجع التي تدرس مواضيع مشابهة ثم تعقبها بالتحليل كما أستعنا بالتحليل النسقي لتعدد جوانب الموضوع وتداخله مع بيئته ، ومنهج دراسة الحالة خاصة مع الدراسة التطبيقية والتي هي دراسة معمقة لنموذج أو لعينة بقصد الوصول إلى تعميمات.

لما هو أوسع عن طريق دراسة موضوع مختار¹. بالتركيز على مؤسسة عمومية إقتصادية تتماشى مع الموضوع محل الدراسة ونحاول ربط الأبعاد النظرية بالواقع الاقتصادي المعاش.

كما تم الإستعانة بمجموعة من أدوات البحث الميداني كالمقابلة، والاستبيان والملاحظة الناتجة عن معاينة المؤسسة، حيث تمت المقابلة ووزعت الإستمارات على عينة الدراسة في مؤسسة سونلغاز بولاية البيض، من أجل أخذ المعلومات اللازمة التي تخدم الموضوع، إضافة إلى الأسلوب الإحصائي الاستدلالي من خلال تحليل البيانات والمعطيات والمؤشرات الإحصائية الخاصة بالمؤسسة للوقوف على أهمية تحديد الحاجة لإدارة التغيير. أما عن حدود الدراسة فهي كما يلي:

- **المجال المكاني:** تتمحور هذه الدراسة حول دور إدارة التغيير في تحقيق التنمية الإدارية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية البيض -الجزائر.
- **المجال الزمني:** حيث تنحصر هذه الدراسة ما بين سنتي 2018-2023.
- **المجال الموضوعي:** تركز الدراسة على معالجة أثر واحد و هو إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة. رغم أن هناك عدة عوامل من شأنها التأثير على التنمية الإدارية للمؤسسة مع بنيتها.

الدراسات السابقة:

يتناول هذا الموضوع مجموعة من الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير، والتنمية الإدارية في مؤسسات سونلغاز في الجزائر، و قد تم عرض نتائج كل دراسة حسب وجهات نظر الباحثين أو من قام بهذه الدراسة ، وفيما يلي بيان لهذه الدراسات:

دراسة بعاج الهاشمي بعنوان دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة حالة سونلغاز فرع الأغواط².

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات. مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث: ط3، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

تحدد فعالية المؤسسة من خلال أبعاد أساسية أهمها، البعد الإقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد الثقافي.

على المؤسسة الإهتمام بمخرجات نظام التدريب لتحسين الأبعاد الثلاثى للفعالية التنظيمية.

تعتبر نظم مثل إدارة الجودة الشاملة إعادة الهندسة والقياس المقارن من الأساليب الحديثة في تحسين الفعالية التنظيمية.

دراسة علاوي عبد الفتاح بعنوان أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة سونلغاز، وحدة الأغواط³.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

إن إتصاف الهيكل التنظيمي بالمرونة وقابلية التعديل في كل مرة أقدر على تطوير أداء الموارد البشرية ، ويعود ذلك إلى مرونة الهيكل التنظيمي تمكن من إستحداث وحدات جديدة ، كما تمكن من دمج وحدات مع بعضها أو تغيير في صلاحيتها ، مما ينعكس بالإيجاب على أداء الموارد البشرية.

إن للهيكل التنظيمي الجامد تأثير سلبي على قدرة المنظمة في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي وإعاقة القدرات الإبداعية لدى المورد البشري ، ويعود ذلك إلى كثرة المستويات الإدارية وتعددتها مما يؤثر على كفاءة الإتصال في المنظمة، كما يقلل ذلك من حماس العاملين لتقديم أداء أحسن ، وبالتالي تتأثر المنظمة على تنمية قدرات ومواهب مواردها البشرية.

إن نجاح أي منظمة يتوقف على قدرتها على مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها ، خصوصا التغيرات التكنولوجية والتي تتضمن إستعمال الطرق الحديثة في

² -بجاء الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة حالة سونلغاز فرع الأغواط، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.2010.

³ -علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة سونلغاز، وحدة الأغواط، رسالة دكتوراة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.2013.

عمليات الإنتاج، وذلك بهدف زيادة الإنتاجية أو تحسين نوعية الإنتاج، مما أوجب الإهتمام بالتغيير التكنولوجي والذي أصبح مطلباً أساسياً للنهوض بالأداء في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل.

دراسة برباوي كمال بعنوان دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية لشركة سونلغاز للتوزيع بشار ريفي⁴.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

يعد العنصر البشري أحد أهم مفاتيح نجاح التغيير التنظيمي من خلال تأييده ودعمه، ونقله له من جهة، ومن جهة أخرى قيادة التغيير وفق ما تتطلبه من المهارات والقدرات ما يكفي لتحقيق التغيير، كما تعد الثقافة التنظيمية من العوامل الحاسمة في نجاح التغيير التنظيمي. تعد إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة الإدارية والتعلم التنظيمي من أهم المداخل التي يمكن إحداث التغيير التنظيمي.

دراسة ختيم محمد العيد بعنوان إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة. دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز.⁵

وقد خلصت الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز بخصوص تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة إلى:

أ- إمكانية إنتهاج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية.

ب- وجود نقائص متعددة في تطبيق غدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز نذكر منها:

-نقص كبير في الإتصال وإيصال المعلومة وتدفقها بشكل سلس.

-نقص العمل بروح فريق العمل المتكامل بالنسبة لفرق التحسين.

-عدم تماشي الهيكل التنظيمي مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

دراسة كرامش بلال أثر التدريب على الأداء في المؤسسة، دراسة حالة سونلغاز⁶

⁴-رباوي كمال، دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية لشركة سونلغاز للتوزيع بشار ريفي، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2015.
-ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:

يعتبر التدريب نشاط إنساني يهدف إلى زيادة معارف ومهارات الأفراد وتحسين سلوكهم وبالتالي زيادة آداءهم وأداء المؤسسة.

تعتمد شركة سونلغاز على عدة أنواع للتدريب وهي توجيه الموظف الجديد، التدريب أثناء العمل، التدريب بغرض تجديد المعرفة، التدريب بغرض الترقية، التدريب الإداري، التدريب داخل الشركة وخارجها.

الدراسات باللغة الأجنبية:

دراسة Hafiz, Ali, and Fareeha, بعنوان: أربعة عوامل للتأثير على المنظمة والتزام الموظف بالتغيير في باكستان.

"Four Factors to Influence the Organization and Employee Commitment to Change in Pakistan.

هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية التغيير في المنظمة وكذلك وصف العوامل الضرورية للالتزام بالتغيير في المنظمة من خلال تحديد الضغوطات والمديرين الذين يمكن أن يكون لهم دور في التأثير على التزام الموظفين بالتغيير كما تبين هذه الدراسة التي أجريت في باكستان العوامل التي يمكن أن تقلل من الآثار السلبية لهذه الضغوطات على الالتزام بالتغيير. كما ناقشت هذه الدراسة كيف يمكن لهذه العوامل أن تساعد في إحداث التغيير في المنظمة، كما سلطت الضوء على العوامل التي تقلل من عدم رضا العاملين والموظفين وبينت كيف يمكن الدفع بالموظف أو العامل نحو التغيير.

توصلت هذه الدراسة إلى ضرورة الاهتمام والتركيز على العوامل الداخلية والشخصية المساهمة في نجاح التغيير والتزام العاملين به والعوامل الداخلية تتمثل في التقدير من قبل قيادة التغيير والقيادة وأساليب القيادة والمكافأة والتقدير والمشاركة من قبل الإدارة والرفع في سياسات التحفيز، كما أوضحت أن الاهتمام بهذه العوامل مهم لنجاح التغيير قبل الاهتمام

⁶ كرامش بلال، أثر التدريب على الأداء في المؤسسة، دراسة حالة سونلغاز، جيل، كلية علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة جيل، 2007.

بالعوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة وبينت أن الاهتمام بالعوامل الشخصية لتغيير فكر الموظف نحو التغيير والالتزام به والنمو المهني والتميز أو التفرد وكسب الثقة يعد من الأساسيات التي يتعين على المنظمة الاهتمام بها لإنجاح عملية التغيير والتزام الموظفين به. دراسة Clardy بعنوان: عملية تحسين إدارة التغيير.

'Improvement of Change Management Process.

هدفت الدراسة إلى وضع نموذج لتحسين إدارة التغيير حيث أشارت إلى أنه لا يوجد نموذج أو خطة عامة لإدارة التغيير رغم أنه يحتاج إلى مهارات معينة لإدارته. كما هدفت الدراسة إلى العمل على تحسين نموذج إدارة التغيير في محاولة لمعالجة هذا الوضع من خلال تحديد المتطلبات الوظيفية السبعة لإدارة التغيير بفاعلية وبينت أن المتطلبات اللازمة لإدارة التغيير الفعال هي زيادة الاستعداد التنظيمي للتغيير وموافقة الإدارة وإعداد القادة ورفع وتحفيز الموظفين من أجل التغيير وتفعيل آليات التغيير والتأكد من صحة عملية التغيير وترسيخ التغيير في المنظمة ويتم ذلك بتوفير الأساليب والتقنيات اللازمة لتلبية هذه المتطلبات وبإتباع هذه العملية الشاملة تزداد فرص التغيير التنظيمي الناجح والفعال. توصلت الدراسة إلى تقديم مجموعة من المبادئ التوجيهية لإدارة عملية التغيير التنظيمي المخطط وأوضح أن التحسين في المتطلبات الوظيفية السبعة والظروف التي يحتاجها من أجل تحقيق وإحداث تغيير ناجح يتطلب الشروط التالية:

زيادة قدرة المنظمة على التغيير وموافقة إدارة التغيير وإعداد التوجيه والقيادة من أجل التغيير وزيادة تحفيز الموظفين للتغيير فهي تحتاج إلى وقت وجهد واهتمام لتحسين الأداء وتفعيل التغيير باستخدام مجموعة من التدخلات تهدف إلى تغيير الأوضاع القائمة. التحقق من صحة أن عملية التغيير كانت ناجحة، وترسيخ التغيير في المنظمة في كل مرحلة، يمكن لقادة التغيير استخدام عدد من الأساليب والتقنيات المحددة لضمان التغيير في أحسن الأحوال وقد يستغرق ذلك فترة طويلة ويتطلب جهد واهتمام موسع، والقضية الحقيقية هي كيفية زيادة احتمال أن مبادرة التغيير سوف تكون ناجحة، حيث لوحظ أن حضور المتطلبات

الوظيفية في تحسين، والنموذج يعتبر أحد فرص نجاح إدارة التغيير أي إدارة التغيير تحسنت بكثير.

دراسة Marian and Bold بعنوان: أثر إدارة التغيير في المنظمات - دراسة مسحية لأساليب وتقنيات التغيير الناجح

The Impact of change Managment in organizations, survey of methods and techniquesfor a successful change

انبثقت هذه الدراسة عن فكرة أن المنظمة التي ترغب في التكيف مع البيئة الخارجية وخاصة التقدم في مجال عملها يجب عليها أن تقبل التغيير والاستجابة له بطريقة مسؤولة.

أجريت هذه الدراسة في رومانيا وانصب النهج المتبع في هذه الدراسة على مستويين مختلفين من التحليل، الأول: يلخص المستوى النظري ويهدف إلى تقديم العناصر الرئيسة والأساليب والأدوات التي تعمل على التغيير التنظيمي. والمستوى الثاني: يمثل دراسة حالة أجريت في عدة منظمات أعمال تجارية وانطلاقا من كون المنظمة نظام اجتماعي مفتوح والتغييرات التي تحدث فيها غالبا ما تكون بسبب أو بعامل البشر حيث تبين أن البعد الإنساني بشأن التغيير أمر بالغ الأهمية وبالتالي فإن الإجراءات التي تؤدي إلى نجاح أو فشل التغيير تعتمد على العنصر البشري.

توصلت الدراسة إلى أن التغيير يتم من خلال مشاركة العاملين ولذلك يجب على المديرين فهم مشاعرهم وتصرفاتهم وفق البيئة التي ينتمون لها وخلق ثقافة التغيير يجب أن تكون وفق النشاط والعمل اليومي ولا تقتصر على بعض الأنشطة وبينت أنه من الضروري خلق الوعي والقدرة على الاستجابة للتغيير يجب أن تكون قبل وضع الخطة من أجل التغيير.

وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- التغييرات التنظيمية تنطوي على الاستجابة للتحديات الخارجية (منها الكلي ومنها الجزئي للبيئة) أو الداخلية (الابتكارات والصراعات والأزمات) وتهدف إلى استيعاب المؤسسة لمتطلبات التنمية في المجتمع بشكل عام.
- تعتبر نقطة التحول التنظيمي هي التغيير وبغض النظر عن مكان الحدث فإنه يتطلب موقفا استباقيا وإيجابيا تكون التغييرات فيه رهن التقدم إذا أُدبرت بشكل صحيح وفعال.
- عوامل النجاح أو الفشل التي تؤثر على برامج التغيير قد تكون مختلفة، تبعا لنوع التغيير في المنظمة ومن بينها أفكار التغيير والرغبة في إحداث التغيير ومدى توافر الموارد (الوقت، المال، المعلومات) وخطط العمل والحوافز ويمكن أن ترتبط هذه العوامل مع العوامل الاجتماعية والفنية.
- باعتبار أن المنظمة نظام اجتماعي مفتوح، وأن التغييرات يتم إحداثها عن طريق الأشخاص، والبعد الإنساني أمر بالغ الأهمية لإحداث التغيير، والمواقف والإجراءات التي تؤدي إلى النجاح أو الفشل لبرامج التغيير ولذلك يجب أن يكون الأشخاص هم المشاركون في هذه العملية، ويجب على القائمين على العملية فهم مشاعرهم وبيئة العمل التي يعملون بها لإنجاح عملية التغيير.
- يجب إدراك أنه دون الفهم السليم لظاهرة التغيير من قبل المعنيين في المنظمة فإنها لن تصل إلى النتائج المرغوبة وسيكون هناك دائما موظفون معارضون للتغيير ومقاومون له وبهذه الطريقة ستصبح المنظمة بين قوتين القوة الخارجية التي تتطلب التغيير والقوة الداخلية التي تعارض التغيير.
- التوازن بين القوى يحدد حالة خاصة في المنظمة والتي تتميز بمستوى معين من الأداء. إن تغيير الإنتاج يتطلب كسر هذا التوازن وإحداث التغيير يعتبر جيدا لتحديد المشاكل والأهداف وصياغة التوصيات وتنفيذ الحلول.

دراسة Banker بعنوان: التغيير التنظيمي: منهج عملي لإدارة التغيير التنظيمي.

"Organizational Change: A practical Approach to Managing Organizational Change".

هدفت الدراسة لبيان موضوع التغيير التنظيمي وإعطاء فهم عملي لإدارة التغيير التنظيمي والوقوف على العقبات التي تواجه إدارة وتنفيذ التغيير التنظيمي، حيث سلطت الدراسة الضوء على الأساليب العملية المختلفة التي يمكن استخدامها لتنفيذ التغيير على نحو فعال.

استندت الدراسة على مجموعة من الدراسات والبحوث العملية والجمع بين مدخلاتها لاقتراح أسلوب عملي لتنفيذ التغيير بنجاح في المنظمة. حيث استندت على استنتاجات من عدة بحوث أجريت في الهند ودول أجنبية على إدارة التغيير التنظيمي والتي تضمنت اقتراحات ممكن تطبيقها في أماكن أخرى.

كما بينت الدراسة الصعوبات التي تواجه إدارة التغيير مع الإشارة إلى بعض الاستراتيجيات التي تساعد في صقل عملية التغيير.

توصلت الدراسة إلى استخلاص خمس عوامل تساعد في تسهيل عملية التغيير وكانت كالتالي:

- العمل على صنع الإحساس بعملية التغيير من قبل المدراء في الإدارة العليا وفي الإدارة الوسطى.
- فهم الخطط والبرامج ودور التجربة والخطأ لإجراء التغيير التنظيمي.
- معرفة الخلافات الأيديولوجية في المنظمة والعمل على توحيد الثقافة والأفكار بين الأعضاء.
- التغلب على الأزمات الاقتصادية والعمل على توفير الاحتياجات المادية للعاملين في المنظمة.

- الاستفاد الديمغرافي في المنظمة من حيث إعادة الهيكلة وتعويض الفاقد نتيجة ترك العاملين أو سوء التنظيم. وقد تبين أن الاهتمام بهذه العوامل والعمل على معالجتها بطريقة صحيحة تساهم في تسهيل عملية التغيير ونجاحه.

دراسة Fina, Aaron بعنوان: إدارة التغيير التنظيمي، فلسفات منهج التغيير.

"Managing Organizational Change: A Philosophies of Change Approach".

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في استراليا إلى مواجهة الافتراض الذي ينص على أن التغيير محدود. وهو ظاهرة تحدث لمرة واحدة، تمثل الاستثناء وليس القاعدة. حيث تستعرض هذه الدراسة الافتراضات الأساسية التي تحكم تغيير مختلف أساليب الإدارة وتستعرض أيضا الفلسفات المتعددة من خلال تطبيق مزيج تفاعلي من الاستمرارية والتغيير وتوضح أن الاستمرارية بإدارة التغيير تساعد على حماية المنظمة ضد التراخي والجمود وتدعم قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل والاستكشاف لقدراتها، كما تبين الدراسة أن المرونة قد تكون بعدا أساسيا في بيئة مضطربة من أجل إيجاد طرق جديدة للابتكار، كما تبين الدراسة أنه يتعين

على المنظمات معرفة كيفية إدارة التوتر المتناقض بين الاستمرارية والتغيير ورعاية الابتكار جنبا إلى جنب مع النظم الحالية التشغيلية الصارمة وتعزيز التمكين من خلال قيادة قوية وداعمة والنظر في تأثير الواقع الاقتصادي على الأهداف الاجتماعية وتحقيق التوازن بين الطابع الرسمي والضوابط والسياسات مع مركزية اتخاذ القرار التي من شأنها أن تدعم أشكال أكثر مرونة من التنظيم اللامركزي.

دراسة Jeaw-Mei and Fu-an بعنوان: التغيير التنظيمي والتطوير الإداري

Organizational change and managerial development

تنص هذه الدراسة على أن التغيير التنظيمي يعتبر قضية هامة في المنظمات، كما أنه يؤدي إلى تحسين الأداء في المنظمة وأنه يحدث كرد فعل للمتغيرات التي تحدث في

البيئة باستمرار كاستجابة رد فعل لوضع راهن أو يقوم بها قائد تغيير تنظيمي ناجح، كما تتطلب عملية التغيير قدرات إدارية كافية لكي يتم بنجاح.

كما أن هذه الدراسة تبين أن عملية التغيير التنظيمي من خلال دراسة استقصائية أجريت لمدة خمس سنوات أجرتها شركة ماكينزي هي شركة استشارية في الولايات المتحدة الأمريكية أن عملية التغيير التنظيمي نجحت في زيادة أداء العمل، والقدرة، والعلاقات الأفضل مع العملاء وكذلك العلاقات مع الموردين، وثقافة العمل الإيجابية.

إن الهدف الأكثر شيوعاً من أهداف التغيير التنظيمي هو تقليل التكاليف للتغلب على المنافسة، أي أن عملية نجاح التغيير التنظيمي ليست مجرد عملية تكيف ولكن تتطلب قدرات إدارية كافية. كما أن العلاقة بين خطة التغيير والسياق التنظيمي تلعب دوراً هاماً في نجاح أو فشل التغيير التنظيمي.

إن التغيير التنظيمي هو إقامة نمط جديد من التفكير والسلوك حيث أن النمط الجديد قد يؤدي إلى صراع مع النمط القديم المتبع ويؤدي إلى مقاومة قد تؤدي إلى فشل خطة التغيير وبالتالي يجب أن يدرج السياق التنظيمي في تصميم خطة التغيير.

خطة الدراسة:

تم إنجاز الدراسة من خلال تقسيمها إلى ثلاثة فصول والتي تنفرغ بدورها إلى مباحث ومطالب، تناول الفصل الأول: تأثير وإنعكاس برامج التغيير على التنمية الإدارية، حيث شمل المبحث الأول الحاجة للتغيير وعوامل نجاحه، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى متطلبات التنمية الإدارية في المنظمة. أما الفصل الثاني: تمحور حول أهمية و أثر برامج التغيير في تحقيق أبعاد التنمية الإدارية، في المبحث الأول تناولنا أبعاد التنمية الإدارية، والمبحث الثاني علاقة إدارة التغيير بأبعاد التنمية الإداري، أما المبحث الثالث فقد تناولنا فيه علاقة إدارة التغيير بالإستراتيجية الحكومية في مؤسسة سونلغاز. بينما تناولنا في الفصل الثالث الدراسة التطبيقية تحت عنوان: واقع التغيير في مؤسسة سونلغاز بولاية البيض والذي تناول العناصر التالية: المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز بولاية البيض، المبحث

الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة، المبحث الثالث: أداة الدراسة، المبحث الرابع: واقع إدارة التغيير وأبعاد التنمية الإدارية لمؤسسة سونلغاز بولاية البيض، المبحث الخامس: إختبار الفرضيات ، وأخيرا خاتمة البحث تضم مجموعة من النتائج والإقتراحات.

الصعوبات والعوائق التي واجهت البحث:

تتعد المشكلات والصعوبات التي قد يواجهها أي باحث في إطار سعيه لإعداد دراسته العلمية، وبالتالي ينجم عن ذلك جملة من النتائج الغير مرجوة عند نهاية البحث إما على مستوى الشكل أو المضمون وهذا أمر قد يلاحظ عند مناقشة البحث والتدقيق بمحتواه ، وأنا كطالبة دكتوراه واجهت جملة من العوائق والصعوبات سأحاول شرحها:

من ضمن الصعوبات التي واجهتني على المستوى الأكاديمي الإعتماد على الكتب الإلكترونية وذلك لعدم توفر الكتب الورقية بحيث أن الأولى تحتاج لبذل مجهود كبير في قرائتها خصوصا المراجع الأجنبية باللغة الإنجليزية، ومما أثر كذلك على بحثي هو عدم إمتلاكي للطرق والأساليب التي تساعدني على القيام بالدراسة بالشكل الأمثل ،مما أفضى إلى إبقاء الكثير من المعلومات مبهمة بالنسبة لي.

كذلك عدم توفر مراجع كافية حول موضوع البحث المدروس في الجانب التطبيقي مما جعلني أتقيد بمعلومات الشركة أو ماهو منشور في الجريدة الرسمية، أو مواقع إلكترونية وهذا ما جعل المعلومات مقيدة بما تم توفيره من إمكانيات.

كذلك من ضمن المشاكل التي واجهتها في بداية العمل إنقطاع سبل التواصل مع العينة المدروسة بسبب الحجر الصحي الذي تم تطبيقه بعد إنتشار وباء كورونا ،فكان ذلك أكبر عائق بالنسبة لي في الوصول إلى مجتمع البحث بشكل مريح بسبب إجراءات التباعد الجسدي مما خلق توتر في نفسية الشخص المدروس، وقد أثر ذلك على سيرورة العمل بعد مدة أدى إلى توقيف العمل لأكثر من سنتين وتأجل البحث إلى ما بعد رفع الحجر الصحي مما ألزمني تعويض ذلك بتسريع وتيرة البحث والتسرع من أجل إنهاء العمل وجعلني أقع في مشكلة تمديد التسجيلات لثلاث سنوات إضافية.

كذلك من بين المعوقات إفتقاري للقدرات المادية ووسائل التنقل كوني أقطن ببلدية نائية عن الولاية وعدم توفر شبكة الإنترنت بالحجم الكافي لتحميل الكتب، لكن بالرغم من ذلك حاولت إنجاز البحث ضمن الإمكانيات المتوفرة لدي.

الفصل الأول

التغيير التنظيمي والتنمية

الإدارية

تمهيد:

تعتمد المؤسسات الحديثة على نظرية النظم، حيث تتفاعل وتتكيف مع بيئتها الخارجية المتغيرة بشكل سريع وعميق في الجوانب التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والإدارية. ومن أجل البقاء والازدهار، تحتاج هذه المنظمات والشركات إلى التغيير والتحديث والابتكار والإبداع. ويعكس ذلك تأثيرًا كبيرًا على طبيعة العمل الإداري، حيث يتم التركيز بشكل كبير على التكيف والتوافق مع هذه التغيرات السريعة والمتجددة.

وهي تتعرض للعديد من الضغوط الداخلية والخارجية، مما يجعل العديد منها تضطر إلى التحول وتبني استراتيجيات إدارة التغيير المخططة بعناية، من أجل تحسين أدائها وزيادة فعاليتها. وفي الواقع أصبح موضوع التغيير هو المحور الأساسي للعديد من المؤسسات الاقتصادية والمالية والإدارية، وذلك للمحافظة على نموها وتطويرها وتحقيق خططها وأهدافها. لذلك فإن إدارة التغيير أصبحت ضرورة بشكل ملحوظ في هذا العصر الذي يتسم بالتغيرات السريعة والمستمرة في العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية.

غالبًا ما يتجاهل السلوك الإداري الظروف والإشارات التي تدعو إلى التغيير ويتجنبها، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى رد فعل عنيف من الموظفين أو الجمهور المستهدف. يتمثل هذا الرد في مقاومة التغيير ومحاولة تحييدها، وغالبًا ما يعود ذلك إلى الخوف من المجهول والمخاطر التي قد تنتج عن التغيير، مما يؤدي إلى حالة من الارتباك والقلق بين الناس. ولهذا يتعين على الإدارة أن تتعامل مع هذه المقاومة بحكمة وفهم، وتعمل على توضيح الفوائد المحتملة للتغيير وتقديم تدريبات لتحسين الاستجابة والتكيف مع التغيير.

إن التغيير في المؤسسات يتطلب تركيزًا على العامل البشري بشكل أساسي، فالمدراء والمسيرين يواجهون التحديات المتعلقة بالتغيير في كافة أنواع المؤسسات. من أجل أملاك القدرة على التكيف والتغيير الذي يحدث في البيئة الخارجية للمنظمات، حيث تحتاج إلى التكيف مع ضغوط السوق المتزايدة وتحديات النمو والتنافسية. لذلك فإن المؤسسات يجب أن

تكون أكثر مرونة وابتكارًا وفاعلية وقدرة على التعامل مع المتغيرات، وأن تكون أيضًا أكثر مسؤولية ومساءلة لتحقيق نجاحها وتحقيق أهدافها بكفاءة وذكاء.

فالتغيير يحتاج إلى إدارة فعالة ومتجاوبة مع احتياجات البيئة الخارجية والداخلية ويتطلب ذلك إدارة الموارد البشرية بشكل فعال، وتوفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتحسين مهاراتهم وزيادة مستوى أدائهم. كما يتطلب التغيير أيضًا تحديث العمليات والأنظمة والتقنيات لتلبية احتياجات البيئة الجديدة، وتحسين الاتصال والتواصل داخل المؤسسة ومع العملاء والشركاء والموردين.

ويجب أن تتمكن المؤسسات من التعامل مع التغيير بطريقة مسؤولة، من خلال إدارة المخاطر وتحليل النتائج وقياس التأثيرات، والعمل على تطوير استراتيجيات مستدامة للنمو والتطور. وعندما يتم إدارة التغيير بشكل فعال، فإنه يمكن أن يحقق تحسينات كبيرة في أداء المؤسسة وإنتاجيتها وكفاءتها، ويمكن أن يؤدي إلى تحقيق أهداف النمو والتنمية والنجاح في السوق.

هذا الفصل سيناقش ثلاثة مباحث تتركز فيما يلي:

- ✓ المبحث الأول: الحاجة للتغيير و أهدافه وعوامل نجاحه.
- ✓ المبحث الثاني: متطلبات التنمية الإدارية في المنظمة.
- ✓ المبحث الثالث: أهمية وأثر برامج التغيير في تحقيق أبعاد التنمية الإدارية.

المبحث الأول: الحاجة للتغيير و أهدافه و عوامل نجاحه

تعد القدرة على التغيير ضرورية للمؤسسات، وذلك لمواكبة التطورات الحديثة في مجال التنمية الإدارية وتحديات الأسواق العالمية المتغيرة باستمرار. فالتغييرات التي تحدث نتيجة التقنيات المتقدمة والتحولات الاجتماعية والاقتصادية تتطلب من المنظمات أن تتكيف باستمرار أو تواجه الفشل.

ويتعين على المؤسسات أن تحرك رأس المال وتخفض التكاليف بشكل مستمر وتعزيز المرونة لمواجهة تحديات السوق. كما أن التغيير يلعب دوراً كبيراً في نجاح المؤسسات والعمل على تحقيق أهدافها، من خلال التغيير المستمر لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

يتمثل مصدر التغيير في عدة عوامل، منها المنافسة العالمية وتنوع القوى العاملة وحاجتها إلى المهارات الأساسية، والحاجة إلى التغيير التكنولوجي، وعدم استقرار السياسات العمومية، وتغير متطلبات المستهلكين ورغباتهم. لذلك، يتوجب على المؤسسات التكيف مع هذه التحولات والاستعداد للتغيير المستمر للنجاح في الأسواق العالمية.

لا يمكن تفادي التغيير في أي مجال من مجالات الحياة، وخاصة في الجوانب الاقتصادية والتجارية التي تتأثر بشكل كبير بالتحولات والتطورات المستمرة. فكل يوم يتم إطلاق تكنولوجيا حديثة وأنظمة جديدة وتحديات مختلفة، مما يدفع المؤسسات إلى العمل على التكيف مع هذه التغييرات. تتضمن إدارة التغيير مراقبة التغيير في المؤسسة والعمل على التكيف المرن مع المتغيرات المستمرة. ولتحقيق التطور والنمو المستمر للمؤسسات، يجب أولاً معرفة كيفية التوقع والاستفادة من الفرص المتاحة، والعمل على تحسين النقاط الضعيفة والقضاء عليها إن أمكن. ثانياً يجب على المؤسسة أن تثبت قدرتها واستطاعتها الكاملة على إدارة عملية التغيير بفاعلية من خلال تحقيق أهدافها، وهذه الركائز تعتبر أساسية لإدارة التغيير بنجاح.

وفي هذا الصدد سيتناول هذا المبحث مختلف مفاهيم إدارة التغيير عبر إبراز مفهومها، أهميتها، خصائصها وأهدافها مروراً بإلقاء الضوء على أنواع إدارة التغيير وكذا مجالاتها، أدواتها ومراحلها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير

إدارة التغيير هي تطوير وتنفيذ استراتيجيات وأنشطة تأخذ المؤسسة من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة فيها، وتعد معالجة أشكال مختلفة من التغيير، مثل التغيير التدريجي، والتغيير من الدرجة الأولى و الثانية، والتغيير التحويلي، ويمكن أن تتأثر السياسات والعمليات والاحتياجات الفردية ومتطلبات العمل والمهارات بالتغيير.

يشير التغيير أيضاً إلى التحسينات والتقدم داخل المؤسسة التي تزيد قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر. وبما أن التغيير يعد عنصراً أساسياً في حياة الإنسان فإن المؤسسات يجب أن تتكيف مع التغييرات المستمرة في بيئتها للحفاظ على بقائها ونجاحها لذلك تراقب المؤسسات التغييرات الداخلية والخارجية وتتبنى تعديلات مرنة لتعزيز الأداء.¹

ظل مفهوم التغيير فكرة شائعة منذ العصور القديمة، حيث قد تحدث التغييرات فجأة بسبب عدم القدرة على التكيف والتناغم مع الظروف الراهنة، أو يمكن أن يتم الترحيب بها والاستعداد لها و التغييرات التي يتعين إدارتها تقع تحت سيطرة المؤسسة وتتطلب معالجة مثل هذه التغييرات لمجموعة من المهارات الإدارية.²

عملية التغيير الطبيعية تشمل إدارة العمليات بشكل متعمد لتحقيق تطور فعلي في منطقة أو أكثر، تتضمن هذه العملية عادة عدة مراحل تتيح الانتقال من الحالة الحالية إلى

¹ Adeniji, A. A., Osibanjo, O, A ,Abiodun, A,J:”Organisational Change and Human Resource Management Interventions. The journal is the Serbian Journal of Management,The publication year is2013,pp18.

² محمد رامز، محمد اسلام ،محمد الياس.تطبيق نموذج ADKAR للكفاءات في إدارة التغيير لرؤساء المدارس في باكستان:المجلة الدولية للبحوث الأكاديمية في الأعمال و العلوم الاجتماعية،مجتمع الموارد الأكاديمية،الولايات المتحدة الأمريكية: 2019،ص1-14.

حالة جديدة تجمع بين التحسينات والتبسيط، والتي تم الاتفاق عليها من قبل العمال داخل المؤسسات¹.

إدارة التغيير عنصرٌ حاسمٌ لتطوير واستمرار الشركات والمؤسسات، وهي عملية معقدة يجب التعامل معها بفاعلية ويعود فشل إدارة التغيير بشكلٍ أساسي إلى أخطاء صغيرة غير مقصودة، لذلك يجب أن يُنظر إلى التغيير كعنصرٍ حيوي للمؤسسات لتمكينها من الاستيعاب للتغيرات في بيئتها بما في ذلك التطورات التكنولوجية والتحولت في القيم والمواقف والأهداف والاحتياجات، التغيرات في توفر الموارد، التغيرات في القوانين والسيطرة السياسية، التغيرات الحكومية، وبالتالي يجب على المؤسسات إنشاء استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير مما يتيح لها الاستجابة بسرعة وكفاءة للتحديات القائمة وبتيح لها تحقيق النجاح والاستمرارية في بيئة متغيرة باستمرار.²

يعد التغيير أيضا مرحلة حاسمة لديمومة وتطوير المؤسسات حيث يهدف إلى تحقيق التجديد الذاتي في المؤسسات، ويتعرض النظام الحالي للمؤسسة إلى التراجع والصدأ بشكل طبيعي مما يؤثر على جودة العمل ويقلل من كفاءتها. وبالتالي فإن إدارة التغيير تهدف إلى إزالة هذه العوامل السلبية وإدخال التحسينات والتجديدات اللازمة لتحسين الأداء وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة وعندما تتجح المؤسسة في إدارة التغيير بشكل فعال فإنها تستطيع الحفاظ على حيويتها وحدائتها ومصادقيتها وتكون قادرة على التجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة، ولذلك فإن إدارة التغيير تعتبر مهمة حاسمة لنجاح المؤسسة في المستقبل.³

¹ Prediscan, M., Bradutanu, D., & Roiban, R. N, **Forces that enhance or reduce employee resistance to change. Management Department.** Faculty of Economics and Business Administration, West University of Timisoara, 2013: 1606-1612.

² Xiongwei, S. **Why do change management strategies fail?** Journal of Cambridge Studies, 2009: 4(1), 6-15.

³ عرفة سيد سلم. اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. الاردن: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2011، ص 35.

كما أنه يعبر عن استجابة ونتيجة طبيعية للتغيرات التي تحدث على التنظيمات والقدرة على الاستجابة والتكيف معها، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المؤسسات حيث أنه عملية لا مفر منها وتعتبر محاولة المؤسسات لإحداث التغيير محاولة للتكيف والتماشي مع التطورات التي تحدث في البيئة المحيطة.¹

تُعرف عملية التغيير على أنها عملية موجهة وهادفة وذات وعي، والتي تستهدف تحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي وتوفير حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل و تتمثل أهمية في التغيير الذي يحدث في النظام عندما تفقد المؤسسة السيطرة على بعض أو جميع الجوانب العامة لتحقيق أهدافها.²

يمكن تعريف التغيير أيضاً على أنه عملية مستمرة تحدد التوجه والقدرات في المؤسسة لتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء وتتأثر عمليات التغيير بكل شيء في حياة المؤسسة بما في ذلك المستويات التشغيلية والإستراتيجية، بالإضافة إلى ذلك، تُعد إدارة التغيير عملية مصممة لدعم الشركات التي تتأثر بالتغيير التنظيمي وتركز على الجانب الإنساني لأي تغيير في الأعمال التجارية.³

إدارة التغيير تُعرف أيضاً بأنها عملية تجديد مستمرة لهيكل وقدرات المؤسسة لمواجهة التحديات الخارجية وتلبية احتياجات ورغبات العملاء، كما تهدف إدارة التغيير إلى تقليل مخاطر الفشل وتحقيق النمو والاستمرارية في البيئات المتغيرة. تُستخدم إدارة التغيير لتحقيق التحول التنظيمي بطريقة ناجحة، ويُعد الهدف الرئيسي منها هو مواكبة التغيرات والتطورات الحديثة في تطوير محيط العمل والارتقاء بالإنتاجية وكفاءة العمل في المؤسسة.⁴

¹ موسى اللوزي. التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. ط5، الأردن: دار وائل للنشر، 2012، ص21.

² Padar, Katalin, Pataki, Bela, & Sebestyen, Zoltan, A Comparative Analysis of Stakeholder and Role Theories Inproject Management and Change Management. International Journal of Management Cases. Database Business Source Complete, 2011, 13(4), PP 252-260.

³ Hafiz, Muhammad, Nasir, Ali, Fazal, Abbas, & Fareeha, Zafar, Four Factors to Influence Organization & Employee Commitment to Change within Pakistan. International Journal of Information, Business and Management, 2014, 16(1), 43 53.

⁴ Gans, Kathy, "Should You Change Your Thinking about Change Management. Strategic Fiance", | Illustration, 2011, 93(4), 48-50.

لتحقيق تغييرات مؤسسة من خلال عملية منظمة يمكن التركيز على الجوانب الأساسية التي تشمل تحديد وغرس القيم والمواقف والمعايير والسلوكيات الجديدة داخل المنظمة والتي تدعم طرقاً جديدة لتسيير العمل والتغلب على مقاومة التغيير، كما يجب بناء توافق بين العملاء وأصحاب المصلحة على تغييرات محددة تهدف إلى تحقيق الأفضل وتلبية احتياجاتهم ويجب التركيز أيضاً على تخطيط واختيار وتنفيذ جميع جوانب عملية الانتقال في إدارة التغيير بما في ذلك الجوانب المتعلقة بالتدريب والتوجيه والاتصالات وإدارة المخاطر، وذلك لضمان نجاح عملية التغيير وتقادي العوائق التي يمكن أن تعترض المسار. تسعى إدارة التغيير إلى تحويل المؤسسات إلى مجتمع المعرفة، حيث يتم التعايش الفاعل مع متطلباته وتحدياته وتقنياته¹. وتتضمن جوانب التطوير بالكامل، من خلال القيادة المبدعة والعمل بروح الفريق². لتحقيق هذا تتطلب إدارة التغيير في المؤسسات منهجاً وفلسفة جديدة لرصد المتغيرات والتنبؤ بالنتائج المحتملة والكشف عن التحديات والمعوقات؛ كما يتطلب التخطيط الجيد والمدرّس لتحسين وتطوير المؤسسة بشكل مستمر³.

يصف (الصرن) إدارة التغيير بأنها عملية تسعى للتكيف مع الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بشكل يستفيد من العوامل الإيجابية للتغيير وتتجنب العوامل السلبية ويعتمد على استخدام أفضل الطرق الاقتصادية والفعالة لتحقيق الأهداف المرجوة⁴. بينما يصف (حمادات) إدارة التغيير بأنها تهدف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العمال وتأثيرهم عن طريق تحسين قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وكذلك عن طريق تغيير التكنولوجيا والعمليات والهياكل التنظيمية المستخدمة في المنظمة، لذلك يجب أن تكون إدارة التغيير مبنية على منهجية وفلسفة جديدة تهدف إلى مراقبة التغييرات والتنبؤ بالنتائج المتوقعة

¹ Warner, W. "Organization Change theory and Practice ":Los Angeles Sage Publication,2008.P59.

² علاء قنديل، القيادة الإدارية وقيادة الابتكار. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2010، ص38.

³ محمود البحيري، محمود محمد المغيدي، القيادة في المؤسسات التعليمية. ط1، القاهرة: دار المعارف ، 2013، ص51.

⁴ رعد حسن الصرن، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات؟ إدارة الإبداع والابتكار. دمشق: دار الرضا للنشر ، 2002، ص62.

وتحديد التحديات والعوائق، مع التخطيط الجيد والمدرّوس لتحسين وتطوير المؤسسة بأكملها¹.

عرّفها اللوزي بأنها عملية تغيير أو تعديل أو إلغاء أو إضافة خطة إلى بعض أهداف وسياسات المؤسسة، أو قيم ومواقف الأفراد والجماعات التي تتكون منها، سواء في إمكانياتها ومواردها، أو في أساليب وطرق ووسائل العمل ويستجيب لها المدراء بأشكال مختلفة بغرض زيادة فاعلية أداء المؤسسة وزيادة كفاءتها².

ومن خلال التعريفات السابقة ترى الباحثة يمكن اعتبار إدارة التغيير عملية مدروسة ومخطط لها، تهدف إلى إحداث تعديلات مدروسة في المؤسسة، لمواجهة التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها أو لإنجاز بعض المهام التي تحسن أدائها وتطوير عملها على المدى الطويل، وتشمل إدارة التغيير مراحل عدة تتيح للمؤسسة الانتقال بنجاح من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، وحل المشكلات وتخطي العوائق المتعلقة بالتغيير. وتساهم إدارة التغيير في الحفاظ على حصة المؤسسة في السوق، وتحقيق النجاح والاستمرارية في نشاطها وتحسين رضا زبائنها، وزيادة قدرتها التنافسية في السوق.

أهداف إدارة التغيير

يمكن تلخيص أهداف إدارة التغيير في النقاط التالية³:

- زيادة قدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- تحسين التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة في المؤسسة لتحقيق الأهداف العامة.
- تشجيع الأفراد على التفكير في مشاكلهم وتحفيزهم لتوليد التغيير والتطوير اللازم.
- تشجيع وتحفيز العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة وضمان رضاهم عن العمل.

¹ محمد حسن حمادات، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2007، ص40.

² اللوزي، مرجع سابق، ص38.

³ منير عويبي زيد، إدارة التغيير والتطوير، ط2، الأردن: دار كنوز المعرفة، 2007، ص15.

- تحديد وإدارة الصراعات بطريقة تعود بالفائدة على المؤسسة.
 - بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المؤسسة.
 - تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من الأساليب التقليدية.
 - مساعدة المؤسسة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات حول عمليات المؤسسة المختلفة ونتائجها.
- كما تتعدد الأهداف التي تحفز المؤسسة على الاهتمام بعمليات التغيير، ويمكن تلخيص بعضها على النحو التالي:
- تحديد ثقافة الأفراد ومفاهيمهم وأهدافهم المرتبطة بعملية التغيير.
 - وصف استعداد الأفراد واتجاهاتهم تجاه عملية التغيير والأسباب الحقيقية التي تدفعهم لمقاومة التغيير.
 - تحديد مجالات التغيير ووضع أولويات لتنفيذها.
 - تحديد أسباب فشل جهود التغيير وتحديد متطلبات تحقيق فعاليتها.
 - تقييم فعالية جهود التغيير بناءً على نتائجها واستجابة المستفيدين لها.
 - تحديد المؤشرات التي تدل على وجود الحاجة إلى التغيير من وجهة نظر المسؤولين والمستفيدين.
 - وضع تصور مقترح للإطار العام الذي تتم من خلاله عملية التغيير
- وتسعى المؤسسة إلى تحقيق عدد من الأهداف الرئيسية، ومنها:
- زيادة قدرة المؤسسة على التطور والبقاء والاستمرارية والتكيف مع البيئة المتغيرة، مما يجعل منها نظاماً متجدداً.
 - تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وزيادة إحساسهم بأهمية أهدافها.
 - تطوير فريق إداري كفء ومقبول للتغيير، وتحسين معارف ومهارات العاملين وأنماط سلوكهم.
 - تحسين نظم اتخاذ القرار وتعزيز المشاركة فيها.

- تعزيز المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتعديل سلوك العمال لمواجهة التغييرات.
- تعزيز روح الجماعة داخل المؤسسة وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المتعاملين

المطلب الثاني: قيادة التغيير

القيادة في إدارة التغيير تشير إلى عملية توجيه الأفراد والفرق والمؤسسات خلال عملية التحول التي تتطلب تغييراً، وتتضمن هذه العملية وضع رؤية للتغيير والتواصل بشأن حاجة التغيير وقيادة تنفيذ التغيير.

كما تتطلب القيادة الفعالة في إدارة التغيير مجموعة من المهارات والكفاءات، مثل التفكير الاستراتيجي والتواصل وإدارة أصحاب المصلحة وإدارة المشاريع وتطوير المؤسسات ويجب على القائد أن يكون قادراً على التنبؤ بالتحديات المحتملة والعوائق التي يمكن أن تواجه التغيير ووضع استراتيجيات لتجاوزها.

وبالإضافة إلى ذلك، تتضمن القيادة في إدارة التغيير فهم وإدارة الجانب الإنساني للتغيير مثل مقاومة التغيير والعواطف المصاحبة له، يجب على القائد أن يكون قادراً على خلق ثقافة تدعم التغيير وتمكّن الأفراد والفرق من تحمل مسؤولية المبادرة التغييرية وبشكل عام، تعد القيادة في إدارة التغيير جانباً حاسماً في تنفيذ التغييرات بنجاح في المؤسسات وضمان أن التغيير يحقق النتائج المرجوة.

دوافع التغيير:

تحت المؤسسات عملها على قبول التغيير للحفاظ على استدامتها في بيئة الأعمال السريعة التغير ومواكبة التطورات السريعة في تقنيات وتكنولوجيا المعلومات والانتشار الواسع للإنترنت وضغوط المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية وانخفاض تكاليف النقل والمعلومات والاتصالات من بين أبرز القوى الدافعة لهذا الضغوط التنظيمية من الحكومات والقادة السياسيين ومنظمات المجتمع المدني والقوى السياسية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية.

مقاومة التغيير: (أسباب، واستراتيجيات التحكم بها):

يعتبر التغيير ضرورياً لتحسين مؤسساتنا، وعندما يدرك العاملون الهدف الرئيسي من التغيير، يمكن تحقيق التطوير الذي تسعى إليه المؤسسة.

ومع ذلك، قد تتعرض جهود التغيير لمقاومة من العاملين الذين يرفضون التغيير بغض النظر عن سبب الرفض ومن الممكن أن تكون مقاومة التغيير واضحة إذا كان الفرد يدرك أن التغيير سيؤثر على مصالحه وفي هذه الحالة، يمكن أن يحتج أو يبطئ عملية التغيير أو حتى يطلب النقل أو يتقدم بطلب استقالته، ويمكن أيضاً أن تتجلى المقاومة بأشكال مختلفة مثل الغياب المتكرر عن العمل بدون عذر أو عدم الانتماء للمؤسسة أو زيادة نسبة ارتكاب المخالفات من قبل المقاومين للتغيير.¹

أسباب مقاومة التغيير: لها عدة أسباب منها:²

تعتبر مقاومة التغيير ظاهرة شائعة في العديد من المؤسسات ويمكن أن تكون لها أسباب مختلفة، من بين هذه الأسباب: اقتناع العمال بأن الوضع الحالي هو الأفضل وأن التغيير لا يضمن تحسناً في الوضع، وخوف العمال من فقدان سلطتهم أو قدرتهم أو موارد مادية، كما يمكن أن يؤدي عدم وضوح أهداف التغيير إلى فقدان الثقة بين الفرد وبين مخطط التغيير وبما أن التغيير يمكن أن يصبح ضرورياً في ظل تطور التكنولوجيا والعولمة الاقتصادية والعوامل البيئية، يجب تحديد كيفية التأقلم معه بنجاح بإعتباره موضوع رئيسي لجميع المؤسسات، حيث يتطلب ذلك اتباع نهج فعال لتحقيق النتائج المرغوبة من التغيير

¹ محمد سليمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 39.

² Helplessness and Chung, G.H., Choi, J.N., & Du, J, **Tired of innovations? Learned implementation.** *Journal of Organizational Behavior*, 2017, 38(7), 1130–1148.

الفصل الأول: التغيير التنظيمي والتنمية الإدارية

من خلال تشجيع سلوكيات العمال على تنفيذ ونجاح التغيير، كما تعد مقاومة العمال للتغيير تحدياً أيضاً¹.

ولكن يمكن تقليل مقاومتهم من خلال الإدراك الجيد لاحتياجات الأفراد والاهتمام بها والتركيز على أهمية المعلومات ومستوى النفوذ الشخصي، والحاجة إلى التغيير وأهمية الاتصال وتماسك الجماعة، والمشاركة والتحفيز، والقيادة²

كما أن عملية التغيير لا تتم بشكل عفوي اعتباطي، إنما نتيجة لقوى وأسباب تدفع بالمؤسسة إلى إحداثها، من أهم هذه الأسباب³:

الجدول رقم : 01 العوامل المسببة للتغيير

الفئة	التعريف	أهم القوى
الأسباب الداخلية	أسباب ذات علاقة بطبيعة المؤسسة وسياساتها، وهيكلتها، وأساليبها المستخدمة لمعالجة المشاكل، وإجراءاتها المتبعة للوصول إلى الأهداف المرجوة	1. وعي وإدراك المديرين للتغيير. 2. ضغوط النمو (نمو المؤسسة وتطورها). 3. زيادة طموح العمال وحاجاتهم. 4. تغيير أهداف المؤسسة. 5. التغيير في الإدارة العليا.
الأسباب الخارجية	الأسباب ذات العلاقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة؛ والتي تؤثر بدرجة كبيرة على نجاح عملها؛ ومن أهم القوى الخارجية التي تفرض الحاجة للتغيير	1. التطور التكنولوجي. 2. البيئة الاجتماعية. 3. موضة التغيير. 4. طبيعة التغيير. 5. البيئة القانونية والتشريعية. 6. المشاركة. 7. الخوف من المجهول.

المصدر: إعداد الباحثة بعد الرجوع لدراسة (الرابعة. 2020؛ Amjad and Rahman 2018).

¹ Petrou. P., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2018). "Crafting the Change": The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5), 1766-1792.

² Paton, R. McCalman, J. & Siebert, "Change Management": A Guide to Effective Implementation. Fourth edition, London: 2016 ,Sage Publications Ltd.

³الرابعة، مرجع سابق، ص90.

تعد دراسة المديرين للتغيير ووعيهم به من العوامل الداخلية الأساسية؛ حيث يمتلك المديرين سلطة اتخاذ القرارات والقدرة على البدء في عمليات التغيير بشكل ذاتي وبالتالي يمكن للإدارة أن تقرر تحسين جودة العمل واعتماد التقنيات الحديثة، ومن الضروري أن يكون لدى المديرين قدرة على فهم الفوائد والنواحي القوية والضعيفة للوضع الحالي وأيضاً فهم المزايا والنواحي القوية للوضع الجديد؛ حيث أن عدم القدرة على ذلك قد يشكل عائقاً أمام قبول العمال لعملية التغيير.¹

تقوم المؤسسات أحياناً بتغيير أهدافها واستراتيجياتها وأساليبها لتحقيق النمو والتطور ومع مرور الوقت، يمكن أن تحتاج المؤسسة للتغيير لتكيف نفسها مع نموها وحجمها، كما يمكن أن يتم إحداث التغييرات نتيجة لزيادة حاجات وطلبات العمال، مما يؤدي إلى تغيير الأهداف والبناء التنظيمي لتحقيقها، ويمكن أن يؤثر أي تغيير في المؤسسة بشكل تلقائي على جميع أرجائها يحتم على المديرين العمل على تحقيق المرونة والتكيف لمواكبة التغيرات التكنولوجية والاجتماعية، كما يمكن أن يؤدي التغيير التكنولوجي والتطور الاقتصادي والسياسي إلى التغيير في البيئة الاجتماعية والعادات والتقاليد والعلاقات الاجتماعية، مما يحتم على المؤسسات ضرورة التكيف مع هذه التغيرات.

من الممكن أن يحتاج المديرين إلى إجراء تغييرات في المؤسسة استجابةً للتوجهات الحالية في مجال الإدارة وذلك لتحقيق الاحترافية والتطور والتوافق مع الممارسات الحديثة في مجال العمل، وقد يتم تحفيز هؤلاء المديرين على البحث عن أحدث الابتكارات والممارسات التنظيمية التي يمكن تبنيها في المؤسسة، ومن جهة أخرى قد يواجه العمال صعوبة في قبول التغييرات التي تأتي بشكل غير متوقع أو جذري من وجهة نظرهم.

وبالنسبة للبيئة القانونية والتشريعية، فقد أحدثت في الآونة الأخيرة العديد من التغييرات القانونية في دول العالم، وهذا قد أدى إلى تأثير كبير على الجوانب الاقتصادية والسياسية.

¹ Amjad,A. & Rehman, M, **Resistance to Change in Public Organization: Reasons and How to Overcome it**. European. Journal of Business Science and Technology,2018, 4(1), PP56-68.

ولذلك، يتعين على المؤسسات أن تتغير وتتكيف مع هذه القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة في كل بلد.

المطلب الثالث: عوامل نجاح إدارة التغيير

تعتبر دراسة المحيط من الأسس والمبادئ الجوهرية في أنشطة المؤسسة، حيث تحدد توجهاتها المستقبلية وتزيد من قدرتها على اتخاذ قرارات رشيدة، وبالتالي يتم اختيار مجال أو مجالات التغيير المناسبة والاستراتيجية الأمثل لتنفيذ التغيير، والأشخاص المناسبين لتنفيذ هذا التغيير، وتحديد العوامل التي تؤثر في هذه العملية، علاوة على ذلك يتم توقع النتائج المترتبة عن هذا التغيير، وتحديد كيفية معالجتها. وتعد إدارة التغيير أداة حيوية تساعد المؤسسة على التكيف مع تحولات المحيط وتحقيق الاستمرارية والنجاح في المنافسة.

مسؤولية وأدوار إدارة التغيير:

يعتاد الأشخاص العاملون في قمة الهرم الإداري أو الذين يتلقون تفويضًا منهم على القيام بعمليات التغيير ومن الضروري الحصول على المشورة والإرشادات من خبراء ومستشارين في هذا المجال لتحقيق إعادة هندسة التنظيم (Reengineering) بنجاح، كما يمكن الاعتماد على مستشار داخلي الذي يتمتع بموضوعية وحيادية أكبر في بعض الأحيان، ورغم مخاوف المعنيين بالتغيير من أنه قد يكون مجرد وسيلة لتمرير رغبات الإدارة العليا¹.

هناك أربعة أدوار رئيسة في إدارة التغيير وتتمثل في الآتي:²

✓ **الرعاة (Sponsors):** هم الأفراد أو الجماعات الذين يمتلكون القدرة على تأييد التغيير وتمكينه.

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، الأردن : دار وائل، 2010، ص342-346.

² Padar, Katalin, Pataki, Bela, & Sebestyen, Zoltan (2011) : "A Comparative Analysis of Stakeholder and Role Theories Inproject Management and Change Management", International Journal of Management Cases. Database Business Source Completek, 2011 , 13(4), P255-256.

وهم الذين يحددون الطريقة التي يتم بها تنفيذ التغيير ويمكن الاتصال بهم لخلق بيئة مناسبة لتحقيق التغييرات المرغوبة، وهناك نوعان من مقدمي التغيير (الرعاة) وهم المبادرون الذين يتمتعون بأعلى مستوى في التسلسل الهرمي، ويتميزون بوجود السلطة والموارد اللازمة للخروج من الوضع الحالي وبدء عملية التغيير والترويج لها، بما في ذلك تقديم الدعم اللازم للحفاظ على تركيزهم وتحفيزهم للتغيير وضمان تحقيق أهداف الراعي المبادر وتنفيذ توجيهاته. أما المحافظون فهم الذين يتعاملون مع التغيير بحذر ويميلون إلى المحافظة على الحالة الحالية وتجنب التغييرات الكبيرة، وغالباً ما يتطلب العمل معهم بشكل تعاوني وتحسين الاتصال والتواصل معهم.

✓ **وكلاء التغيير (Agents):** هم الأفراد أو الجماعات المسؤولون عن تحويل التغيير من فكرة إلى واقع ويقومون بتحليل المشكلات وتطوير الخطط اللازمة للتعامل معها وتنفيذها بكفاءة وفعالية في إطار عملية التغيير.

✓ **المستهدفون (Targets):** هم الأهداف المحددة لعملية التغيير والتي يتم تحقيقها من خلال التغيير المخطط له، ويشير هذا المصطلح إلى الأفراد والجماعات التي سيؤثر عليها التغيير، حيث يلعبون دوراً مهماً في نجاح هذه العملية ويتم تحديد احتياجاتهم ومتطلباتهم والتعامل معها بشكل فعال ومناسب.

✓ **الدعاة (Advocates):** يمكن وصف الدعاة بأنهم الأفراد أو الجماعات الذين يرغبون في إحداث تغيير ولكن لا يمتلكون السلطة اللازمة لتنفيذ ذلك التغيير، وعادةً ما يتم التنسيق بين الدعاة وقادة التغيير لدعم الجهود المبذولة لتحقيق التغيير. يُعتبر القائد غير الرسمي في العديد من المجموعات والوحدات التنظيمية كشخص يتمتع بثقة واحترام باقي الأعضاء ويمكن أن يكون هذا الشخص المفتاح لتحقيق التغيير المرجو، كما يتفق الدعاة وقادة التغيير على هدف مشترك ويعملون بشكل متناغم لتحقيقه.

✓ **مسؤولية التغيير:** تواجه المؤسسات التي تسعى للتغيير تحدياً في تحديد من يتحمل مسؤولية التغيير وبشكل عام يمكن الإجابة على هذا السؤال بثلاثة طرق: إما أن تتولى

المؤسسة نفسها مسؤولية التغيير، أو تعتمد على مستشارين خارجيين، أو تتعاون معهما سوياً، وفيما يلي سنقدم كيفية توزيع المسؤولية¹:

سلطة التغيير داخل المؤسسة: تحدد الإدارة العليا في المؤسسة من يمتلك سلطة التغيير وهناك ثلاث خيارات:

- **الأولى:** أن تتحمل الإدارة العليا بمعزل عن باقي المستويات المسؤولية الكاملة عن عمليات التغيير ويتضمن ذلك التخطيط والتنظيم واتخاذ جميع القرارات وذلك باستخدام خبراتهم الشخصية أو الرجوع إلى التقارير التي تصلهم من مرؤوسيه، ويعد هذا الأسلوب بمثابة الاتجاه من الأعلى للأسفل.
 - **الثانية:** المشاركة، حيث تشارك الإدارة العليا بقية المستويات التنظيمية في عملية التغيير على افتراض أن المستويات التنظيمية قادرة ومؤهلة للمشاركة.
 - **الثالثة:** التفويض، حيث تمنح الإدارة العليا السلطة لباقي المستويات التنظيمية والعاملين في المؤسسة لتحديد معالم التغيير المناسبة.
- ✓ **الاستشاريون خارج المؤسسة:** يختلف دور الاستشاري في تحريك عملية التغيير حسب السبب الذي دفع المؤسسة للحصول على خدماته و قد تقوم المؤسسات المشرفة على بعض القطاعات الاقتصادية بتطوير تلك القطاعات، وقد يتدخل الوزراء المشرفون بحكم مناصبهم للتأثير في شغل المناصب الهامة كما يمكن أن تشارك الجمعيات العلمية الإدارية وجمعيات اتحادات الصناعة والتجارة، نقابات العمال، جمعيات حماية المستهلك في التغيير من خلال مفاوضاتها مع المؤسسات.

وبناء على ذلك، يمكن القول إن إدارة التغيير تتم بنوعين: الأول هو التغيير من أعلى إلى أسفل، ويتمثل في القيادة الاستراتيجية التي تهتم بالتغيير الشامل ويتحقق بمبادرة من القيادة العليا، أما النوع الثاني فيتمثل في التغيير من أسفل إلى أعلى ويتحقق نتيجة مبادرات

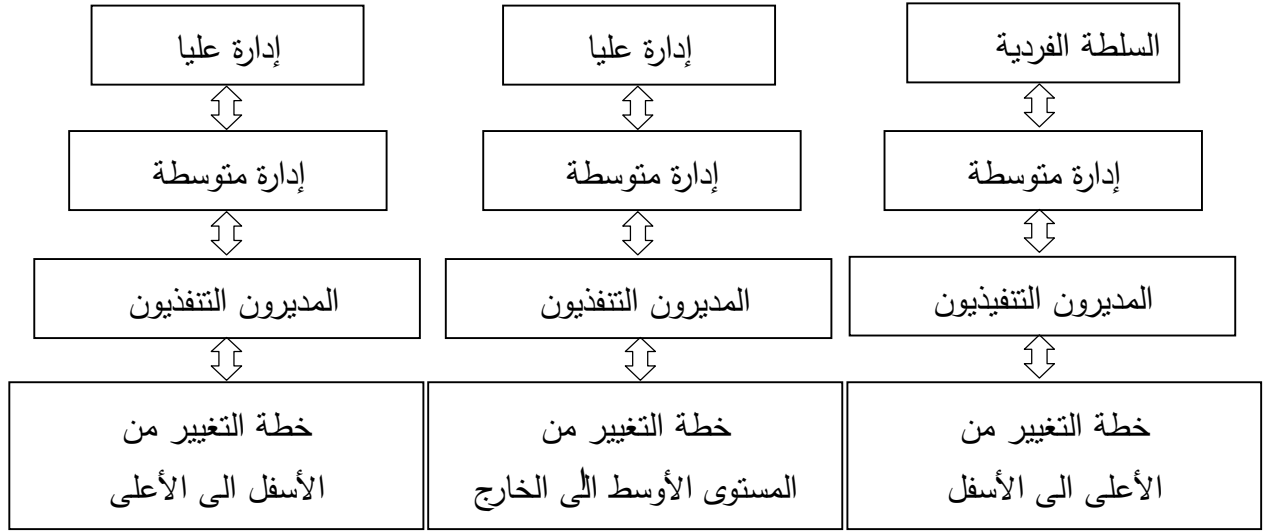
¹ De Cieri, H., Kramar, R., Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, **Human Resource Management in Australia**, Strategy People, Performance (6th ed.). McGraw-Hill Education, 2019, P56.

الفصل الأول: التغيير التنظيمي والتنمية الإدارية

تغييرية يقوم بها عدد من المديرين وبدعم من جميع المستويات الإدارية الأخرى العاملة. وغالباً ما تنشأ برامج التغيير من المستوى الأوسط باتجاه الإدارة العليا والمستوى التنفيذي.

والشكل التالي يوضح المواقع المحتملة لذلك:

الشكل رقم (01): المواقع المحتملة لتطبيق التغيير:



المصدر: أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس، القيادة التحويلية: مسؤولية التغيير، ص 568.

هناك ستة أنشطة تؤثر على نجاح التغيير وهي مبينة كالتالي¹:

- القيادة Leadership
- الاتصال Communication
- التعلم Education
- القياس Measurement
- الإشراك Involvement
- الاستدامة Sustainability

تمكن هذه الأنشطة الستة المنظمات في التفوق على أقرانها في أي صناعة على مستوى العالم ولكن ماذا تعني هذه الممارسات أو الأنشطة؟

¹ Merrell, Phil ,**Effective Change Management :The Simple Truth** Management Services . 2012, 56(2),P 20-23.

1. **القيادة Leadership**: يمكن أن تؤدي الرؤية الواضحة للأهداف والغرض من التغيير برعاية القيادة العليا إلى فعالية أكبر في إدارة التغيير، كما أن القادة الذين يهتمون ويعطون الثقة للعمال يمكنهم تحقيق نتائج إيجابية في التغيير، لذا يجب تعزيز الوضوح والتفاهم بين العمال وتحفيزهم للمشاركة الفعالة في العملية بالإضافة إلى ذلك يجب على القيادة أن تتعامل مع إدارة الاتصالات بمهنية وأن يتم تنفيذ التغيير بشكل كامل من البداية إلى النهاية.

2. **الاتصال Communication**: الاتصال في أوج حالاته أثناء عملية التغيير يساعد على تعزيز مبدأ التفاهم بين الإدارة و العمال من أعلى هرم السلطة إلى أسفل أو عكس ذلك؛ كما أن الإتصال يعتبر عاملا محفزا لهم؛ لذلك يجب على المؤسسة أن تولي اهتماما خاصا بهذا العامل لإنجاح إدارة التغيير.

3. **التعلم Eduction**: تُعد أنشطة التعلم من أهم العوامل التي تدفع مبادرة التغيير داخل المؤسسات، إذ تساعد في تطوير قدرات ومهارات العمال وتحفيزهم لتبني ممارسات جديدة ومختلفة.

4. **القياس Measurement**: يمكن للمؤسسة تحديد مدى فعالية جهودها وتحديد نقاط القوة والضعف عبر استخدام مجموعة متوازنة من المقاييس المختلفة التي تتناول جوانب مختلفة للأداء والتغيير، يتطلب ذلك تحديد أهداف قابلة للقياس ومحددة بوضوح، حيث تتيح للمؤسسة متابعة تقدمها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أدائها باستخدام الموارد بكفاءة وتقييم المخاطر والتحديات بشكل دوري يمكن المؤسسة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حالة الحاجة وبتقييم نتائج برامج التغيير و يتم تحديد ما إذا كانت الأهداف المحددة قد تحققت وتحديد الأساليب الأكثر فاعلية في تحقيقها وباستمرارية المتابعة والتقييم والتصحيح تتمكن المؤسسة من التقدم في الاتجاه الصحيح وتحقيق النجاح في عملية التغيير، والمؤسسات التي تخطط وتنفذ التغيير بفعالية هي التي تفوق أقرانها في الأداء والنجاح في تحقيق أهدافها وتحقيق التغييرات المطلوبة.

5. **الإشراك Involvement**: عندما تشارك المؤسسة عمالها في عملية التغيير فإنها تنشئ شعورًا بالملكية المشتركة والتزامًا بالتغيير التنظيمي وتساعد على إيجاد روح إيجابية حوله وبالتالي يشعر العمال بالانتماء للمؤسسة ويتمتعون بدافع قوي لدعم هذا التغيير والعمل على نجاحه، وهذا يساعد على تقليل مقاومتهم للتغيير.

6. **الاستدامة أو الاستمرار Sustainability**: من الضروري أن تقوم المؤسسة بتوفير جميع الموارد اللازمة لتحقيق التغيير المرغوب حيث يتضمن ذلك استطلاع رأي ودعم النظام وضمان وجود العمليات والسياسات والهياكل والتكنولوجيا اللازمة لتعزيز العملية وضمان استمرارها على المدى البعيد، فالتغيير الجديد يتطلب المهارات والسلوكيات والأساليب الجديدة للعمل، وبالتالي يلعب القادة دورًا حاسمًا في إتمام العملية التغييرية بنجاح ويجب أن تستهدف المؤسسة الاستدامة حيث تعد الأساس الذي تحقق به المؤسسة النجاح والبقاء في السوق.

كما يمكن أن ننسب نجاح إدارة التغيير لعوامل أخرى ذكرها (زرافيلي) بحيث يعتبر الأخير أن نجاح إدارة التغيير يعتمد بشكل أساسي على أخذ النقاط التالية¹:

التخطيط: يتعلق نجاح عملية إدارة التغيير بعدة عوامل منها تحديد فوائد التغيير على إدارة الأعمال وإعداد مقاييس رقمية لقياس تحقيق الأهداف، كما يجب إجراء حالة دراسية للنتائج وتحديثها بانتظام، بالإضافة إلى دراسة البيئة المحلية والعالمية والشركات المشابهة و يجب أيضاً رصد ومراقبة المخاطر والتبعيات والتكاليف والعائد على الاستثمار، بالإضافة إلى الاهتمام بالعوامل الثقافية التي قد تؤثر على تقدم عملية إدارة التغيير و من هنا التخطيط الجيد هو المفتاح لضمان نجاح عملية إدارة التغيير.

التواصل الفعال: يتوقف نجاح عملية إدارة التغيير على استخدام وسائل الاتصال المناسبة للتواصل مع جميع الأطراف المعنية وتحديد خطة التغيير من خلال مقترحات مختلفة من

¹ سامي شكري زرافيلي، الدور الوسيط لإدارة المعرفة في تعزيز أثر التوجه الريادي في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية. رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة الكرك، الأردن، 2020، ص 68.

جميع مستويات الإدارة، كما يتطلب ذلك مشاركة جميع أفراد المؤسسة ذوي الصلة في تنفيذ الخطة ووضع حلول للمشاكل التي تنشأ خلال التنفيذ.

رأي الخبراء: وهو استشارة الخبراء في المجال سواء الخبرات الداخلية أو الخارجية وذلك لتحديد وصف التطورات المستقبلية المحتملة ووضع نظام فعال للتعليم والتدريب ورفع مستوى المهارات التي تؤخذ بعين الاعتبار على مستوى المؤسس وتقديم المشورة الشخصية لتخفيف أي مخاوف من التغييرات ذات الصلة.

المبحث الثاني: متطلبات التنمية الإدارية في المنظمة

تعتبر التنمية الإدارية أحد الأهداف الرئيسية للمؤسسات والمنظمات في العصر الحديث، ففي سياق التغيير المستمر والتحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات في بيئة الأعمال المتغيرة أصبحت التنمية الإدارية ضرورة حتمية للبقاء والازدهار فهذه الأخيرة تعني تطوير المؤسسة في جميع جوانبها الإدارية سواءً كان ذلك في المهارات والقدرات الفردية للعمال أو في الهياكل التنظيمية وعمليات الإدارة المعتمدة، بمعنى تدعم عملية تطوير القدرات الإدارية والمهارات لدى العمال وتعزيز كفاءتهم وفاعليتهم في أداء مهامهم كما أنها تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة تنافسيتها وتعزيز إمكانية التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية وتتضمن التنمية الإدارية تطوير المهارات القيادية والإدارية وتحسين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، تعزيز الابتكار والإبداع، تحسين عمليات الاتصال والتواصل داخل المؤسسة. لذا تحقيق التنمية الإدارية يلعب دوراً حيوياً في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: تعريف التنمية الإدارية

أولاً: المفاهيم التقليدية للتنمية الإدارية

يمكن تلخيص الأفكار التقليدية لتطوير الإدارة على النحو التالي:

- المفاهيم التقليدية ركزت بشكل أساسي على الجوانب الرسمية للعمل الإداري التي تتمحور حول إجراء التغييرات والإضافات على القوانين والتشريعات القائمة داخل النظام الإداري والالتزام الصارم بهذه القوانين دون مراعاة العوامل السلوكية التي تؤثر فيها.
- تأكيد قوي على استقلالية النظام الإداري مستقلاً عن أي تأثيرات خارجية مثل البيئة والاقتصاد والمجتمع والسياسة، ترى هذه النظرة البشر على أنهم كيانات ميكانيكية يمكن تشكيلها وفقاً لمصالح الإدارة¹.

¹ محمد زويلف، موسى اللوزي، التنمية الإدارية والدول النامية، ط1، عمان: دار مجدلوي للنشر والتوزيع، 1993، ص26.

الفصل الأول: التغيير التنظيمي والتنمية الإدارية

- أحد نقاط الضعف في إصلاح الإدارة هو نقص العمل الميداني العملي في معالجة القضايا الإدارية نتيجة لذلك تميل الإدارة إلى الاعتماد على النهج المكتبي في حل المشكلات، علاوة على ذلك يعتمد الإصلاح الإداري في كثير من الأحيان على التحسين العفوي والمبادرات الفردية بدلاً من اعتماد نهج منهجي ومنظم.

ثانياً: المفاهيم العصرية للتنمية الإدارية:

يمكن تلخيص السمات الرئيسية لمفاهيم التطوير الإداري المعاصرة على النحو التالي:

- تأثر التفكير البيروقراطي بشكل كبير، حيث أصبحت الإدارة الآن تركز على مبدأ المشاركة في صنع القرار وتسليط الضوء على إنسانية العمال، متجاوزة الرؤية الميكانيكية للعمل.

- التركيز المتزايد من جهاز الإدارة على مصالح واحتياجات الجمهور.
- تبني فكرة الانفتاح على البيئة والاعتراف بتأثيرها على النظام الإداري.
- أصبح تدخل الدولة في شؤون الجمهور مفرطاً، مما أدى إلى اعتماد مسؤوليات ومهام جديدة على الهيئات الإدارية.

- تم اعتماد الدراسات السلوكية لتسليط الضوء على الجانب الإنساني للفرد وتأثير التفكير الروحي في مكان العمل لمعالجة النقائص الإدارية باستخدام أساليب علمية مع التركيز على البحوث الميدانية والدراسات المكتبية.

إن التنمية الإدارية هي عملية مستمرة ومتقدمة وشاملة ومتربط .

- تطوير الموارد البشرية يكمن في فهم العوامل البيئية المؤثرة في المؤسسة واستشراف تفاعلها وتأثيرها عليها وهذا يعني السعي لاكتشاف الأفراد المؤهلين الذين يمكنهم تحقيق أهداف الإدارة من خلال تحويلها إلى أفعال فعّالة ولتحقيق ذلك يتطلب وضع نظام فعال للحواجز الوظيفية يعتمد على توازن منصف بين المكافآت والعقوبات بهدف تشجيع العمال على العمل لتحقيق مستويات الإنتاج المطلوبة في أقل وقت وبأقل تكلفة ممكنة كما يتطلب

الفصل الأول: التغيير التنظيمي والتنمية الإدارية

الأمر اعتماد أساليب علمية في عمليات الاختيار والتحسين وتطوير نظم متقدمة لترقية العمل.

- تعد عملية تصميم وتنظيم الإطار الإداري بشكل منهجي من الركائز الأساسية في دعم الأنشطة الإدارية وتسيير تنفيذها، لما لها من دور حاسم في ضبط الأداء المؤسسي و تقتضي هذه العملية مراجعة دقيقة للأنشطة المختلفة دون إغفال جوانبها السابقة ما يستوجب إنشاء نظم اتصال فعالة و هياكل معلوماتية مناسبة تدعم اتخاذ القرار الإداري الرشيد¹.

- التنمية الإدارية وفقاً لبعض الباحثين يُنظر إليها على أنها عملية تحويلية تشمل تغيير أنماط السلوك والضوابط داخل الهيكل الإداري عبر مجالات متنوعة، هذه العملية ليست مقتصرة على حدود محددة ولكنها تهدف إلى التوافق مع التغيرات الكمية والنوعية للسلع والخدمات العامة التي تحتاج إلى توزيعها في المجتمع.

دراسة التنمية الإدارية تشمل المهام المرتبطة بتعزيز القدرات الإدارية مع التركيز بشكل خاص على تطوير الأدوات والتقنيات الإدارية من أجل التقدم الوطني وتشمل تحسين أداء الكيانات الإدارية وتحديد الاستراتيجيات والمنهجيات التي تسهم في تطوير القدرات الإدارية.

- وتعنى التنمية الإدارية السعي المنظم والمستمر لتحسين السلوك الإداري وتعزيز قدرات المديرين داخل المؤسسة، يتحقق ذلك من خلال اكتساب المعرفة والمهارات التي يتم اكتسابها من مختلف برامج التنمية الإدارية.

- تُعرّف التنمية الإدارية بأنها تتميز بإحداث تغييرات شاملة في هياكل التنظيم داخل المؤسسة وتشمل تلك العمليات مثل تدريب العمال وتحسين أساليب الإنتاج والإدارة وتنفيذ إجراءات فعالة داخل المؤسسة، الهدف الرئيسي هو تحقيق النجاح الإداري لتحقيق الأهداف

¹ إبراهيم بختي، "صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية تطوير الأداء". المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 8-9 مارس، 2005، ص36.

الفصل الأول: التغيير التنظيمي والتنمية الإدارية

السياسية والاجتماعية والاقتصادية و من الضروري أن ننظر إلى التنمية الإدارية كجزء لا يتجزأ من التنمية الشاملة، حيث أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بها لتحقيق أهداف المؤسسة¹.

المطلب الثاني: أهداف التنمية الإدارية والجوانب التي تغطيها:²

أولاً: الأهداف

يمكن تصنيفها كما يلي:

• **معالجة التقادم الإداري:** لمنع تجمّد المديرين في تفكيرهم وتصرفاتهم، من الضروري

تحديث منهجيات العمل وممارسات الإدارة والتكنولوجيا المستخدمة بشكل مستمر.

• **تخطيط استراتيجي للترقية:** تلعب التنمية الإدارية دوراً حاسماً في تبسيط عملية ترقية

الأفراد إلى مناصب أعلى في التسلسل الهرمي للمؤسسة، يمكن أن يحدث ذلك من

خلال وسائل مختلفة مثل الانفصال، إنشاء الاستقلالية، بلوغ سن التقاعد، أو عوامل

أخرى.

• **تحقيق التطلعات الشخصية للنمو:** تدعم التنمية الإدارية المديرين في تحقيق أهدافهم

في التقدم إلى مناصب أعلى وتحقيق الشعور بالإنجاز والتحقيق.

وتعتبر أهم الجوانب التي تركز على حتمية التغيير وتبني التنمية الإدارية في ظل ما

يحصل من تحولات في البيئة كما يلي:

- تطورت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل هائل منذ نهاية الحرب العالمية

الثانية، وأصبح الحصول على المعلومات والمعرفة أمراً سهلاً وسريعاً وهذا النمو

الكمي والنوعي في المعرفة والمعلومات له تأثير كبير على التنمية، حيث يمكن للدول

والمجتمعات الاستفادة من هذا التطور لتطوير قطاعات مختلفة مثل الصحة والتعليم

والاقتصاد وغيرها، كما أنه يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتمكين

¹ حبيب الصحاف، إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، بيروت: مكتبة لبنان، 2007، ص50.

² محمود بلال الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص45.

المجتمعات والأفراد من الحصول على الخدمات والمعلومات بشكل أسرع وأكثر كفاءة.

- التغييرات في سوق القوى العاملة تعد من أهم التحديات التي تواجه التنمية في العصر الحالي فعلى سبيل المثال، يشهد العالم اليوم تحولاً نحو الاقتصاد الرقمي وتطوراً ملحوظاً في تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليل الضخم للبيانات، الأمر الذي يتطلب وجود قدرات ومهارات جديدة للعمال في سوق العمل.
- وبالتأكيد يمكننا ملاحظة زيادة الترابط والتداخل بين مشروعات الأعمال في الوقت الحالي، حيث أصبحت العديد من المؤسسات تعمل على نطاق دولي وتتعاون مع شركاء وموردين من مختلف الدول وهذا يتطلب توجهاً إلى إدارة الأعمال العالمية والمهارات اللازمة للتعامل مع هذا النوع من الأعمال، مثل فهم الثقافات والقوانين واللغات المختلفة التي تتشارك فيها الدول والشركاء المعنيين، كما يتطلب ذلك تبني إستراتيجيات متعددة الثقافات والقدرة على التعامل مع تحديات الإدارة والتنظيم في بيئات دولية مختلفة¹.

¹. محمود بلال الوادي. مرجع سابق، ص 67-68.

ثانياً: الجوانب التي تغطيها: ويمكن تلخيص هذه الجوانب فيما يأتي:

- تحقيق التنمية الإدارية يشمل أبعاداً متعددة بما في ذلك الجوانب الهيكلية والوظيفية يتضمن ذلك تنقية وإعادة هيكلة الهياكل التنظيمية والمواقع لتحقيق التناسق والوحدة بالإضافة إلى ذلك، يتضمن تعريف المسؤوليات والسلطات والواجبات بدقة وصحة¹.
- العنصر البشري في التنمية الإدارية يتضمن تعزيز الجوانب السلوكية والأدائية للأفراد يشمل ذلك التخطيط للقوى العاملة، اختيار العمال، التدريب، والتطوير فضلاً عن تحسين مهاراتهم وكفاءاتهم الأدائية العامة.
- الجوانب التشريعية تتعلق بتطوير الأطر القانونية والتشريعية التي تحكم العمل الإداري، تهدف هذه الأطر إلى تيسير وتعزيز الأداء استناداً إلى مبادئ قانونية وتشريعية قوية.
- الجوانب الإجرائية تركز على تحسين الأساليب والإجراءات المستخدمة في تنفيذ النظم الإدارية يتضمن ذلك تحسين هذه العمليات بطريقة نشطة وفعالة.
- الجوانب البيئية تشمل توفر بيئة مواتية للعمل الإداري وتعزيز التنمية الإدارية ينطوي ذلك على توفير ظروف تدعم وتعزز الممارسات الإدارية الفعالة.

المطلب الثالث: معوقات التنمية الإدارية

- هناك العديد من العوائق التي تعيق تقدم التنمية الشاملة وتعرقل تطور العمل الإداري بشكل خاص ومن بين العوائق التي تواجه تطور العمل الإداري يمكن ذكر ما يلي:
- يعتبر عدم تفويض السلطات والصلاحيات واحدة من العوائق التي تعيق تقدم العمل الإداري وهذا يؤدي إلى اللامبالاة والإهمال والتركيز المفرط في اتخاذ القرارات وتنفيذها.

¹قيس المؤمن، مريم حسين ،وليد عدس كريشان ، أحمد جودة محفوظ، التنمية الإدارية. عمان: دار الزهران، 1997، ص 160 -

الفصل الأول: التغيير التنظيمي والتنمية الإدارية

- كما يؤدي الإهمال الإداري وتعقيد الإجراءات الإدارية إلى زيادة عدد العمال المطلوبين لتنفيذ العمليات الإدارية، مما يتسبب في تباطؤ تطور العمل الإداري وزيادة التكاليف.
- تنشأ مشاكل في القيادة الإدارية، خاصة فيما يتعلق بالاختيار والتعيين التعسفي القائم على أسس اجتماعية بدلاً من أسس علمية.¹
 - يعتبر افتقار التنسيق والتوجيه بين الهيئات الإدارية واحدة من العوائق التي تواجه تطور العمل الإداري مما يؤدي هذا النقص في التنسيق إلى عدم تبادل المعلومات والخبرات بين الهيئات الإدارية المختلفة، فضلاً عن عدم التوافق بين السياسات والإجراءات المتبعة في هذه الهيئات مما يعرقل العمل الإداري.
 - عدم توفر الموارد المادية يعيق التنمية الإدارية والتقدم في جميع المجالات.
- معوقات التخطيط في التنمية الإدارية:**

- يواجه تخطيط التنمية في جميع جوانبه العديد من العوائق التي تعيق تحقيق التقدم المرجو في الإدارة، يمكن تلخيص التحديات والمعوقات على النحو التالي:
- عدم الالتزام الكافي بالمعايير العلمية.
 - توافر المعلومات المحدودة.
 - نقص الوعي والإدراك.
 - تجاهل الانتظام وإدارة الوقت.
 - نقص المهارات والخبرات الأساسية.
 - غياب التنسيق المطلوب يعتبر عائقاً أمام فاعلية الجهود التخطيطية، خاصة في الأقسام المسؤولة عن تخطيط الموارد البشرية. وهذا يؤدي إلى تعطيل سير العمل وصعوبات في تحقيق الأهداف المرجوة.

¹ موسى اللوزي، التنمية الإدارية المفاهيم الأسس التطبيقات. ط2، الأردن: داروائل للنشر، 2002، ص180.

الخصائص الواجب توافرها في القيادة لإنجاح التنمية الإدارية:

لتحقيق نجاح المسيرة التنموية، يتعين على المسؤولين القياديين في إدارة التنمية أن

يتمتعوا بخصائص معينة وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي:

- القدرة على التواصل وبناء العلاقات الإيجابية مع الآخرين.
- القدرة على الاستماع وفهم احتياجات وآراء الآخرين.
- القدرة على العمل ضمن فريق وتحفيز الآخرين للعمل ضمن الفريق.
- القدرة على التفكير الاستراتيجي وتحليل البيانات والمعلومات.
- القدرة على التعامل مع الضغوط والتحديات وحل المشكلات بفاعلية.
- القدرة على التعلم المستمر والتطوير الشخصي والمهني.
- القدرة على العمل بالمتابعة والالتزام بالأهداف والمسؤوليات.
- القدرة على الإدارة الفعالة للموارد المتاحة والتخطيط الاستراتيجي للمستقبل¹.

¹ اللوزي. مرجع سابق، ص46.

خلاصة الفصل الأول :

هذا الفصل من الدراسة بين أن إدارة التغيير هي عملية حيوية تهدف إلى تطوير المؤسسات للتكيف مع بيئة متغيرة وتدعم التحول من خلال تعزيز الكفاءة والمرونة الإدارية وتمثل عوامل نجاح إدارة التغيير في دعم الإدارة العليا وتوفير الموارد وتواصل فعال وتطوير مهارات القادة وهي ضرورية للتقليل من مقاومة العمال ونجاح التنفيذ , كما يلعب القادة دورا محوريا في توجيه المؤسسة خلال مراحل التغيير عبر وضع رؤية واضحة ودعم مستمر وفي النهاية يمكن أن تؤدي الإدارة الناجحة إلى تحسين الأداء التنظيمي وتطوير القدرات ودعم الابتكار والاستدامة المؤسسية في زيادة إنخراط العمال وتحقيق نتائج أفضل لجميع الأطراف المعنية.

الفصل الثاني

علاقة إدارة التغيير بالتنمية

الإدارية

تمهيد:

مع استمرار التطور والتغير في عالم الأعمال الحديث الذي يتسم بالتحديات والمنافسة والتقدم التكنولوجي، تعد إدارة التغيير والتطوير ظاهرتين حتميتين تفرض على المؤسسات الاهتمام بها على شكل فعال واستراتيجي لتحقيق أهدافها وتعزيز قدراتها والتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة.

من جهة أخرى، يتعين على المؤسسات الاهتمام بالتنمية الإدارية التي تستهدف تحسين أدائها الشامل من خلال تطوير القيادات وإدارة الموارد البشرية وتحسين العمليات الداخلية فهذا الفصل يهدف لتسليط الضوء على العلاقة المرتبطة بين إدارة التغيير وأبعاد التنمية الإدارية والذي يضم المباحث التالية:

المبحث الأول: معايير وأسس التنمية الإدارية

المبحث الثاني: علاقة إدارة التغيير بالتنمية الإدارية

المبحث الثالث: علاقة إدارة التغيير بالاستراتيجية الحكومية لمؤسسة سونلغاز

المبحث الأول: معايير وأسس التنمية الإدارية

تشكل ظاهرة التطوير الإداري والقدرة الإدارية الآن ضرورة لاغنى عنها لضمان استمرار واستدامة المؤسسات إذ يعد التطوير الإداري آلية حيوية تساعد بشكل فعال في خلق التغيير المرغوب في المؤسسة، تتطلب هتان الظاهرتان من المؤسسات الحفاظ على وعي دائم والتبني المستمر للابتكارات بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة، يتمثل هذا التوجه في السعي المستمر للمؤسسات المعاصرة نحو مواكبة التغيرات السريعة في بيئتها مما يؤدي إلى ضمان أداء فعال وناجح.

تأتي هذه الضرورة بمزيد من الأهمية في دهايز المؤسسات الجزائرية، حيث تواجه تحديات وعراقيل تعتبر عائقاً أمام تحقيق التغيير والتطوير الإداري تتخذ الدولة الجزائرية إجراءات إصلاحية في المؤسسات العامة بهدف تحسين أداء العاملين ورفع مستوى هذه

المؤسسات إلى مستويات الدول المتقدمة، يتمثل هذا السعي في تحقيق ما يُعرف بالتطوير الإداري.

المطلب الأول: التطوير الإداري:

التطوير الإداري هو جهد مُخطط وواعٍ يُبذل بهدف إحداث تحول في هيكل المؤسسة وعملياتها يهدف إلى مضاعفة فعالية المؤسسة وتحقيق التكيف الذي يتعامل مع التغيرات التي تحدث في محيطها بشكل سلس، كما يتضمن التطوير الإداري السعي إلى التجديد وتحسين الأداء من خلال إيجاد حلول جديدة وابتكارية و يركز أيضاً على تطوير مهارات وقدرات الأفراد وتحسين العلاقات في بيئة العمل¹.

التطوير الإداري هو التنظيم لتحقيق التناغم والتنسيق بين عناصر المؤسسة بما في ذلك العمليات الاستراتيجية وثقافتها ويسعى لتعزيز فهم الفرد لرؤية وأهداف المؤسسة وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف، كما يُدرك التطوير الإداري أهمية الابتكار والتجديد في إدارة المؤسسات.

كما هناك إختلافات كثيرة حول مفهوم التطوير الإداري ونظرياته وتطبيقاته بين المهتمين في هذا الحقل، إلا أن الاتجاه المعاصر لاستخدام مصطلح التطوير الإداري يعرف كما يلي:

تعريف (ريتشارد بكهارد) التطوير الإداري يشير إلى أنه جهد مخطط ومدرس على مستوى المؤسسة يتم إدارته من قبل السلطة العليا، بهدف زيادة فعالية المؤسسة وضمان سلامتها، يتحقق ذلك من خلال تنفيذ تغييرات مخططة في عمليات المؤسسة باستخدام المعارف المستخلصة من العلوم السلوكية، يهدف هذا الجهد إلى التأثير في قيم المنظمة ومعتقداتها وآرائها بهدف تحسين التكيف مع الظروف المحيطة بشكل أفضل.

يركز (بكهارد) على العمل المخطط والواعي، حيث يتضح أن التطوير الإداري ليس عملية عشوائية بل يتم بشكل استراتيجي ومنهجي يعتمد هذا التعريف على المعارف السلوكية

¹ مورهد جي ، وغريفين، ر، دبليو، السلوك التنظيمي: إدارة الناس والمنظمات ، نيويورك، 2001، ص10.

لتحقيق التحسين في أداء المؤسسة مع التركيز على التأثير في القيم والمعتقدات والآراء السائدة داخل المؤسسة¹.

أما (بيرز) فيعرفه على أنه المساهمة في خلق الانسجام بين بيئة التسيير والتنظيم والعمليات الاستراتيجية وبين الأفراد والثقافة وتطوير الحلقة الإبداعية في التنظيم وتطوير قدرة المنظمة على التجديد، كما أن التنظيم يساهم في تطوير القدرات الفردية ويعزز التعاون بين أفراد المنظمة².

كما يعرف التطوير الإداري على أنه جهد مخطط وواعٍ يبذل بهدف إحداث تحول في هيكل المنظمة وعملياتها ويهدف إلى تحسين فعالية المؤسسات وتمكين التكيف مع التغيرات التي تطرأ في محيطها كما يتضمن التطوير الإداري السعي إلى التجديد وتحسين الأداء من خلال إيجاد حلول جديدة وابتكارية ويركز أيضاً على تطوير مهارات وقدرات الأفراد وتحسين العلاقات في بيئة العمل.

ومن أهداف التنظيم تحقيق التنسيق بين عناصر المنظمة بما في ذلك العمليات الاستراتيجية وثقافتها كما يسعى أيضاً لتعزيز فهم الفرد لرؤية وأهداف المؤسسة وتوجيه جهودهم نحو تحقيق هذه الأهداف. هنا يُدرك التطوير الإداري أهمية الابتكار والتجديد في إدارة المؤسسات.

من ناحية أخرى، يصف تعريف شبكة التطوير الإداري في (مينيسوتا) التطوير الإداري كجهد متناغم وجاد لتحسين الأداء وتعزيز التعاون بين الأفراد³. ووفقاً (لكريتتر) يُفهم التطوير الإداري كعملية تركز على تحسين العمليات وتعزيز الفاعلية الإدارية⁴.

¹ ريتشارد بيكهارد، استراتيجيات ونماذج التنمية التنظيمية، واشنطن: أديسون-ويسبي النشر المشتركة، 1996، ص 06-07.

² فرنش ديليو، وآخرون، التنمية التنظيمية والتحول: إدارة التغيير الفعال، نيويورك، 2000، ص 66.

³ شبكة تنمية المنظمات في مينيسوتا: ورقة إنترنت، http://www.modn.org/about_OD/od_defn.html، 2001.

⁴ Krietner, R, **Management**, (Houghton Mifflin Company) New yourk ;, 2001, P21.

كما أن (فليتشر) يشير إلى أن التطوير الإداري يهدف إلى تعزيز الأهداف العالية وتحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة، وبالنسبة (فرنش) يشير إلى أن التنظيم يساهم في تشكيل ثقافة المؤسسة وتوجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهدافها.

من خلال التعاريف السابقة يظهر أن كل تعريف يتناول التطوير الإداري من زاوية محددة حيث يركز الأول على السلطة التنظيمية بينما يركز الثاني على المناخ التنظيمي. بناءً على هذا يُفهم على أن التطوير الإداري كعملية منظمة ومخططة تهدف إلى إحداث تعديلات على مستوى المؤسسة ويكمن الهدف في تحسين أداء العاملين وتعزيز التعاون بينهم من خلال توفير مناخ تنظيمي صحيح وتوجيه قيادي فعال كما يسعى التطوير الإداري إلى تحقيق التكيف مع التغيرات في مجال الإدارة وذلك من خلال تحسين الهيكل التنظيمي وتعزيز القدرات التنظيمية.

أولاً: التطور التاريخي للتطوير الإداري:

في البداية يجب التنويه إلى أن الباحثين لم يتفقوا على هوية الشخص الذي وضع تسمية "التطوير الإداري" ومع ذلك هناك احتمالاً يدعمه الكثيرون وهو أن (ريتشارد بكهارد) هو الذي وضع هذه التسمية عندما كان يبحث عن تسمية لبرنامج الاستشارات الذي أعده بالتعاون مع (دوكلاص مامريجر) في شركة (جنيرال ميلز) ليركب البرنامج دلالة حقيقية لمحتواه وأبعاده وحدوده.

كان البرنامج واسع النطاق، حيث شمل العلاقات بين العمال والمشرفين وأدوار الإدارة على مستويات متعددة ولذا لم يكونوا مقتنعين بتسمية "تطوير الإدارة" لأنه لم يقتصر على الإدارة فقط بل شمل الهيكل التنظيمي بأكمله كما استبعدوا استخدام تسمية "تدريب العلاقات الإنسانية" لأنها تقتصر على نشاط واحد فقط بينما كان برنامجهما شاملاً وأوسع بكثير لذلك وجدوا في مصطلح "التطوير الإداري" الدلالة الحقيقية على ما يرغبون في التعبير عنه¹.

¹ طاهر الحسن الغالبي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي، عمان: داروائل للنشر والتوزيع، 2019، ص 24.

ثانياً: أهمية التطوير الإداري حسب خيرى¹ (2012) :

- التطوير الإداري باعتباره منهج تربوي: يعتبر التطوير الإداري هنا جهداً مخططاً ومستمرًا يهدف إلى تزويد المديرين وأصحاب القرار بالتقنيات والمهارات اللازمة.
- التطوير الإداري باعتباره منهجاً وقائياً: يُعتبر قوة فعّالة في تحريك الساكن إذا ما حدثت تغييرات وفي إيقاف الحركة المستمرة إذا استدعت الحاجة.
- التطوير منهج تنظيمي: من خلال برنامجه المتكامل يعمل على رفع وتكريس موقع المؤسسة في سوق المنافسة وصيانة دورتها الحياتية ومواجهة حالات الضعف التنظيمي (خيرى، 2012)².
- بالإضافة إلى ذلك، للتطوير التنظيمي أهمية أخرى تتمثل في:
- تعزيز كفاءة التنظيم وزيادة الإنتاجية بكافة جوانبها سواء كانت كمية أو نوعية مع التركيز على استغلال الموارد بشكل أفضل.
- تعزيز التكامل بين أهداف التنظيم والمجتمع ورغبات العاملين مما يعزز التفاعل الإيجابي والتحسين المستمر.
- الاستيعاب والاستفادة من أحدث اكتشافات وتطورات العلوم وتكنولوجيا المعلومات لضمان التطور المستدام والتفوق.
- ضمان توافق السلوك التنظيمي مع الأساليب الحالية وتعزيز التعاون بين الأفراد والفرق العاملة.
- تحسين فعالية المؤسسة من خلال تعزيز النواحي القوية والتصدي للضعف الداخلي.
- تكامل المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية مع إيجاد ظروف مواتية للنجاح والنمو المستدام.

¹ أسامة خيرى، التميز التنظيمي، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2012، ص 204.

² خيرى، مرجع سابق، ص 89.

- تحقيق التطور في الأبعاد الحضارية والثقافية والمناخ التنظيمي والجوانب الاجتماعية والإدارية.
 - تعزيز الدافع الفردي وزيادة التحفيز لتحمل المسؤولية الجماعية داخل المؤسسة.
 - تشجيع العاملين على تطبيق أسلوب الرقابة الذاتية كأساس للتحسين والوقاية.
 - رغبة قوية في تحسين الإنتاجية من حيث الجودة والكمية.
 - الحرص على مراقبة معايير الجودة لتحسين الأداء بشكل مستمر.
- وتظل أهداف التطوير الإداري مرتبطة بنوع المنظمة سواء كانت ذات طابع اقتصادي أو اجتماعي أو مؤسسة خاصة أو عامة، حيث لكل منها هدف ربحي أو خدماتي يسعى إلى تحقيقه من خلال مفهوم التطوير الإداري.¹
- ثالثاً: خصائص عملية التطوير الإداري²:**
- **قيادة التغيير:** يعتبر التطوير الإداري مخططاً محدداً يهدف إلى إدارة التغييرات بشكل تنظيمي يهدف إلى تحقيق التركيز على أهداف محددة في سياق التنظيم وضمان تحقيق هذه الأهداف بفعالية وكفاءة.
 - **المشاركة:** يتضمن التطوير الإداري التفاعل والمشاركة الفعالة للأفراد في المؤسسة حيث يسعى التطوير الإداري لضمان أن تكون عملية اتخاذ القرار وتحديد الأهداف جزءاً منه.
 - **الأداء:** يشمل برنامج التطوير الإداري تحسين أداء المؤسسة من خلال تعزيز التفاعل الفعال بين الأفراد وتعزيز التحفيز والالتزام بتحقيق الأهداف.
 - **البعد الإنساني:** يستند التطوير الإداري إلى تفهم الجوانب الإنسانية للمؤسسة مع التركيز على احتياجات الأفراد وتعزيز التفاعل الإيجابي داخلها.

¹ فاطمة عبد الفتاح البرعمي، التطوير التنظيمي وعلاقته بالفاعلية في اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير في الإدارة، ليبيا، 2010، ص 47-48.

² مصطفى أحمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة. مصر: جامعة الزقازيق، 2001، ص 31.

- **العلاقات الإنسانية في الأنظمة:** يتعامل التطوير الإداري مع العلاقات البينية بين الأفراد داخل المؤسسة حيث يهدف إلى تحسين التواصل والتفاهم بين الأعضاء.
- **العلمية:** يستند التطوير الإداري إلى البحث العلمي والتقنيات المتقدمة لتحقيق التحسين المستمر في أداء المؤسسة.
- رابعاً: عناصر التطوير الإداري:**
 - **المداخل:** تشمل المداخل العوامل التي تؤثر على البيئة الداخلية للمؤسسة مثل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية.
 - **المخرجات:** تشير إلى النتائج المرجوة من عملية التطوير الإداري مثل تحسين الأداء وتطوير مهارات العاملين.
 - **العمليات:** تتعلق بالخطوات والإجراءات المتخذة لتحقيق أهداف التطوير الإداري.
 - **المهمة:** تشمل المهمة تحديد أهداف التطوير الإداري وتوجيه الجهود نحو تحقيقها.
 - **التقويم:** يشير إلى عملية تقييم الأداء ومتابعة نجاح البرامج التنظيمية.
 - **التنظيم غير الرسمي:** يتعامل مع العلاقات والتفاعلات غير الرسمية داخل المؤسسة مما يؤثر في الديناميكيات الداخلية.
 - **الترتيبات التنظيمية:** تتناول الهيكل الداخلي للمنظمة وكيفية تنظيم العمل والعلاقات بين الأقسام والأفراد

خامساً: العوامل المؤثرة في التطوير الإداري:

حجم المنظمة:¹

حجم المنظمة يلعب دوراً كبيراً في إدارة التنظيم، حيث يؤثر على قدرتها على التكيف مع التغييرات البيئية فيمكن للمنظمات الكبيرة التحكم بمزيد من الموارد وتحقيق أهدافها بشكل أفضل، بينما المنظمات الصغيرة قد تكون أكثر سرعة في اتخاذ القرارات.

¹ Leahey and J.P Kotter , **Changing the Culture At British Airways**, Harvard Business School, 1990, P72.

نمط الهياكل التنظيمية:

النظام المركزي: يتميز بتركيز السلطة واتخاذ القرارات في القمة مما يعزز التنظيم والتحكم في العمليات.

النظام اللامركزي: يتميز بتفويض السلطة واتخاذ القرارات على مستويات متعددة مما يشجع على المرونة والابتكار.

نظم المعلومات الإدارية:

إن اعتماد نظم المعلومات الإدارية منهجية إدارية حديثة تؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسة حيث تساهم في تحسين الاتصالات الداخلية وتعزيز فاعلية اتخاذ القرارات. يتيح التطور في التكنولوجيا استخدام أحدث التقنيات لتحليل البيانات وتحسين العمليات الإدارية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

إن العمليات التنظيمية تتأثر بتلك العوامل لذلك يجب على المؤسسات الاهتمام بفهم تأثيرها وضبط استراتيجياتها وهياكلها ونظمها وفقاً لمتطلبات التنمية والتغيير في البيئة المحيطة.

المطلب الثاني: القدرة الإدارية

القدرة الإدارية تعد من أبرز العوامل التي يجب وبتعين دراستها بعناية في سياق إدارة المنظمات لتحقيق الفعالية والاستدامة، كما أن لتنمية القدرات الإدارية أهمية بالغة وتعتبر أمراً ضرورياً للمؤسسات لتمكنها من التكيف مع جميع التحديات الاقتصادية غير الثابتة، كما يساهم تطوير المهارات الإدارية لدى العاملين في تحقيق الريادة وتحقيق الميزة التنافسية فإذا كان لديك قادة ومدراء ذوي قدرات إدارية قوية وقدرة عالية على اتخاذ القرارات التي يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على استثمار الموارد وتحسين أداء المؤسسة ومن هنا يبرز التحليل أهمية تركيز الجهود على تعزيز القدرات الإدارية في سياق تطوير المنظمة.

ومنه تتفاوت القدرة الإدارية باختلاف مظاهرها ومنظور المراقبة من منظور الميزات الواجب توافرها في المدراء، وعليه القدرة الإدارية تعتبر من القدرات التنظيمية التي تمثل جزءاً أساسياً من القدرة على توظيف العمالة الماهرة وهي ضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية¹، ومن جانبه، ذكر (شاهين) أن المعلومات الإدارية تلعب دوراً هاماً في تنظيم العمليات الإدارية وإتاحة الوقت والجهد للتفكير في القرارات².

من منظور كفاءة استخدام الموارد أشار (Demerjian) إلى أهمية قدرة الإدارة على استثمار الموارد بفعالية وتوجيهها نحو الأهداف الرئيسية للمؤسسة³، وفي سياق القدرة على إدارة المال والعمليات الاستثمارية، أظهرت الدراسة التي قام بها (Choi) أن المديرين الذين يتمتعون بقدرات إدارية قوية قادرون على جذب المستثمرين والتعامل بشكل فعال مع الموارد المالية⁴.

من منظور المراقبة على الأداء المستقبلي للمؤسسة ووضعها أظهرت دراسة (Arora) أن قدرة الإدارة تعكس مدى استعداد المديرين لتحقيق الأهداف الطموحة⁵، ومن جهة أخرى أوضحت نفس الدراسة أن قدرة الإدارة ترتبط بشكل وثيق بالتقنيات الحديثة واستخدامها بفعالية في إدارة الأعمال⁶.

ومن منظور إدارة المديرين عامةً لإدارة الأعمال بكفاءة، أشار (راتناواتي) وآخرون إلى أهمية امتلاك المديرين المهارات التي يتمتعون بها لضمان القدرة على وضع خطط فعالة للعمل وتنظيم العمليات واتخاذ القرارات الملائمة، إضافةً إلى ذلك أوضحوا أن

¹ماسودا، ت، المؤسسون المبتدئون والمعيدون في المجتمع الياباني للأعمال، المجلة الدولية للأعمال والعولمة، 5 (3)، 2010، ص304-ص327.

²شاهين، ج، إدارة شركات الخدمات المهنية: دور القدرات الإدارية، مجلة تطوير الإدارة، 30، 2011، ص413-ص426.

³Demerjian, P., Lev, B., &McVay, S, **Quantifying managerial ability: A new measure and validity tests. Management science**, 58(7),2012, 1229-1248.

⁴تشوي دبليو.، هان س جونج وكانغ، ت، قدرة الرئيس التنفيذي على التشغيل والعلاقة بين الاستحقاقات والتدفقات النقدية المستقبلية، مجلة تمويل الأعمال والمحاسبة، 2015، 42 (5-6)، 619-634

⁵Arora, S., Sharma, M., &Vashisht , A. K. ,**Impact of managerial ability and firm-specific variables on insider's abnormal returns. Decision**, 44(4),2017,P 275

⁶ Arora, S., Sharma, M., &Vashisht,ibid,p286.

القدرة الإدارية تتجلى في ملمسها التأثيري على العمال والمجتمع والقدرة على التفاعل مع التحديات والتغييرات الاجتماعية والاقتصادية.¹

من خلال فهم المديرين لاستخدام التكنولوجيا والمهارات الاقتصادية يمكن لهم اتخاذ قرارات فعّالة لتحقيق أهداف المؤسسة ويتعين عليهم استثمار الموارد بفعالية وضمان استخدامها بطريقة تدعم التطوير المستدام وتحقيق المزيد من الربحية.

إذا كانت هناك محددات وظروف خاصة يتعين على المديرين تحديد الاستراتيجيات واتخاذ القرار الأمثل لتحسين الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون لديهم القدرة على استغلال الفرص والتحديات بشكل مبتكر والتفاعل مع البيئة المحيطة بالمؤسسة بطريقة تعزز التنمية المستدامة.

أهمية القدرة الإدارية:

تتأثر القدرة الإدارية بالعديد من العوامل منها ماهو سياسي ومنها ما هو إداري التي تلعب دوراً مهماً في تحديد مسارات المدراء وسماتهم الخاصة². يقوم المدراء باتخاذ القرارات التي تؤثر على كل ما يتعلق بالمال والتمويل والعمليات الرئيسية وتحديداً على قيمة ماهو متاح من الموارد سواء كانت مالية، تقنية أو بشرية، كما يزيد تركيز المدراء والعاملين على الاهتمام بالاستخدام الفعّال للموارد المهنية لتحسين أداء المؤسسة وتعزيز ميزات التنافسية.

كما يجب أن تولي الإدارة بالغ اهتمامها العمل على تطوير الموارد البشرية وخاصةً العمال المؤهلين لضمان تحسين الأداء العام وتحقيق المزيد من الفوائد، في ضوء ذلك يشير (Demerjian) وآخرون إلى أن القدرة الإدارية للمديرين تلعب دوراً هاماً

¹ راتناواتي، روخمان، ورحايوي، القدرة الإدارية كجهد لتحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال الميزة التنافسية في زمن جائحة كوفيد 19، مجلة الإدارة التطبيقية، 2021، 19 (2)، 363-375.

² أنغرايني، وشوليهين، ماذا نعرف عن القدرة الإدارية؟ مراجعة أدبية منهجية، مجلة مراجعة الإدارة، 2021، 30-1.

وفعالا في تقديم التقارير المالية بشكل دقيق وفعال وتسهم في مراقبة العمليات الداخلية للمنظمة¹.

ومن هنا تلعب القدرة الإدارية دورًا هامًا في تحقيق الاستدامة الإدارية، وذلك من خلال إدارة محترفة للأزمات كما يرى (Andreou) وآخرون أن القدرة الإدارية تؤثر بشكل كبير على قدرة المديرين على استخدام الموارد بفعالية خاصة في ظل الأوضاع الاقتصادية المتقلبة²، إضافة إلى مايراه (Demerjian) وآخرون يُعبرون عن أهمية قدرة المديرين على تحسين وإدارة الأزمات مما يؤدي إلى تعزيز الاستثمار والتمويل العام³. من ناحية أخرى، (Mishra) وآخرون يربطون بين القدرة الإدارية والاستجابة الإيجابية للمديرين في التعامل مع التحديات الاقتصادية⁴، ويتوصلون من خلال البحث والدراسات، إلى أن القدرة الإدارية مرتبطة إيجابًا بزيادة قيم المؤسسة والتفاعل مع الشركاء الخارجيين⁵.

يتضح بشكل عام، أن القدرة الإدارية تلعب دورًا أساسيًا في تحسين الأداء التنظيمي وفهم واستخدام الموارد بشكل فعال في ظل التحديات الاقتصادية المتغيرة، كما يظهر أن تطوير القدرة الإدارية يسهم في تعزيز الأداء التشغيلي وتحسين الاستثمارات بشكل مستدام. اهتمت الباحثة بفحصها لتأثير القدرة الإدارية للمديرين في مهمة تحقيق الهدف المنشود وهو متابعة التقارير التي تتعلق بالأوضاع المالية بشكل فعال، بموجب ذلك تعد المراقبة للأوضاع الداخلية أداة حيوية لتحقيق الالتزام المالي، حيث تُسهم في زيادة احتمالية

¹Demerjian, P. R., Lev, B., Lewis, M. F., &McVay, S, **Managerial ability and earnings quality: The accounting review**, 88(2),2013,PP 463-498.

²أندرو، ب. ك.، إرليش، د.، ولوكا، ك.، القدرة الإدارية وأداء الشركة: "أدلة من الأزمة المالية العالمية، في الجمعية الأوروبية للإدارة المالية"، المؤتمر السنوي، 2013، ص40.

³Demerjian, P., Lev, B., &McVay, S. ، **Quantifying managerial ability: A new measure and validity tests. Management science**, 58(7),2012، 1229-1248.

⁴ميشرا، س. س.، هل تدفع القدرة الإدارية الابتكار في الشركات؟. معاملات IEEE على الإدارة الهندسية _ مجلة علمية، 68، (4)، 1139-1541، 2021، ص49.

⁵يونغ، ك.، وشين، القدرة الإدارية وسلوك المخاطرة في الشركات، مراجعة التمويل الكمي والمحاسبة ، مجلة العلوم الانسانية، 51 (4)، 2018، 1005-1032، ص56.

إعادة هيكلة القاعدة المالية وتحسين الأخطاء المخصصة وكذلك تحد من اللمسات السلبية المتعلقة بإدارة الأرباح.

وعلى وجه التحديد، يمكن للقدرة الإدارية أن تلعب دورًا بارزًا في إدارة الأرباح والتعامل مع التحديات الاقتصادية مما يُلزم المدبرون بتحسين أداء المؤسسة وفهم كيفية استخدام الموارد بشكل أكثر فعالية عندما يستجيب المدبرون بشكل فعال لأداء المؤسسة في التقارير المالية يمكن تعظيم القيمة المضافة وزيادة الثقة المتبادلة مع الشركاء الخارجيين. من هنا يتضح لنا أن أهمية القدرة الإدارية تتجلى في تحسين الأداء المالي والتصدي للتحديات الاقتصادية الراهنة والمستقبلية التي تواجه المؤسسة.

أنواع القدرة الإدارية:

- الموارد المتاحة: تستخدم الإدارة الموارد المتاحة والموجودة على مستوى المؤسسة بعد تحديد معاييرها لتحقيق الممتلكات العامة.
- السمات الخاصة للمدير: تعد عاملاً رئيسياً لقدرة على الاستغلال الأمثل لما هو متاح من موارد.
- القدرة الإدارية تختلف باختلاف مهارات وقدرات الإدارة، من خلال النظر إلى القدرات العامة والمهارات الفنية وتتمثل المعرفة العلمية بتقدير قيمة المؤسسة، بينما يرتبط الأداء الإداري بالصفات الشخصية ومهارات التعامل.
- من منظور آخر فإن مصدر القدرة الإدارية، هو توضيح المقارنة بين امتلاك المهارات والمعرفة بالموارد أي أن المدبرون يستفيدون من مهاراتهم الفردية للتعامل مع كل ما هو صعب في مجال الإدارة.
- وفي النهاية نستخلص أن توظيف المهارات الإدارية واستخدام الموارد بفعالية يلعبان دوراً هاماً في تحقيق أهداف المؤسسة.

- مهارة القيادة البشرية (Human skills) هي القدرة على التفاعل بفعالية مع الآخرين تُظهر القدرات التقنية (Technical skills) قدرة المدير على تحليل المعلومات واستخدام التكنولوجيا بشكل متقن.
 - مهارات الفهم الاستراتيجي (Conceptual skills) هي القدرة على رؤية المؤسسة ككل وتحليل العلاقات بين مكوناتها وتشمل هذه المهارات القدرة على التعامل مع الأمور المعقدة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- في سياق آخر، يُشدد على أهمية الاستراتيجيات القائمة على الموارد (Theory Based-Resource) لتحقيق التميز التنظيمي، يتطلب ذلك توظيف الموارد بفعالية وتنظيمها بشكل يتناسب مع الأهداف المحددة.

نظريات القدرة الإدارية:

أما بالنسبة للقدرات الإدارية النظرية، فإن استخدام نظريات تنظيم الموارد تلعب دورًا هامًا في تحسين أداء المؤسسة و يُعزز ذلك فهم العلاقة بين القدرات الإدارية وتحقيق الأداء المؤسسي.

في سياق النظريات المستندة إلى الموارد (Theory Based-Resource)

تُبرز أهمية إدارة وتنظيم الموارد كجزء أساسي في تحقيق أداء مستدام وفعال للمؤسسة يتعين على المديرين استخدام الموارد بشكل فعال وتنظيمها بشكل يساهم في تحقيق أهدافها.

في هذا السياق، يكون التحكم في الأصول والاستراتيجيات ذات أهمية كبيرة ويلعب تحديد الملمس الاستراتيجي دورًا حيويًا، حيث يعكس تحديد الملمس التركيز على تحقيق الأهداف المحددة والاستفادة القصوى من الموارد.

من ناحية أخرى، يظهر أن استخدام التحكم في الأصول الاستراتيجية يساهم في تحسين فعالية الإدارة والتفاعل مع التحديات المتزايدة ويجدر بالذكر أن هذا يعتمد على القدرة على تحديد القيمة المضافة للمؤسسة واستغلال الموارد بشكل يخدم أهدافها.

فيما يتعلق بنظرية الفعالية الفرضية (Hypothesis Efficiency) ، يُركز على كفاءة إدارة الموارد لتحسين أداء المؤسسة ويتطلب ذلك التميز في استخدام الموارد المالية والاستثمارية مما يسهم في تحقيق أهدافها وتحسين أدائها.

في الختام، يتعين على القادة تطبيق استراتيجيات قائمة على الموارد لضمان تحقيق التميز والاستدامة في أدائهم الإداري.

و يجدر بالذكر أن الاستفادة من القدرات الإدارية تعتمد على القدرة على اتخاذ القرارات بشكل فعال والتعامل مع التحديات بشكل مبتكر.

تُسلط نظرية الوكالة (Theory Agency) ، والتي تدعى أيضاً "سلوك الاستثمار الزائد"، الضوء على تأثير القدرة الإدارية للمديرين على سلوكهم في اتخاذ القرارات¹، يقوم الباحثون كما أشارت دراسات مثل تلك التي أجراها (Andreou) وآخرون² و (Yung) وآخرون³ بفحص كيف يميل المديرون إلى تكريس المزيد من الموارد في مشروعات قد تعرض المؤسسة للمخاطر.

على ضوء هذا، تبرز أهمية ارتفاع القدرة الإدارية في التعامل مع المخاطر واتخاذ القرارات الرشيدة كما تشير الدراسات إلى أن المديرين الذين يتمتعون بقدرة إدارية فعّالة يمكنهم التفوق في التحكم في مخاطر الاستثمار وبالتالي تحقيق أداء مالي أفضل⁴.

فيما يتعلق بنظرية استخراج الإيجار (Hypothesis Extraction Rent)، تركز على استخدام المديرين لقدراتهم الإدارية في استخلاص القيمة المضافة للمؤسسة، يشير هذا

¹Baik, B., Choi, S., Farber, D. B., & Zhang, J ,Managerial ability and earnings quality: an international analysis. In SOAR Seminar Series2012.. 1-47.

²أندرو، ب. س.، فيليب، د.، وروبسك، ب. "إنشاء السيولة المصرفية والمخاطرة: هل تهم القدرة الإدارية؟" : مجلة تمويل الأعمال والمحاسبة، 2016، ص 43 (2-1)، 226-251.

³يونغ، ك.، وشين، س. "القدرة الإدارية وسلوك المخاطرة في الشركات. مراجعة التمويل الكمي والمحاسبة": 2018، ص 51 (4)، 1032-1005

⁴ميشرا، د. ر " الجانب المظلم لقدرة الرئيس التنفيذي: مهارات الرئيس التنفيذي الإدارية العامة وتكلفة رأس المال الخاص": مجلة تمويل الشركات، 2014، ص 29، 390-409.

إلى أن المديرين يستطيعون تحقيق مزيد من القيمة للمؤسسة من خلال الاستفادة من الفرص الخارجية وفهم تأثير العوامل المحيطة بالمؤسسة.

المطلب الثالث: إدارة الجودة

طبيعة إدارة الجودة وتطويرها عبر التاريخ أثرت بشكل كبير في الأوساط الإدارية على الصعيدين الوطني والعالمي، إلا أن هناك تحديات تواجه فهم مفهوم الجودة وإدارتها بشكل شامل، وتشير إلى أن الجودة تتجلى في تلبية توقعات العملاء وتحقيق أداء ممتاز. في سياق إدارة الجودة، يتعامل المديرون مع جميع الجوانب التي يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسة، حيث يتم التركيز على تحسين العمليات وتحقيق التميز ويتميز نهج إدارة الجودة بالاهتمام بالتفاصيل وتحليل كل جانب من جوانب العمل لتحقيق أفضل النتائج.

تعريف الجودة: مصطلح الجودة يأتي من اللغة اللاتينية "Qualitas"، والذي يشير إلى الخصائص ودرجة التميز، يتنوع تطبيق مفهوم الجودة في الحياة اليومية من تصنيع السيارات مثل "مرسيدس" إلى صناعة الساعات مثل "رولكس"، وهكذا فإن الجودة تظهر كمعيار للتميز وتميز المنتجات¹.

من الناحية الفلسفية، يمكن تعريف الجودة على أنها تحقيق تطابق توقعات العميل وتحقيق رضاه التام بشكل دائم وفقاً لـ (Leebov) و (Ersoz) يمكن تلخيص مفهوم الجودة بالقول: "القيام بالأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة"².

بالنسبة لرواد مفهوم الجودة، يُقدم (Détrie) تعريفات متنوعة، منها³:

- تعريف (Juran): الجودة تعني تلبية رغبات العملاء.
- تعريف (Feigenbaum): الناتج الكمي للمستوى الذي يحقق احتياجات ورغبات العملاء.

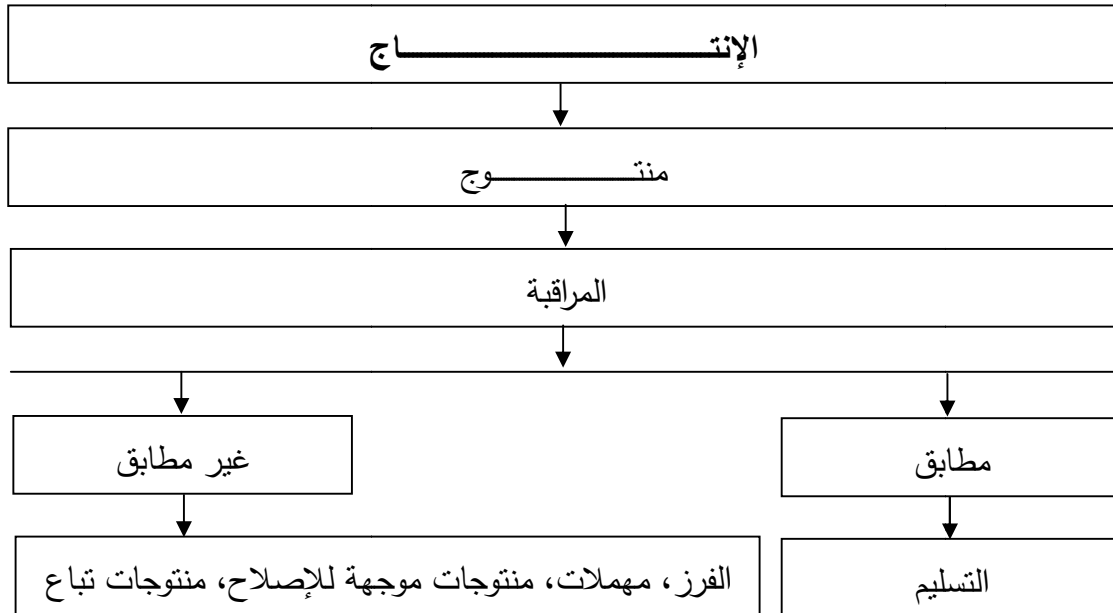
¹حبيب، أ.، وحسن، م. م. "القدرة الإدارية والكفاءة الاستثمارية وخطر انهيار سعر السهم، البحوث في الأعمال الدولية والتمويل": 2017، ص 42، ص 262، ص 274.

²Gryna, F. M., & Juran, J. M., Quality planning and analysis: from product development through use New York: McGraw-Hill, 2001.

³Détrie, P., Conduire une démarche qualité, Paris: édition d'organisation 2003.

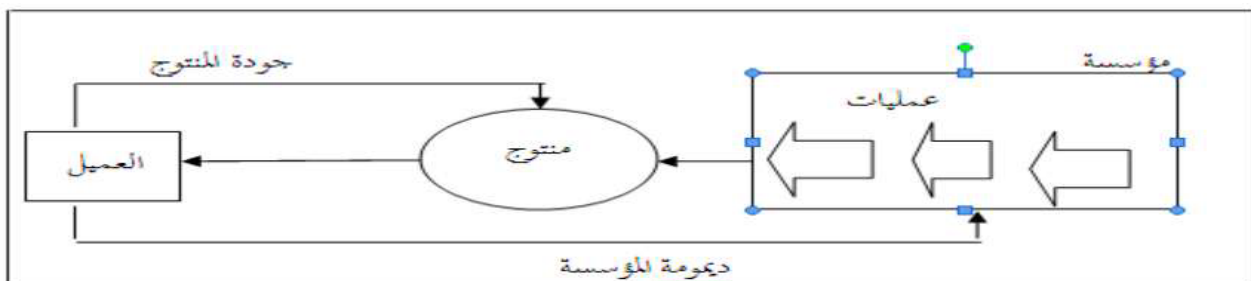
- تعريف (Crosby): الجودة تتمثل في الامتثال للمواصفات.
- تعريف (Ishikawa) الجودة تتمثل في إرضاء العملاء.
- تعريف (Deming) الجودة تعني إرضاء حاجيات العملاء الحالية والمستقبلية.

الشكل رقم: (02) متابعة عملية الإنتاج



Source :Krebs. G et Mougin y, les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne, AFNOR, Paris, 2003, p3.

الشكل رقم (03) ضمان الجودة



Source:Jambart C, L'assurance qualité :les normes ISO9000 en pratique , 2^{ème} édition, Economica, Paris, 1997, p 14.

المطلب الرابع: الابتكار الإداري:

مفهوم الابتكار:

الابتكار بشكل شامل هو عملية عقلية تؤدي إلى إيجاد حلول جديدة وأفكار متميزة ومفيدة ترتبط بالتفرد والتفكير الابتكاري كما يُعرف أحياناً بأنه خلق أفكار جديدة وتطويرها بشكل يتسم بالتميز والإبداع.

غالباً ما يتم الخلط بين مفهوم الابتكار ومفاهيم أخرى مثل التفكير الابتكاري إلا أن الابتكار يتعدى ذلك إلى تحويل الأفكار الابتكارية إلى أعمال إبداعية، فالعمل الابتكاري يتميز بالتطبيق الفعّال للأفكار ويتجاوز المجردة إلى تحقيق نتائج قابلة للتطبيق وتأثير يفوق قدرة الإنسان العادية.

ببساطة، يُمكن تلخيص الابتكار كتحويل لفكرة إلى عمل إبداعي، حيث يُظهر هذا العمل الابتكاري قدرة فريدة وقدرة على التطبيق تجعله يتميز في الميدان الذي يتعامل معه.

تعريف:

في مجال دراسة الابتكار، يصعب التوصل إلى تعريف محدد لمصطلح الابتكار، مما أدى إلى عدم اتفاق العلماء حول تفسير مفهوم الابتكار الإداري بشكل دقيق هذا لانعدام في ثقافته حول مفهوم الابتكار يؤدي إلى تعدد التعاريف والمصطلحات المستخدمة لتحديده وفي هذا السياق يُشير (العنقري عادة) إلى أن الاختلاف في التعاريف يُعزى إلى تنوع السياقات التي تستخدم فيها مصطلحات الابتكار

فقد كان الفضل لتعريف الابتكار كعملية الهدف مما جعل مستوى الإدارة والتنظيم عالي ويتميز بنقلة سلسلة ومرنة، من خلال إنشاء مجموعة من الأفكار المرتبطة وتنفيذها من قبل أفراد وجماعات العمل¹، وفي نفس السياق، أوضح (القحطاني سالم) أن الابتكار يعني استخدام الموارد التي ستهدر أو أهدرت سلفاً، أي هكذا يمكن وصف حالة الابتكار

¹ فضل الفضلي. "العوامل المؤثرة على دور المدير كوكيل إبداع : دراسة تحليلية ميدانية في دولة الكويت " : مجلة جامعة الملك سعود / العلوم الإدارية ، 2003 ، ص 386.

بشكل فعال، سواء كان ذلك بإيجاد فكرة جديدة أو تحقيق حلول خلاقية لمعضلة تواجه مصلحة معينة¹.

من خلال مراجعة للسياقات المختلفة لمفهوم الابتكار، يمكن القول أن الابتكار يُعتبر فكرة تتسم بالتحديث والتجديد تنشأ نتيجة لتجارب سابقة لمؤسسة معينة وتستند إلى معلومات شمولية تتنوع مصادرها وتحليلها مما يُمكنها من إبداع فعال قادر على إحداث تأثير إيجابي. **خصائص الابتكار:**

بدون استثناء، وفي هذا السياق يعتبر المبدع كنهج يتميز بميزة تميزه عن غيره، حيث تشير السمات التالية إلى جوانب بارزة للإبداع:

ظاهرة فردية وجماعية: لكون الابتكار ليس حكراً على الفرد بالضرورة، حيث يمكن أن يتم تجسيده على مستوى الفرد أو المجموعة أو التنظيم، ويتجلى على مستوى الفرد عندما يبتكر شخص ما "مبدعاً"²، ويتميز بقدرته على:

- العقلية البناءة التي تساعد في هيكلة الأفكار.
- التعبير الذي يتميز بالسهولة في طرح الأفكار وتشكيلها في سياق واضح.
- التميز الذي بموجبه يستطيع المبتكر تحديد وتوجيه أفكاره، والقدرة على توليد ما هو جديد.

الخصائص النفسية: تظهر في الثقة و القدرة على تحمل المهام والمسؤوليات العديدة وكذلك القدرة على نقد الذات والتعامل مع النقائص.

من هنا تبدأ فكرة إبداعية في ذهن الفرد، حيث يتم تنميتها في سياق محدد داخل المؤسسة من خلال التوجيه الذي يتطلبه عمل الابتكار وتلك الفكرة يجب تطبيقها بشكل ضروري لتحقيق التحول الذي تستدعيه هذه الفكرة.

¹ سالم القططاني. "المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية": مجلة جامعة الملك سعود / العلوم الإدارية ، 2002 ، ص280.

² أميمة الدهان. نظرية منظمات الأعمال ، ط1، عمان: مطبعة الصفاي، 1992 ، ص12.

مراحل الابتكار: رأى المفكرون والعلماء أن الابتكار ليس بشيء عفوي، بل هو نتيجة لأربع مراحل رئيسية:

مرحلة التشبع: في هذه المرحلة، يتم التعمق في مشكلة معينة بشكل مفصل من خلال جمع البيانات وفحص الجوانب المتعلقة بها و يتعارض الأفراد لإيجاد حلاً للمشكلة ويقومون بتحليل الجوانب المختلفة لها.

التفكير العميق: هذه المرحلة تركز على تحليل المشكلة بعمق، مع التركيز على فحص جميع النقاط المتعلقة بها ودراستها بشكل مكثف ويتم تنظيم هذه النقاط في سياقات مختلفة. **التأمل:** يتمثل التأمل في استكمال تفكير حول المشكلة داخل العقل حتى يتم الوصول إلى تفاصيل أعمق حول المعلومات المتعلقة بالموضوع.

التحقق: في هذه المرحلة، يتم فحص الفكرة المستنبطة من مرحلة التأمل ويتم تقديمها بشكل منهجي ووافٍ لتكون جاهزة للتنفيذ ويتم التأكد من صحة الفكرة من خلال مراجعة وفحص مفصل للمعلومات المتعلقة بالمشكلة.

مستويات الابتكار وأهميتها:

إبداع على مستوى الفرد: يظهر الابتكار على مستوى الفرد عندما يتمكن الفرد من تطوير فكرة جديدة ومفيدة و يعتمد ذلك على القدرات الشخصية مثل المعرفة، التعلم الذكاء، الشخصية، والطفولة.

إبداع على مستوى الجماعة: يحدث الابتكار على مستوى الجماعة عندما يتفاعل أفراد مجموعة معينة معاً لتحقيق هدف مشترك كما يعتمد على تفاعلات الأفراد وتبادل الأفكار والتنوع في القدرات.

إبداع على مستوى المنظمة: يتم تحقيق الابتكار على مستوى المؤسسة عندما تدعم الهيكلية والعادات الاجتماعية للمؤسسة التفكير الابتكاري، يتطلب ذلك وجود ثقافة داعمة للتفكير الابتكاري وتشجيع التنوع والتفاعل بين أفراد المؤسسة.

أهمية الابتكار الإداري:

أهمية الابتكار الإداري تتجلى في التقدم في علوم وتكنولوجيا المعلومات والتوجه نحو مؤسسات تعددت في تحدياتها، تتطلب هذه التحديات من المؤسسات الابتكار والتجديد للتكيف مع هذه التحديات وتحقيق التفوق والاستدامة.

وأن فهم أهمية الابتكار تساعد على تحديد الاحتياجات الضرورية لتحقيق التجديد والتطوير والخطأ في ذلك قد يؤدي إلى الفشل والتراجع.

أصبحت هذه الحقيقة ملموسة في مجتمعاتنا ومنظماتنا، حيث أظهرت الأبحاث أن الابتكار والإبداع يعززان تطور المؤسسات، فقد أسهم تحقيق التقدم في مجتمعاتنا في تحويل البيئة التنظيمية إلى حركة ديناميكية متجددة، فالمنظمات الرائدة في مجالها هي تلك التي تتبنى التفكير الابتكاري وتعززه بشكل فعال.

تشير الدراسات إلى أن تحقيق الابتكار يعتمد على فعالية التنظيم في دعم الأفراد وتمكينهم وهذا يتطلب بنية تنظيمية متجاوبة تدعم التفكير الابتكاري وتشجع على التنوع والتفاعل بين أفراد المؤسسة، لذا يجب على المؤسسات أن تسعى لتكوين بيئة تشجع على الابتكار وتعززه من خلال دعم الثقافة الابتكارية وتحفيز التنوع والتفاعل الإيجابي.

من هذا المنطلق، يُظهر تحقيق الابتكار خصائص مميزة في المؤسسات، حيث يشير "Russel" إلى أنه يمكن تمييز المؤسسات المبدعة بوجود تنظيم يسمح بالحركة والتنقل وتوفر للأفراد الدعم والإمكانيات والقوة الإلهامية، مما يجعلهم قادرين على تحقيق التجديد والنجاح¹.

عندما تدرك المؤسسة أهمية الابتكار، يمكن للقادة أن يكون لديهم دور بارز في تعزيز هذا الجانب وعلى المؤسسات أن تكون مستعدة لاعتماد وتطوير فكر إبداعي لدى الفرد وتقديم الدعم اللازم لتحقيق ذلك.

¹Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L, "Antecedents and outcomes of work-family conflict Testing a model of the work-family interface" :Journal of Applied Psychology, 1992,77(1), 65-78.

خصائص المنظمة المبدعة:

صفات المؤسسة المبدعة تظهر بوضوح عندما ندرك أن معظم المؤسسات الناجحة هي تلك التي تتمتع بثقافة مبدعة في تنظيمها وتكون فرص الإبداع موجودة في كل زمان وأي مؤسسة تحاول قمع الابتكار تجدها تكمن في تحدياتها.

يتم تحقيق الابتكار عندما يعمل الأفراد في بيئة تشجع على التفكير الإبتكاري ويؤثر ذلك في سلوكهم بتوفير الدعم والإمكانيات والتشجيع على الابتكار، يظهر البحث الذي قامت به "الدهان أميمة" أن المؤسسات المبدعة تتميز بتصميم هيكلي يشجع على التفكير المبدع ويسهم في خلق نتائج متنوعة¹.

كما يتسنى للمؤسسة المبدعة تحديد نفسها من خلال وجود طريقة تنظيمية مصممة بشكل يدعم الفرد ويوفر له البيئة الملائمة للإبداع والمصدر اللازم وتتجلى هذه الخصائص في تفعيل التفكير الإبتكاري وتحفيز التفاعل الإيجابي بين أفراد المؤسسة.

ومن هنا يتضح لنا القول بأن المؤسسة المبدعة توفر منصة للتعبير عن الأفكار الإبتكارية والمبادرات، وتشجع على تبادل المعرفة والتعلم المستمر كما تسهم في تشجيع الأفراد على تجاوز الفشل والاستمرار في التحسين والتطوير.

المطلب الخامس: التنمية المستدامة الإدارية:

حقق مصطلح "التنمية المستدامة" شهرة كبيرة بعد إصدار تقرير "مستقبلنا المشترك" من قبل لجنة العالم للبيئة والتنمية في هذا التقرير أوصت اللجنة بضرورة اعتماد مسار تنموي جديد يكفل التقدم البشري لا ينحصر في مكان أو زمن معين وإنما للأجيال القادمة بأكملها، وفقاً لتلك التوجيهات يوضح هذا المفهوم مواكبة احتياجات ومتطلبات الجيل الحالي دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها.²

¹الدهان ، مرجع سابق، ص58.

²مصطفى يوسف كافي. التنمية المستدامة الأردن: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع ، 2017 ، ص 76 - 80.

أما المبدأ الثالث في إطار الأمم المتحدة للبيئة والتنمية، الذي تم إقراره في "ريو دي جانيرو" يعرف التنمية المستدامة على أنها ضرورة لدمج التنمية بطريقة تحقق توازنًا بين احتياجات التنمية والحفاظ على البيئة للأجيال الحالية والمستقبلية، أما المبدأ الرابع يؤكد على أن حماية البيئة يجب أن تكون جزءًا لا يتجزأ من عملية التنمية وأنه لا يمكن التفكير فيها عزلة عنها¹.

على الرغم من تعقيد مفهوم التنمية المستدامة، هناك اتفاق على أنها تمثل التزامًا مرغوبًا وضروريًا لخدمة رفاهية الإنسان في الحاضر والمستقبل ولتحقيق ذلك، تتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية: اقتصادية، اجتماعية وبيئية.

أبعاد التنمية المستدامة:

تتجلى في تطوير وتحول عمليات الإنتاج مع التركيز البارز على استخدام مصادر الطاقة النظيفة واعتماد التقنيات المستدامة وإدارة الموارد بشكل مسؤول وتعزيز ممارسات الاستهلاك المستدام.

هذه الرؤية تمثلت وتأكدت في قمة "ريودي جانيرو"، والتي اعتبرت التنمية المستدامة مبدءًا جديدًا للتنمية الاقتصادية يتعدى النظر إلى الاعتبارات الاقتصادية البحتة حيث تركز هذه الرؤية بشكل خاص على أهمية تحقيق العدالة الاجتماعية وتخفيف الفقر وحماية البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية².

تستهدف التنمية الاجتماعية المستدامة جعل النمو وسيلة للتكامل الاجتماعي، مع التركيز على تحقيق العدالة بين الأجيال. يُطلب من الأجيال الحالية أخذ أهمية العدالة الاجتماعية في اعتبارهم أثناء اتخاذ قرارات النمو ويتعين أن تكون هذه القرارات مستندة إلى تفصيلات ورغبات الأجيال القادمة وضمان تحقيق المساواة في التوزيع، إذ يعد التنقل

¹ زوليخة سنوسي، وهاجر بوزيان الرحماني . "البعد البيئي لإستراتيجية التنمية المستدامة"، المؤتمر العلمي الدولي : التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة "سطيف: جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 7-8 أبريل 2008، ص 126.

² 19 - Ken D. Thomas, **Handbook of Research on Sustainable Development and Economics**.USA: IGI Global, 2015.

الاجتماعي والمشاركة العامة والتنوع الثقافي واستدامة المؤسسات جوانبا حاسمة في السعي نحو تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة.

أهداف التنمية المستدامة:

تُعدُّ أهداف التنمية المستدامة المعروفة أيضًا بالأهداف العالمية، منصة عالمية للتعاون الشامل نحو القضاء على الفقر وحفظ كوكب الأرض مع ضمان حياة كريمة لجميع البشر في بيئة سلمية ومزدهرة تستند هذه الأهداف السبعة عشرة (17) إلى التحديات والإنجازات التي حققت خلال فترة تنفيذ الأهداف الإنمائية للألفية (2000-2015) إذ تتنوع هذه الأهداف الجديدة والمتعددة في مجالات مثل التغير المناخي واللامساواة الاقتصادية وتعزيز الابتكار وروح الإبداع والاستهلاك المستدام وتحقيق السلام وتحقيق العدالة بالإضافة إلى أولويات أخرى.

كما توضح العلاقة الوثيقة بين هذه الأهداف، التعامل مع قضايا ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف أخرى¹.

وفي الشهر التاسع من عام 2015، أقر قادة العالم خطة التنمية المستدامة لعام 2030 في قمة تاريخية للأمم المتحدة. خلال الخمس عشرة سنة المقبلة، ستعمل البلدان بجد للقضاء على الفقر بكل أشكاله ومواجهة التفاوتات ومعالجة تغير المناخ، مع التأكيد على مشاركة جميع فئات المجتمع في هذه العملية كما تتطلب أهداف التنمية المستدامة التعاون والعمل العملي لضمان اتخاذ القرارات الصائبة اليوم وتحسين جودة حياتنا بشكل مستدام وذلك في صالح الأجيال القادمة.

تمثل هذه المبادئ التوجيهية والأهداف الواضحة إرشاداً لجميع الدول لتبنيها وتنفيذها وفقاً لأولوياتها،

¹ Richard Maltzman & David Shirley, **Project Manager as a Pivot Point for Implementing Sustainability in an Enterprise, Sustainability Integration for Effective Project Management**, Hershey, PA: IGI Global Publishing, 2013,

مراعاة التحديات البيئية التي يواجهها العالم بأسره كما تشكل أهداف التنمية المستدامة خارطة طريق شاملة.

رغم أن أهداف التنمية المستدامة لا تحمل طابعاً قانونياً ملزماً، إلا أنه من المتوقع أن تتخذ الحكومات مبادرات وتنتشر إطاراً وطنياً لتحقيقها، وبناءً على ذلك تتحمل الدول المسؤولية الرئيسية لمتابعة التقدم ومراجعتها، وهو ما يتطلب معلومات نوعية متاحة بسهولة في الوقت المناسب و يعتمد التقييم والمراجعة على المستوى الإقليمي على التحليلات التي تتم على الصعيدين الوطني والعالمي مما يساهم في متابعة واستعراض الأمور على الساحة الدولية.

العلاقة بين التنمية المستدامة والإدارة:

تلعب المشاريع دوراً كبيراً في تحقيق التنمية، حيث يتم تحقيق حوالي ثلث الناتج المحلي الإجمالي من خلال المشاريع مما يجعل من المهم دمج مبادئ الاستدامة في إدارة المشاريع¹.

مفهوم التنمية المستدامة في مجال إدارة المشاريع:

تأتي أهمية التنمية المستدامة من التوازن الضروري بين الجوانب الاجتماعية والبيئية والاقتصادية لتحقيق هذا التوازن يتوجب على المؤسسات أداء دورها في جميع "الأركان الثلاثة" للاستدامة، الجوانب الاجتماعية والبيئية والاقتصادية بحيث يظهر ترابط وتفاعل وثيق بين هذه الأبعاد لتؤثر كل منها على الأخرى بطرق متنوعة².

الاستدامة تتعلق بالتوجه قصير المدى وطويل المدى: فهي تنطوي على النظر إلى الجوانب القصيرة والطويلة المدى، حيث يجب على المؤسسات أن تأخذ في اعتبارها العواقب المترتبة

¹ جيلبرت سيلفيوس ورون شيبير. "استكشاف العلاقة بين الاستدامة ونجاح المشروع - نموذج مفاهيمي والعلاقات المتوقعة": المجلة الدولية لنظم المعلومات وإدارة المشاريع، المجلد 4، العدد 3، 2016، ص: 11-13.

² Gilbert Silvius, Ron Schipper & Snezana Nedeski, **Sustainability in Project Management: Reality Bites**, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 26th IPMA World Congress, 2012,

على قراراتها وأفعالها مع التركيز على الجوانب الاجتماعية والبيئية والاقتصادية وليس فقط على المكاسب القصيرة المدى.

هنا يظهر ترابطاً وتفاعلاً وثيقاً بين هذه الأبعاد، حيث تؤثر كل منها على الأخرى بطرق متعددة.

الاستدامة تتعلق بالتوجهات المحلية والعالمية: يشير مفهوم الاستدامة أيضاً إلى التوجهات المحلية والعالمية، حيث تؤثر العولمة على المناطق الجغرافية والمؤسسات بشكل مباشر أو غير مباشر ويتطلب سلوك المؤسسات تأثيراً على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على الصعيدين المحلي والعالمي.

الاستدامة تتعلق بالقيم والأخلاق: تعكس التنمية المستدامة معياراً يعكس القيم والاعتبارات الأخلاقية للمجتمع، لذلك يجب أن تكون التغييرات المطلوبة لتحقيق تنمية أكثر استدامة جزءاً من القيم والأخلاق.

الاستدامة تتعلق بالشفافية والمساءلة: يتعلق مبدأ الشفافية بأن تكون المؤسسة منفتحة على سياساتها وقراراتها وأفعالها، مع تقديم معلومات واضحة وذات صلة إلى أصحاب المصلحة في الوقت المناسب لتقييم إجراءات المؤسسة والتعامل مع القضايا التي قد تطرأ.

الاستدامة تتعلق بمشاركة أصحاب المصلحة: يعتبر مبدأ المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة جزءاً لا يتجزأ من قيم المسؤولية الاجتماعية حيث يشارك أصحاب المصلحة في تحديد التحديات ووضع الحلول وتنفيذها، مع مراقبة وتقييم دقيق للنتائج.

الاستدامة تتعلق بحل مشكلة المخاطر:¹ يعتمد مبدأ الوقاية أو الاحتياط على الفهم العميق لتفاعلات النظام البيئي والاجتماعي، حيث يتمثل التعقيد في تحقيق فعالية أكبر في منع حدوث الأضرار.

¹ بكر، ك.، بونسترا، أ. وورتمان، ه. "هل تساهم إدارة المخاطر في نجاح مشروع تكنولوجيا المعلومات؟ تحليل استقرائي للأدلة التجريبية"، المجلة الدولية لإدارة المشاريع، المجلد 28، العدد 5، 2010، ص122.

الاستدامة تتعلق بالقضاء على النفايات: أخيرًا، يبرز مفهوم القضاء على النفايات أهمية التخلص منها ويسلط الضوء على فكرة "من المهد إلى المهد" حيث يمكن تحويل النفايات إلى مصدر للموارد، مما يعكس مبدأ "النفايات تساوي الغذاء".

بالنظر إلى المشاريع وإدارتها كأداة للتغيير، يمكن صياغة تعريف مختصر لمفهوم التنمية المستدامة في ما يخص إدارة المشاريع: "الاستدامة في المشاريع وإدارة المشاريع هي تطوير وتسليم إدارة التغيير المؤسسة للمشروع فيما يخص السياسات والعمليات والموارد، مع أخذ مبادئ الاستدامة بعين الاعتبار في المشروع ونتائجه وآثاره.

مناطق إدماج مبادئ الاستدامة ضمن عمليات إدارة المشاريع:

تعتبر المشاريع مؤسسات مؤقتة تقدم أي نوع من التغيير لهذه المؤسسات، وتتميز هذه التغييرات التي ينظمها المشروع بأنها¹:

- طبيعتها مؤقتة للمؤسسة.
- تكون عادةً مرتبطة بهياكل التنظيم الحالية والحدود.
- تنتج نواتج أو منتجات حددتها استراتيجيتها أو أهداف المؤسسة.
- يكون لديها موارد وميزانية محدودة.

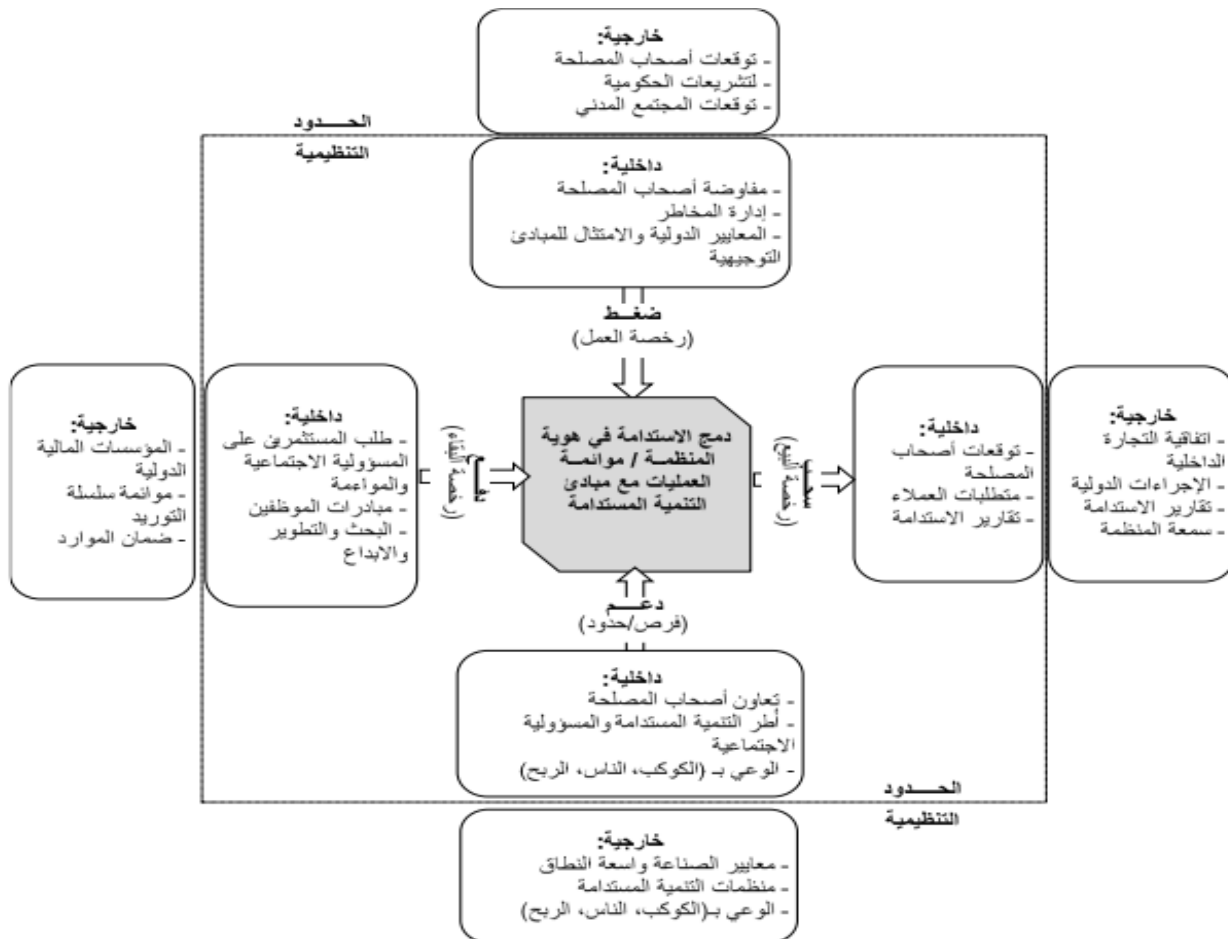
خوافز وعوامل تمكين توضح الاستدامة:

ترتبط الخوافز بمجموعة من الدوافع التي تعمل على تناعم العمليات التشغيلية للمشروع مع النتائج النهائية للتنمية المستدامة، تُعتبر هذه الخوافز دعائم في المؤسسة تعزز الأداء وتحفظ به وفقًا لهدف ذو مغزى وهذا يتناقض مع العقبات التي تعيق التنمية، في بعض الحالات يمكن أن يصبح عدم الالتزام بالخوافز حاجزًا لتحقيق الاستدامة وفي بعض الحالات يمكن أن تكون العوامل الدافعة لتطبيق الاستدامة ذات أهمية كبيرة لتحول

¹ Hosein Daneshpour, "Integrating Sustainability into Management of Project" *International Journal of Environmental Science and Development*, Vol. 6, No. 4, April 2015.

المؤسسات إلى الاستدامة. وتم تقسيم العوامل التمكينية إلى أربعة أنواع، والتي تعكس وضع المؤسسة بالنسبة للاستدامة.¹

الشكل رقم (04): حوافز استخدام الإستدامة الإدارية.



Source: Silvana PANIAGUA TUFINIO, et.al, Sustainability in Project Management: where are we? Annals of Faculty Engineering Hunedoara International Journal of Engineering, ROMANIA, Vol 11, 2013, p: 94.

¹Carin Labuschagne, **Sustainable Project Life Cycle Management: Development of Social Criteria for Decision-Making**: Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of PHD, Department of Engineering & Technology Management, University of Pretoria,

المبحث الثاني: علاقة إدارة التغيير بالتنمية الإدارية

نظرا للتحديات التي تواجه العاملين في حقل إدارة التغيير حول كيفية تحقيق التنمية من خلال تشجيع الابتكار لخلق تطوير المؤهلات و تحديد مخرجاتهم، إضافة الى إلزامية معرفة فوائد الجودة و الابتكار من قبل قادة المؤسسات و مدى إنعكاس هذه الأخيرة على أدائهم الوظيفي .

المطلب الأول: علاقة إدارة التغيير بالتطوير الإداري :

الترابط بين التطوير الإداري وإدارة التغيير يعتبر أمراً حيوياً في سياق التطور السريع الذي تشهده المؤسسات حالياً، يُنظر إلى التطوير الإداري على أنه عملية تهدف إلى تحسين الأداء الشامل للمؤسسة من خلال تعزيز كفاءات ومهارات فريق العمل وتحسين العمليات الداخلية ومن ناحية أخرى، تستهدف إدارة التغيير تنظيم وإدارة التحولات داخل المؤسسة لمواكبة التحديات الجديدة والتغيرات في البيئة الخارجية.

يمكن للتطوير الإداري أن يشمل تحسين هيكل المؤسسة وتطوير القيادات وتعزيز مهارات العمال عندما يتم تنفيذ عمليات التطوير الإداري بفعالية يسهل تحقيق التغيير بشكل أكبر وأكثر فعالية ويمثل الأساس القوي للتكيف مع التحولات في المؤسسات التي تعتمد على هياكل إدارية قوية وفرق عمل مؤهلة¹.

من ناحية أخرى، تتطلب إدارة التغيير تقديم تحديثات هيكلية وثقافية للمؤسسة، مثل تغييرات في العمليات وتحديث التكنولوجيا وتطوير استراتيجيات الأعمال ويلعب التطوير الإداري دوراً مهماً في تيسير عمليات التغيير من خلال تحسين التفاعلات بين الأفراد والفرق وتعزيز التفهم المشترك لأهداف التغيير.

ببساطة، يعد التطوير الإداري الأساس الذي يسهم في جعل عمليات إدارة التغيير أكثر نجاحاً وفعالية عندما يتمتع التنظيم بقاعدة إدارية قوية ومستدامة، يصبح التكيف مع التحولات أمراً أكثر سهولة ويمكن تحقيق التغيير بشكل أفضل وأكثر استدامة.

¹Development Administration: Meaning, 9 Features, And Challenges - SPS.
<https://schoolofpoliticalscience.com/development-administration/>.

- وفيما يلي بعض الإضافات لتوضيح العلاقة بين التطوير الإداري وإدارة التغيير:¹
- يعمل التطوير الإداري على تعزيز قدرة الفرق والأفراد على التكيف مع متطلبات التغيير وذلك من خلال بناء قدراتهم ويركز على تعزيز القدرة على التكيف وتحسين الأداء الشخصي والجماعي لتحقيق تحول فعال داخل المؤسسة.
 - يسهم التطوير الإداري في تعزيز التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة من خلال تحسين الاتصال وبناء العلاقات بحيث يعزز ذلك التفاعل الفعال بين أفراد الفريق من خلال تنسيق الجهود والتواصل المستمر.
 - في سياق التغيير، يقوم التطوير الإداري بدور مهم في إدارة المقاومة، حيث يعزز فهم الأفراد لضرورة التحسين ويسهم في تقليل مقاومتهم للتغيير. يمكن للتطوير الإداري أن يكون جزءًا من استراتيجيات إدارة التغيير لفهم وتجاوز المقاومة.
 - يهدف التطوير الإداري إلى ربط الأهداف الاستراتيجية من خلال تطوير الموارد البشرية والهيكل التنظيمي حيث إدارة التغيير توجه هذه الجهود نحو تحقيق التغييرات التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - تشجع عمليات التطوير الإداري على تعزيز ثقافة الابتكار من خلال تعزيز مهارات الفريق وتشجيعهم على اقتراح أفكار جديدة فتستفيد إدارة التغيير من هذه الثقافة لتسهيل تبني التغييرات وتشجيع المشاركة الفعالة في عمليات التحول.
 - تبين هذه الإضافات بوضوح كيف يُعتبر التطوير الإداري مفتاحًا لتسهيل وتعزيز عمليات إدارة التغيير داخل المؤسسة، إذ أن العلاقة بين إدارة التطوير وإدارة التغيير تعد حيوية في سياق التطور السريع الذي تواجهه المؤسسات اليوم، كما أن إدارة التطوير تشكل الأساس الذي يجعل عمليات إدارة التغيير أكثر نجاحًا وفعالية .
 - حيث يُصبح التكيف مع التحولات أسهل بوجود قاعدة إدارية قوية ومستدامة، مما يمكن من تحقيق التغيير بشكل أفضل وأكثر فعالية واستدامة¹.

¹Development Administration | SpringerLink
https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-319-20928-9_934.

ومن هنا يتضح أن التطوير الإداري يشمل تحسين هيكل المؤسسة، وتطوير القيادة، وتعزيز مهارات العمال ويمكن أن تتضمن إدارة التغيير تغييرات في العمليات وتحديث التكنولوجيا وتطوير استراتيجيات الأعمال.

وعلى الرغم من أن التطوير الإداري يواجه تحديات مثل نقص الموارد، وعدم الاستقرار السياسي، والفساد والبيروقراطية، ومقاومة التغيير، إلا أن إدارة التغيير تواجه تحديات أيضاً مثل عدم اليقين، والتعقيد والغموض والصراع².

المطلب الثاني: علاقة إدارة التغيير بالقدرة الإدارية

القدرة الإدارية وإدارة التغيير هما مفهومان مترابطان في عالم الأعمال. القدرة الإدارية تعتبر الأساس الذي يمكن للمؤسسات الاستناد إليه لتحقيق أهدافها، بينما تعتبر إدارة التغيير الأداة التي تمكن المؤسسات من التكيف مع التحديات والفرص الجديدة، في هذا السياق يمكننا فهم العلاقة بين القدرة الإدارية وإدارة التغيير من خلال الجوانب التالية³:

قدرة اتخاذ القرارات الاستراتيجية: القدرة الإدارية تشمل التمييز في اتخاذ قرارات استراتيجية تعزز الأداء وتسهم في تحقيق الأهداف، في سياق التغيير يتطلب ذلك من القادة أن يكونوا قادرين على اتخاذ قرارات استراتيجية تعزز التغيير وتساند تحقيق الأهداف.

التعامل مع المقاومة للتغيير: إدارة التغيير غالباً ما تواجه مقاومة من الأفراد والفرق إلا أن القدرة الإدارية تتضمن مهارة التعامل مع هذه المقاومة وتحويلها إلى دعم للتغيير.

تقييم الأداء: القدرة الإدارية تشمل التمكن من تقييم الأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أما في سياق التغيير يتطلب ذلك من القادة أن يكونوا قادرين على تقييم تأثير التغيير على الأداء واتخاذ الإجراءات الضرورية.

¹He Concept of Development Administration | Emerald Insight.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S0732-1317%2806%2915009-5/full/html>.

²What is Development Administration - Management Study Guide.

<https://www.managementstudyguide.com/development-administration.htm>.

³فريد لعور. "دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير والحد من مقاومته": مجلة جامعة الملكة أروى، مجلد 1 عدد 12، 2014،

التعلم المستمر: القدرة الإدارية تشمل القدرة على التعلم المستمر والتحسين المستمر في سياق التغيير يتطلب ذلك من القادة أن يكونوا قادرين على استمرارية التعلم من التجارب وتطبيق الدروس المستفادة في عمليات التغيير المستقبلية.

إذًا، تعتبر القدرة الإدارية وإدارة التغيير جانبان لنفس العملة، القدرة الإدارية تُمثل الأساس الذي يمكن للمؤسسات الاستناد إليه لتحقيق أهدافها، بينما تُعتبر إدارة التغيير الأداة التي تمكّن المؤسسات من التكيف مع التحديات والفرص الجديدة وبالتالي يمكن القول أن القدرة الإدارية وإدارة التغيير تُعدان مفتاح النجاح في عالم الأعمال المعاصرة.

كما أن القدرة الإدارية وإدارة التغيير ترتبطان بشكل وثيق ويمكن فهم هذه العلاقة عبر عدة جوانب تتنوع بين القدرة على تحقيق الأهداف الإدارية والتكيف مع التحولات والتغييرات ويمكن كذلك تحليل العلاقة بينهما كما يلي:

تحقيق الأهداف الإدارية: القدرة الإدارية تعني قدرة القادة والمديرين على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، كما أن إدارة التغيير تتطلب قدرة إدارية قوية لضمان تحقيق الأهداف المرتبطة بعمليات التغيير بشكل ناجح.

تطوير وتعزيز المهارات الإدارية: إدارة التغيير تتطلب من القادة تطوير مهارات الاتصال والقيادة وإدارة الفرق وهي جوانب أساسية من القدرة الإدارية وتحسين المهارات الإدارية يساهم في تسهيل التغيير وإدارته بشكل فعال.

التكيف مع التحولات: القدرة الإدارية تشير إلى القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية وتوجيه المؤسسة نحو النجاح. وإدارة التغيير تتطلب هذه القدرة لتحقيق التوازن بين الاستمرارية والتغيير في وجه التحديات والفرص.

تحفيز وإلهام الفريق: القدرة الإدارية تشمل قدرة القادة على تحفيز وتوجيه الفرق نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتعتمد على قدرة القادة على إلهام العمال وتشجيعهم على قبول ودعم عمليات التغيير.

تخطيط وتنظيم العمليات: القدرة الإدارية تتطلب تنظيم العمليات وتخطيطها بشكل فعال لتحقيق الفعالية والكفاءة وتتطلب هياكل وعمليات تنظيمية متجاوبة وقابلة للتغيير لتنفيذ التحولات بكفاءة.

تحليل وفهم البيئة الخارجية: القدرة الإدارية تتضمن القدرة على فحص وفهم التغيرات في البيئة الخارجية وتعتمد إدارة التغيير على هذا التحليل لتكييف الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة للتغيير.

تشجيع ثقافة الابتكار والتطوير: القدرة الإدارية تتضمن تشجيع ثقافة التفكير الابتكاري وتطوير استراتيجيات جديدة لتحسين الأداء كما تستفيد إدارة التغيير من هذه الثقافة لتشجيع العمال على اقتراح حلول جديدة والمساهمة في عمليات التغيير أما ثقافة الابتكار تعتبر جزءاً أساسياً من تحسين القدرة الإدارية وتحقيق التغيير بشكل فعال، حيث يمكن للأفراد الذين يشعرون بالحرية في التفكير والتجديد أن يسهموا بشكل فعال في عمليات التغيير.

باختصار، القدرة الإدارية تشكل الأساس الذي يمكن لإدارة التغيير الاستناد إليه لتحقيق أهدافها بشكل ناجح كلما كانت القدرة الإدارية قوية كلما كان من المرجح أن تكون عمليات إدارة التغيير فعالة ومستدامة¹.

¹ دافيد س. ويلسون. استراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير. ترجمة تحية السيد عمارة، ط1، القاهرة: ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 1995، ص 201.

المطلب الثالث: علاقة إدارة التغيير بالجودة الإدارية

في عالم الأعمال المعاصر تعتبر الجودة الإدارية وإدارة التغيير عناصر حاسمة للنجاح والتطور المستمر للمؤسسات، هذه العناصر تعمل بشكل متكامل لتحقيق الأهداف الإدارية وتحسين الأداء ومايلي توضيح معمق لهذه العلاقة¹:

تحسين العمليات والفعالية: الجودة الإدارية تركز على تحسين العمليات الداخلية وتحقيق فعالية أكبر في تنفيذ المهام والأنشطة، من جهة أخرى إدارة التغيير تتطلب تحسين العمليات لضمان أن يتم التغيير بشكل فعال ويتجاوز التحديات بنجاح.

تشجيع الابتكار والتحسين المستمر: الجودة الإدارية تعزز ثقافة التحسين المستمر وتشجع الابتكار لتحسين العمليات حيث أن إدارة التغيير تحتاج إلى هذه الثقافة لدعم التحول المستمر وقبول التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي والعمليات.

التركيز على رضا العملاء: الجودة الإدارية تعتبر رضا العملاء أحد أهم أهدافها حيث تسعى لتلبية توقعات العملاء وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات فإدارة التغيير تستفيد من تحسين رضا العملاء لأن عمليات التغيير قد تتطلب التفاعل الإيجابي من جانب العملاء الداخليين والخارجيين.

إشراك العمال في عمليات التحول: الجودة الإدارية تشمل إشراك العمال في عمليات التحسين وتحقيق الأهداف الإدارية فهنا إدارة التغيير تعتمد على تفاعل فعال من قبل العمال لضمان تبنيهم للتغييرات وتحقيق النجاح المستدام.

ضمان الاستدامة والتكامل: الجودة الإدارية وإدارة التغيير تتطلبان التكامل لضمان استمرارية العمليات المحسنة والتحول المستمر ويجب أن يتم تضمين أفقية الجودة الإدارية مع جوانب عميقة من إدارة التغيير لضمان استمرار تطبيق التحسين والتكامل.

¹ جاينس آنا، رينسون جيمس، التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج. مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2000، ص20.

تعزيز التواصل والتفاعل: الجودة الإدارية تعتمد على التواصل الفعال داخل المؤسسة لتحقيق التنسيق وتبادل المعلومات فإدارة التغيير تحتاج إلى تعزيز التواصل لفهم تأثير التغيير على العمال وتحفيزهم لدعمه بفعالية.

إذا، الجودة الإدارية تمثل الأساس الذي يجعل من إدارة التغيير أمرًا مستدامًا وفعاليًا حيث يتطلب تحقيق التغييرات الناجحة تكامل النهجين وتركيزًا مشتركًا على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الإدارية، هذا التكامل يعزز القدرة على التكيف مع التحديات الدائمة ويضمن الاستدامة في الأداء والتحول.

وضمن الاستدامة والتكامل بين الجودة الإدارية وإدارة التغيير يتطلب توجيهًا استراتيجيًا واضحًا ومتكاملًا، إليك كيف يمكن تحقيق ذلك¹:

- **التخطيط الاستراتيجي:** يجب أن يكون هناك خطة استراتيجية واضحة تحدد الأهداف والأولويات لكل من الجودة الإدارية وإدارة التغيير، هذه الخطة يجب أن تعكس الرؤية والرسالة العامة للمؤسسة.
- **التنسيق والتعاون:** يجب أن يكون هناك تنسيق وتعاون بين فرق الجودة الإدارية وإدارة التغيير وذلك يتم من خلال تبادل المعلومات والأفكار بانتظام لضمان التكامل بين الجهود.
- **التقييم المستمر:** يجب أن يتم تقييم الأداء والنتائج بشكل مستمر لتحديد مدى فعالية الجودة الإدارية وإدارة التغيير، لذا يجب أن يتم استخدام هذه المعلومات لتحسين العمليات والأداء.
- **التعلم والتطوير المستمر:** يجب أن يكون هناك التزام بالتعلم والتطوير المستمر وأن يتم تشجيع العمال على تطوير مهاراتهم ومعرفتهم في مجالات الجودة الإدارية وإدارة التغيير.

¹ - ويلسون، مرجع سابق، ص 201.

- **الثقافة التنظيمية:** يجب أن تعزز الثقافة التنظيمية الجودة الإدارية وإدارة التغيير من خلال تشجيع القيم والمعتقدات التنظيمية على التحسين المستمر والتغيير الإيجابي. من هنا نستخلص أن تطبيق هذه الخطوات تمكن المؤسسات من ضمان الاستدامة وتكامل الجودة الإدارية وإدارة التغيير مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الإدارية.

المطلب الرابع: علاقة إدارة التغيير بالابتكار الإداري:

الابتكار الإداري وإدارة التغيير يشكلان جوانباً أساسية في تحسين أداء المؤسسات والتكيف مع التحولات السريعة في البيئة العملية فيمكن فهم العلاقة بينهما من خلال تفعيل الابتكار كأداة رئيسية لتحقيق أهداف إدارة التغيير. إليك تحليل العلاقة بينهما:

- **تعزيز القدرة على التكيف:** الابتكار الإداري يسعى إلى إيجاد حلول جديدة وفعّالة للتحديات الحالية أو المستقبلية في المنظمة لأن إدارة التغيير تعتمد على هذه القدرة على التكيف لتحقيق نجاح التغييرات والتعامل مع المتغيرات البيئية بفعالية.

- **دور الابتكار في عمليات التغيير:** يشكل جزءاً أساسياً في إعداد وتنفيذ استراتيجيات التغيير وتحسين العمليات فإدارة التغيير تعتمد على الابتكار لتحديث الهياكل التنظيمية وتحفيز التفكير الابتكاري للتغلب على تحديات التغيير.

- **تحفيز المشاركة والتفاعل:** الابتكار الإداري يعزز المشاركة الفعّالة للعمال في توليد أفكار جديدة وتطوير عمليات العمل لأن إدارة التغيير تحتاج إلى المشاركة الفعّالة للموظفين في عمليات اتخاذ القرارات وتنفيذ التغيير بشكل ناجح.

- **توجيه الابتكار نحو أهداف التغيير:** الابتكار الإداري يحتاج إلى توجيه ليتماشى مع أهداف واحتياجات عمليات التغيير المستهدفة فإدارة التغيير تلقت إلى توجيه الابتكار نحو تحقيق أهداف محددة لضمان تحقيق النجاح في عمليات التغيير.

- **تحسين العمليات والكفاءة:** الابتكار الإداري يستهدف تحسين العمليات وزيادة الكفاءة من خلال تطوير أساليب جديدة وفعّالة لتستفيد إدارة التغيير من تحسين العمليات لتحقيق التغييرات المستدامة وتعزيز الأداء الشامل للمؤسسة.
- **تطوير ثقافة الابتكار:** الابتكار الإداري يسهم في بناء ثقافة تشجع على الابتكار وقبول التحديات والتغيير، فإدارة التغيير تعتمد على تطوير ثقافة منفتحة على الابتكار لتعزيز قبول وتنفيذ التغييرات.
- ويظهر أن الابتكار الإداري له دور حيوي في دعم وتمكين عمليات التغيير، وكلما كان هناك تكامل فعّال بين الابتكار وإدارة التغيير، كلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على التكيف والتحسين المستدام.
- كما أن هناك بعض المشاكل التي قد تعوق أو تضعف علاقة الابتكار الإداري وإدارة التغيير ومنها¹:
- **مقاومة التغيير:** هي عبارة عن رد فعل سلبي للموظفين، العملاء، الشركاء، أي أصحاب مصلحة آخرين تجاه التغييرات المقترحة أو المنفذة قد تنشأ مقاومة التغيير بسبب الخوف من المجهول، الانخفاض في الأداء، الخسارة في السلطة، النفوذ، الراحة، الثقة، الجودة أو الرضا.
- **نقص الموارد:** هو عبارة عن عدم توفر الموارد اللازمة لتنفيذ الابتكارات والتغييرات بشكل فعّال ومستدام، قد تشمل الموارد النقصانية الأموال أو الوقت، الأدوات، الخبرات، الدعم، التدريب البنية التحتية القوانين أو السياسات.
- **قلة الاتصال:** هي عبارة عن عدم وجود تواصل واضح ومنتظم وفعّال بين جميع أصحاب المصلحة المتعلقين بالابتكار والتغيير فقد يؤدي ذلك إلى سوء الفهم أو الإرباك، الصراع، الشائعات، الاستياء، الانسحاب أو الفشل.

¹<https://the-arabic-entrepreneur.com/d>.

- **نقص الرؤية:** هو عبارة عن عدم وجود رؤية واضحة ومشاركة ومحفزة للابتكار والتغيير مما يؤدي ذلك إلى عدم تحديد الأهداف والمؤشرات والمخرجات والمنافع بشكل دقيق ومنطقي، كما قد يؤدي إلى عدم توافق الابتكارات والتغييرات مع إستراتيجية وثقافة وقيم المؤسسة.

- **ضعف القيادة:** هو عبارة عن عدم وجود قيادة قوية وملهمة وملتزمة بالابتكار والتغيير مما يؤدي ذلك إلى عدم توفير الدعم والتوجيه والتشجيع والتقدير والمكافأة للموظفين والمبتكرين والمنفذين. إضافة إلى عدم تحمل المسؤولية والمخاطرة والتعلم من الأخطاء.

المطلب الخامس: علاقة إدارة التغيير بالاستدامة الإدارية:

الاستدامة الإدارية وإدارة التغيير يمكن أن تتفاعل بشكل قوي لتحقيق أهداف منظمة مستدامة وقادرة على التكيف مع التحولات ويتمثل دمج الاستدامة في عمليات إدارة التغيير في تعزيز القدرة على الحفاظ على التحسين المستمر وضمان استمرارية الأداء على المدى الطويل. فيما يلي تحليل للعلاقة بينهما:

توجيه التغيير نحو الاستدامة: إدارة التغيير يمكن أن تكون وسيلة لتحقيق أهداف الاستدامة عبر توجيه التغيير نحو ممارسات وعمليات تدعم البيئة والمجتمع هنا الاستدامة تعزز التغيير الذي يركز على تحقيق الفوائد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بشكل متوازن.

التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية: الاستدامة الإدارية تركز على تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية أما إدارة التغيير يمكن أن تدمج هذه الأبعاد في استراتيجياتها للتأكيد على الشمولية وتحقيق التغيير الشامل.

التشجيع على التفكير طويل المدى: الاستدامة تشجع على التفكير الطويل المدى وتحديد الآثار المستدامة على المدى البعيد من خلالها يمكن أن تتبنى إدارة التغيير.

هذا التفكير لتحقيق تغييرات تكون مستدامة وتعود بالفائدة على المؤسسة على المدى الطويل.

إدارة التغيير نحو ثقافة مستدامة: التغيير يمكن أن يساهم في تشكيل ثقافة مؤسسية مستدامة من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية والاهتمام بالبيئة، فالثقافة المستدامة تسهم في تحقيق التغيير بشكل أفضل وترسخ المبادئ المستدامة في سلوك الموظفين.

تحفيز المشاركة والتفاعل: الاستدامة الإدارية تتطلب مشاركة الموظفين وتفاعلهم لتحقيق الأهداف المستدامة التي تمكن إدارة التغيير من أن تعتمد على هذه المشاركة لضمان تبني التغييرات وتفعيل الموارد البشرية نحو الاستدامة.

تكامل مع مفاهيم الاستدامة في استراتيجيات التغيير: إدارة التغيير يمكنها تضمين مفاهيم الاستدامة في استراتيجياتها لتحقيق التحول بطريقة تكون مستدامة وتعزز المسؤولية المؤسسية، الاستدامة تصبح جزءاً من رؤية وأهداف التغيير لتحقيق تأثير إيجابي على جميع جوانب العمل.

وعليه يمكن أن تكونا الاستدامة الإدارية وإدارة التغيير شريكتين فعاليتين في تحقيق التحول والنمو المستدام للمؤسسة، حيث يمكن لتكاملهما تحقيق فوائد اقتصادية واجتماعية وبيئية متزنة على المدى الطويل. كما أن تحقيق الاستدامة في إدارة التغيير يتطلب الالتزام بمجموعة من العوامل والمتطلبات التي تضمن الحفاظ على التغييرات المرغوبة والمفيدة على المدى الطويل وتحقيق الفوائد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمؤسسة والمجتمع. ومن أهم هذه العوامل والمتطلبات¹:

- التخطيط الجيد والدقة في تحديد الأهداف والمهام والمسؤوليات المتعلقة بالتغيير.
- الاهتمام بالكفاءة والابتكار والتطوير المستمر للموارد البشرية والتقنية المسؤولة عن تنفيذ التغيير.

¹PwC Middle East. (2023)"Qatar's progressive ESG journey: Key developments and future plans".

- الاتصال الفعال والشفاف مع جميع أصحاب المصلحة والمستفيدين من التغيير وإشراكهم في عملية التغيير وزيادة التزامهم ودعمهم.
 - الالتزام بالخطة والاستراتيجية المتبعة والمتابعة والرقابة المستمرة لعملية التغيير وتقييم النتائج والآثار المستدامة.
 - استخدام أساليب التحفيز والمكافآت والتقدير لتشجيع الموظفين والاحتفاء بالنجاحات والتحسينات المحققة.
 - تكامل مع مفاهيم الاستدامة في استراتيجيات التغيير والتحول وتوجيه التغيير نحو الاستدامة وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
- المبحث الثالث: علاقة إدارة التغيير بالاستراتيجية الحكومية في مؤسسة سونلغاز .**

المطلب الأول: علاقتها بالريادة في الانتاج وتوزيع الكهرباء والغاز:

تسعى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" إلى تعزيز مكانتها في السوق الوطنية وذلك من خلال تقديم خدمات نوعية لزيائنها من أفراد ومؤسسات .وقد سطرت لذلك مخططا شاملا الهدف منه هو تعزيز البنى التحتية في مجالي الكهرباء والغاز،فعلى سبيل الذكر هناك مخطط التنمية المستدامة "آفاق 2030" الذي يقدر إنتاجه بـ 12 ألف و 25 ميغاواط من الكهرباء خلال السنوات الست المقبلة وذلك من خلال تطوير أداء شركات المجمع وخاصة فيما يتعلق بإنتاج الكهرباء والغاز ونقله وتوزيعه :

1-مخطط التنمية (التطوير) 2021/2030:

يهدف رفع قدراته في تلبية الطلب المتزايد على الطاقة وحرصا على تحسين مستوى خدمة الزبائن (أفراد/ مؤسسات) سطر مجمع سونلغاز مخططا شاملا يهدف إلى تعزيز البنى التحتية للبلاد في مجالي (الكهرباء والغاز)، كما يشمل مخطط التنمية المستدامة لآفاق

2030 تطوير أداء شركات المجمع خاصة فيما يتعلق بإنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز ويتضمن البرنامج¹:

- إنتاج الكهرباء : تبلغ الطاقة الإنتاجية الوطنية الإضائية المخطط لها لآفاق 2030 ما يعادل 12 ألف و 252 ميغاواط (RIN+PIAT) وتشمل 11.980 ميغاواط تم رصدها لشبكة ربط الشمال.

تحويل RIN لستة عشر توربينة غازية متنقلة بسعة إجمالية تبلغ 272 ميغاواط مخصصة لقطب عين صالح ، أدرار، تيممون.

وبخصوص شبكة الجنوب الكبير فإنه من المرتقب وخلال نفس الفترة تعزيز منشآت الانتاج من خلال تحويل RIN إلى RGS بقدرة 140 ميغاواط للتوربينات الغازية .
50 ميغاواط من الطاقة الكهروضوئية لتجهيز المواقع التي تعمل بالديزل.

2-آفاق تطوير الطاقات المتجددة :

تهدف سونلغاز في رؤيتها إلى الحفاظ على مكانتها الرائدة في مجال الإنتاج الكهربائي وبالتالي إمتلاك قدرات إنتاج متجددة تتماشى مع أهداف الإستراتيجية ، تتعلق آفاق تطوير الطاقات المتجددة بشكل أساسي بإنجاز ما يقارب 30 % من البرنامج الوطني الذي أعلنته السلطات العمومية (اي 4.000 ميغاواط) عن طريق المخططات الكهروضوئية.

- نقل الكهرباء :

يبلغ الطول الإجمالي لشبكة نقل الكهرباء التي سيتم مدها ضمن مخطط التنمية المقرر لذات الفترة (2030.2021) حوالي 20.296 كلمتر يضاف إليها 12.744 كيلومتر مسجلة في مشروع ،في هذا السياق فإنه آفاق 2030 سيبلغ الطول الإجمالي لشبكة نقل الكهرباء

¹-مخطط التنمية 2030/2021 الموقع الالكتروني لمؤسسة سونلغاز. <http://www.sonegaz.dz>

64.204 كيلومتر. مخصصة لـ 400 كلوفولط و 25.516 كيلومتر مخصصة لـ 220 كيلوفولط وكذا 22.442 كيلومتر مخصصة لـ 60 كيلوفولط بطاقة تصل إلى 98540 ميغاواط امبير.

- **نقل الغاز :** بحلول آفاق 2030 تخطط الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز نقل الغاز لإستثمار 200 مليار دينار جزائري لمدة 2.734 كيلومتر من خطوط الأنابيب الجديدة التي ستسمح بنقل كمية إضافية من الغاز إلى 58.9 مليار متر مكعب.

- توزيع الكهرباء والغاز :

يندرج مخطط تطوير شبكات توزيع الكهرباء والغاز ضمن البرنامج العام الذي أطلقته الحكومة فيما يتعلق ببرامجها الخاصة يربط الزبائن الجدد بالإضافة إلى تعزيز معدات الصيانة والتشغيل ومشاريع عصرنه تسيير إستغلال الطاقة.

وعليه فإن مخطط تطوير الشبكات والبنى التحتية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للفترة 2021-2030 يتوقع تطوير شبكة الكهرباء بـ 101.960 كلم فيما سيتم توصيل الغاز إلى 56792 كلم بقدرة تزويد 4.3 مليون زبون إضافي¹.

3- الشراكة :

يعتبر التعاون والشركات جزاء أساسيا من إستراتيجية النمو لشراكة سونلغاز ، وتعمل الشركة بالتعاون مع شركات دولية في مجالات مثل التكنولوجيا والإستكشاف والإنتاج والتطوير البيعي وتبادل الخبرات والمعرفة .

¹-مخطط التنمية. 2030/2021. الموقع الالكتروني لمؤسسة سونلغاز. <http://www.sonegaz.dz>

أهم الشركات لمؤسسة سونلغاز¹ :

1- سيديفر الجزائر : وهي شراكة لتصنيع العوازل الكهربائية من الزجاج المقوى مع ثلاث شركات :

-مؤسسة كهرباء الجزائر .

-إينافا .

-سيديفر الإيطالية .

ويهدف المشروع إلى إنشاء مصنع مدمج مخصص لتصنيع العوازل الكهربائية ذات التوتر العالي والتوتر العالي جدا .

ويلبي المصنع بشكل أولي إحتياجات السوق الوطني التي تمثل 40 إلى 50% من قدرة الإنتاج السنوية في حين ينقل الباقي عبر التسويق الدولية للشريك الأجنبي .

توزيع رأس المال الإجتماعي بين المتعاملين :

-سونلغاز 16%

-مؤسسة كهرباء الجزائر 20%

-إينافا 15%

-سيديفر 49%

³ مخطط التنمية 2030/2021. مرجع سابق.

2- فيجاي إلكترك الجزائر :

هي شراكة لتصنيع المحولات عالية الطاقة مع الشركتين :

- إلكترو صناعة

- فيجاي إلكترك أل تي دي (الهند).

وتم تصنيعها بتكنولوجيا معقدة والتي ما زالت تستورد من الخارج فقط لتغطية إحتياجات نقل وتوزيع الطاقة التي تنتجها محطات توليد الكهرباء.

ويتوزع رأس المال الإجتماعي بين المتعاملين :

- فيجاي إلكترك أل تي دي 40%

- سونلغاز 15%.

- إلكترو صناعة 45%.

3- بي أش إي الجزائر :

هي شراكة من أجل تصنيع المحولات الحرارية و اجهزة إسترجاع الطاقة الحرارية مع الشركتين :

- إيمتال.

- بي أش إي (كوريا الجنوبية).

هذه الشراكة من شأنها التحطم في الطرق المتبعة لعملية إنجاز وهندسة التصاميم والتفاصيل بهدف تمكينها من تطوير نسيج صناعي محلي . (مؤسسات صغيرة ومتوسطة لصناعات صغيرة ومتوسطة) ،والتي تسمح بظهور شركات وطنية للتصنيع والإنتاج.

ويتوزع رأس المال الإجتماعي للمتعاملين :

- سونلغاز 30%

- بي أش إي 35%

- إيمتال 35%

4- هيو سن للهندسة والإنشاءات - ميونكو :

وهي شراكة لإنشاء شركة الهندسة والتمويل والإنشاءات مع الشركات الكورية الثلاث :

- هيو نداي للهندسة والإنشاءات .ش م.

- هيو نداي للهندسة .ش م.

- دايو إنترناشيونال كوربوريشن.

وتشمل الشراكة التحكم في عملية إنجاز وهندسة التصميم والتفاصيل من أجل التمكن من

تطوير نسيج صناعي محلي (مؤسسات متوسطة وصغيرة /صناعات متوسطة وصغيرة)

التي ستسمح بظهور شركات وطنية للتصنيع والإنجاز.

ويتوزع رأس المال الإجتماعي بين المتعاملين :

- سونلغاز 51%

- هيو نداي للهندسة والإنشاءات ش م. 31.5%

- هيو نداي للهندسة ش م . 12.25%

- دايو إنترناشيونال كوربوريشن 4.9%

5- جينرال إلكتروك الجزائر للتوربينات :

هي شراكة لتصنيع توربينات الغاز والتوربينات البخارية ومولدات التيار المتناوب وأنظمة القياس والتحكم .وبهدف المشروع إلى تصنيع التجهيزات ذات التكنولوجيا المعقدة ويتوزع رأس المال الاجتماعي للمتعاملين :

- سونلغاز 51%.

- جينرال إلكتريك فرنسا 49%.

المطلب الثاني:علاقتها بتجويد الخدمة.

تعد مؤسسة سونلغاز أحد أهم المرافق العمومية الملتزمة بتقديم خدمة التزود بالكهرباء والغاز للزبون على مدار الأسبوع وال24 ساعة .وفي جميع انحاء التراب الوطني.وسعيا منها كمرفق حيوي وأساسي لتفعيل كل القطاعات الإنتاجية وتسهيل حياة المواطن أولت الحكومة اهتماما بالغاً حيث رصدت أموالاً ضخمة وسطرت مشاريع توليد الطاقة لمختلف الزبائن مع ضمان الجودة المطلوبة¹.

إدارة الجودة الشاملة بسونلغاز:

يعد القرار المؤرخ ب:1999/08/03والمسمى بمشروع الجودة أول مبادرة تتبنى إدارة الجودة الشاملة بمساهمة وشراكة كندية وقد تم تطبيقه عبر مرحلتين:

1-مرحلة تدريب القيادة والعاملين:

أي إتقان أدوات إدارة الجودة الشاملة بهدف تعميمها وتطبيقها عبر كافة وحدات المؤسسة .ثم بعد ذلك إنشاء فريق مكون من إطارات اكفاء المؤسسة على المستوى المركزي خضعت للتدريب والتكوين بالمؤسسة الكندية.

وقد تم بناء منهج تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أربعة مبادئ أساسية²:

-التوجه نحو العميل.

-التسيير بالحقائق.

¹-حزيفي نادية.إدارة : "جودة الخدمة العمومية".مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية.جامعة المسيلة:العدد4. 2016.ص135.
²-بحراوي زهرة. "إدارة الجودة الشاملة كآلية حديثة لمراقبة التسيير.دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة انتاج الكهرباء أدرارط".مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي.المل4.الع2.2024.ص73.

-إحترام الأفراد.

-التحسين المستمر.

وقد شملت عملية التدريب مايلي:

-التعريف بمنهج إدارة الجودة الشاملة.

-تسيير العمليات.

-كيفية بدء فريق عملية التحسين.

2-مرحلة تعميم الجودة على الوحدات¹:

بعد التكوين الذي قام به فريق الإطارات داخل الشركة الكندية قام بتأطير العاملين وتدريبهم في بعض الوحدات التي تم إختيارها.

والادوات المستخدمة للرقابة على الجودة تشمل إنتاج جودة الطاقة الكهربائية فيالتمية والنوعية:

-الكمية: يجب أن تكون كمية الإنتاج ملبية لرغابات المستهلك مع وجود إحتياط .

-النوعية:يجب أن تكون الطاقة المنتجة مطابقة للمواصفات التقنية(التوتر/التردد).

ولما كانت الخدمة العمومية ضمن المسؤوليات الحكومية بكل مستوياتها سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة تتمثل هذه الخدمات أساسا في تلك الخدمات التي أعطاها القانون صفة المرفق العام كمؤسسة سونلغاز التي تسعى الحكومة في توفير زيادة في الخدمة العمومية لها مثل تغطية شاملة لتوفير الكهرباء والغاز عن طريق إنجاز محطات توليد وكذا إنشاء خطوط للغاز نجد أنه غالبا ماتصطدم بواقع سيء على المستوى النوعي والجودة ولعل من أسباب ذلك²:

-عدم تطابق الخدمة المقدمة مع الخدمة المنتظرة والمتوقعة لعدم مشاركة المواطن في رسم هذه الإحتياجات.

-تبرير الحكومة كطرف في المعادلة بأن عدد طالبي الخدمة الكبير هو مآثر على نوعية الخدمة.

فتحسن جودة الخدمات جاء كمدخل للإصلاحات التي تبنتها الحكومة في جميع المجالات وكمدخل لتجديد علاقة الإدارة بالمواطن.

¹بحراوي زهرة .مرجع سابق ص74.

²ضريفي نادية.مرجع سابق.ص135.

الأشخاص المرتبطين بتوفير خدمة مرفق الكهرباء والغاز:

جاء في المادة الثانية من القانون 01-02 الصادر سنة 2002 المتعلق بالكهرباء والغاز "على الأشخاص القائمين على نشاطات إنتاج الكهرباء والغاز نقلهما وتوزيعهما وتسويقهما يتعلق الأمر بالأشخاص الطبيعيين والمعنويين سواء كانوا خاضعين للقانون العام أو الخاص الذين يعملون من أجل المرفق العمومي"¹

وفي مايلي الأشخاص أو المتعاملين الذين تم ذكرهم في المادة الثانية من القانون 01-02²

***الوكيل التجاري:** كل شخص طبيعي أو معنوي غير منتج يشتري الكهرباء أو الغاز بهدف إعادة بيعها.

***الزبون:** هو الزبون النهائي أو الموزع أو الوكيل التجاري.

***الزبون المؤهل:** هو الزبون الذي يتمتع بحق إبرام عقود التموين بالكهرباء أو الغاز مع منتج أو موزع أو وكيل تجاري يختاره.

***الموزع:** كل شخص طبيعي أو معنوي يقوم بتوزيع الكهرباء أو الغاز بواسطة الشبكات أو القنوات مع إمكانية بيعها.

***مسير شبكة النقل:** هو شخص معنوي مكلف باستغلال وصيانة وتطوير شبكة النقل .

***المتعامل:** كل شخص طبيعي أو معنوي يساهم في النشاطات المذكورة في المادة الأولى من القانون 01-02.

***مسير السوق:** شخص معنوي مكلف بتنسيق منظومة إنتاج ونقل الكهرباء.

***المنتج:** كل شخص طبيعي أو معنوي ينتج الكهرباء.

¹-المادة 2 من القانون 01-02 الصادر سنة 2002 المتعلق بالكهرباء والغاز.

²-المادة الثانية من القانون 01-02. مرجع سابق.

المطلب الثالث: علاقتها بتكوين وتدريب الموارد البشرية.

إن الإستخدام الأمثل للمورد البشري عامل أساسي لنجاح مؤسسة سونلغاز. فالفرد في المؤسسة لا يشكل عبئا مادام يمكن إستثماره عن طريق التكوين والتدريب والمحفزات التي تجعله يبذل مجهودا مضاعفا وتنمي به فكرة حب العمل والإخلاص داخل المؤسسة.

من هذا المنطلق تعتبر وظيفة الموارد البشرية والتدريب داخل مؤسسة سونلغاز ذات أهمية ضمن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. وفي كل سنة تقوم المديرية العامة لمؤسسة سونلغاز بالعاصمة بإعداد مخطط تدريب معين يغطي إحتياجاتها عبر كل الوحدات وفي مختلف التخصصات والمستويات. هذا المخطط يشمل عدة دورات تدريبية خلال السنة. كما أن إهتمام مؤسسة سونلغاز بالتدريب يتجلى يتجلى أيضا من خلال المدارس المتعددة التخصصات التابعة لها وهي:¹

- مدرسة بن عكنون المتخصصة في التدريب الإداري وعلوم التسيير.

- مدرسة البليدة ومدرسة عين ميلة المتخصصةان في الجانب التقني.

هذا بالإضافة إلى إستقدام العديد من الخبراء وفرق البحث الأجنبية وإجراء العديد من الدورات خارج الوطن لإطارات المؤسسة.

التوجهات الإستراتيجية لمؤسسة سونلغاز ضمن التدريب والتكوين:²

- تنمية وتطوير الخبرة التقنية في مجال الإنتاج والصيانة عن طريق التحكم في طرق وتقنيات الإستغلال والإنتاج وإكتساب التقنيات الجديدة في الإستغلال وعصرنة عملية الصيانة.

- ا لرفع من مستوى الأمن داخل المؤسسة لتقليل الأخطاء الناجمة عن حوادث الإستغلال.

¹ -الموقع الإلكتروني لمؤسسة سونلغاز. مرجع سابق.

² -كرامش بلال. "أثر التدريب على الأداء في المؤسسة. دراسة حالة شركة سونلغاز جيجل". رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال المؤسسات. جامعة جيجل: 206/2007. ص118. ص119.

- تنمية المهارة في مجال الإدارة والتسيير.

- إكساب المهارات في مجال التمويل والتخزين من أجل تقليص فترات التمويل.

- تحسيس المسؤولين بأهمية الجودة ونوعية المنتج.

وفي ذات السياق فإن إدارة مؤسسة سونلغاز تعمل على تدريب مواردها البشرية وتكوين رأس مال بشري بزيادة عدد الأفراد ذوي المهارات والكفاءات وهي عناصر إستراتيجية للنمو الإقتصادي ترتبط بالإستثمار في الفرد بإعتباره مصدرا إنتاجيا. ولتحقيق ذلك لابد من إشراك عدة أطراف في عملية التدريب من أجل تظافر ودمج الأعمال قصد تحقيق الأهداف المسطرة.

ويمكن حصر هذه الأطراف في أطراف داخلية وأطراف خارجية:

1-أطراف داخلية:

- مصلحة الموارد البشرية.

- المصالح الإدارية.

- ممثل الأفراد العمال.

2-أطراف خارجية:

المدارس التدريبية المتواجدة ب(بن عكنون/البليدة/عين ميلة). وكذلك وزارة الطاقة والمناجم.

تعتبر المديرية العامة لسونلغاز بالجزائر العاصمة المسؤولة عن أغلب مراحل التدريب من تصميم البرامج التدريبية. ومتابعتها وتقييمها، ويقتصر دور الوحدات التابعة للشركة الأم على تحديد احتياجاتها التدريبية للمديرية العامة بالعاصمة والتي تقوم بتصميم مخطط التدريب لكل سنة بناءا على حجم ونوع الاحتياجات المقدمة من طرف جميع الوحدات التابعة لها.

أنواع التدريب على مستوى الوحدات الفرعية الموزعة على ولايات الوطن¹:

تقوم فروع مؤسسة سونلغاز المتواجد عبر كامل الولايات بتدريب الموظفين على المستوى الإداري وكذلك العاملين على المستوى التقني ب:

1- توجيه الموظف الجديد حيث يخضع فيها لبرنامج تدريبي يهدف للإطلاع على كيفية إتقان العمل.

2- التدريب أثناء العمل حيث يخضع لتدريب مباشر لعمال مصلحتي الصيانة والإستغلال وتقديم معلومات في موقع العمل.

3- التدريب بغرض تجديد المعرفة حيث تقوم الوحدات بالتنسيق مع المديرية العامة للإنتاج بعقد دورات تدريبية دورية لعمالها في الجانب ال0غداري والتقني بغرض مواكبة التكنولوجيا والأنظمة المعلوماتية الجديدة.

المطلب الرابع: علاقتها بالإجراءات القانونية والتنظيمية.

الإمتثال القانوني لمؤسسة سونلغاز حسب القوانين المنشئة لها تهدف في ظل المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المتضمن القانون الأساسي للمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري سونلغاز²

وقد نصت المادة 06 من هذا المرسوم على أهداف الشركة المتمثلة في:

"القيام بإنتاج طاقة ذات جودة ونقلها وتوزيعها. والقيام بالتوزيع العمومي للغاز مع إحترام شروط الأمن وبأقل تكلفة".

¹ - كرامش بلال. مرجع سابق. ص120.

² - المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 المتضمن القانون الأساسي للمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري لسونلغاز. الجريدة الرسمية. 1995. العدد 54.

كما تسعى شركة سونلغاز إلى التخطيط لبرامج سنوية والمتعددة لسنوات وتنفيذها والقيام بالتموينات الضرورية لتنفيذ المشاريع . وإعداد المخططات الرئيسية لتطوير الهياكل القاعدية الكهربائية والغازية التابعة لمجال نشاطها.

كما تهدف الشركة إلى إعداد التصورات لكل المنشآت والتجهيزات أو الهياكل القاعدية الضرورية لأداء مهامها وإعداد السياسة التجارية وتنفيذها وفقا لدفتر الشروط العامة¹

كما أضافت المادة 07 من نفس المرسوم أهداف أخرى هي²:

"من أهداف الشركة إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والإقتصادية والمالية التي لها علاقة بموضوع الشركة وشراء أو إستغلال أو إيداع كل براءة إختراع أو نموذج أو طريقة صنع ترتبط بموضوع الشركة وتعمل على تطوير كل شكل من أشكال المساعدة للزبائن وتقديم الإرشادات لهم والقيام بعملية الإقتراض بكل أنواعه وتشجيع التنمية في الجزائر".

مبادئ التنظيم لمؤسسة سونلغاز بعد تغيير الطبيعة القانونية سنة 2002 :

تمت إعادة التنظيم من أجل تحقيق تقدم أفضل وقد إعتمدت مؤسسة سونلغاز نصوص أساسية من أجل الإمتثال لأحكام قانون فيفري 2002 والنصوص الأساسية الجديدة التي إعتمدتها سونلغاز هي خاصة بالشراكة ذات أسهم وتحولت إلى مجمع صناعي مكون من شركات عاملة وشركة أم . ويخضع هذا المسعى إلى مبادئ التنظيم التالية³:

1-مهام الشركة الأم وهي موجهة نحو:

-إعادة الإستراتيجية وقيادة المجمع.

-إعادة السياسة المالية وتنفيذها.

¹-المادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم 95-280. السالف الذكر.

²-المادة 07 من المرسوم التنفيذي رقم 95-280 السالف الذكر.

³-الموقع الإلكتروني لمؤسسة سونلغاز. مرجع سابق.

- ممارسة الرقابة على جميع الفروع.

- تحديد سياسة الأجور وتطوير المورد البشري للمجمع.

2- فروع المهن القاعدية: خلال السنوات الخمس الأخيرة تمت ترقية المهن القاعدية لمؤسسة

سونلغاز إلى فروع وعددها ثمانية في الميادين التالية:

- إنتاج الكهرباء، تسيير شبكة نقل الكهرباء، توزيع الكهرباء والغاز.

الفروع المحيطة:

من أجل الوصول إلى تحكم أفضل في المهن القاعدية قامت مؤسسة سونلغاز بإدراج

نشاطاتها المحيطة وكلفت بها فروع تتحكم في رأسمالها كلياً وتعمل هذه الفروع في مجال

صيانة تجهيزات الطاقة .النقل .التفريغ الإستثنائي .توزيع التجهيزات الكهربائية والغازية

.البحث والتطوير وإنجاز جميع الأشغال المرتبطة بالنشر وبخدمات صيانة العربات بالإضافة

إلى نشاطات أخرى¹.

المساهمة في شركات:

تعد مساهم مؤسسة سونلغاز في شركات مختلفة عنصر أساسي في إستراتيجيتها المتعلقة

بالتنوع والشراكة والهدف من ذلك²:

- دمج التكنولوجيا والمعرفة الفنية.

- إدخال الخبرة الإدارية في مجال التسيير.

- إكتساب أسواق جديدة وطنية وجهوية.

¹-الموقع الإلكتروني لمؤسسة سونلغاز. مرجع سابق.

²-الموقع الإلكتروني السالف الذكر.

التوقيع على ميثاق الحوكمة في سونلغاز:

يهدف ميثاق الحوكمة بشكل خاص إلى تكريس بيئة مسؤولة وناجعة على جميع المستويات. وذلك بهدف دعم الإلتزام بالتحسين المستمر للأداء وتعزيز ثقة الزبائن والسلطات العمومية وتمتين رأس المال البشري وتقييم إدارة المخاطر المرتبطة بالأنشطة والمشاريع والإستراتيجيات التي تم وضعها في المكان المناسب بهدف تعزيز فرص نجاحها. وقد تم تعزيز مضمون هذا الميثاق من خلال إنشاء عدد من لجان الخاصة بالحكومة والتي تتيح مجالا واسعا للمساعدة في إتخاذ القرار لتمكين الإدارة العليا من البث في المشاكل المختلفة التي تواجهها.

كما يعد ميثاق الحوكمة جزء من عملية شاملة لإرساء القواعد الجديدة وتحسين التأطير وضمان الشفافية وهذا مايبين مدى حرص المؤسسة على الجمع بين الإمتثال للقواعد القانونية والتنظيمية التي تحكمها من جهة والسعي لتحسين الأداء وخلق القيمة من جهة ثانية¹.

الضبط الإقتصادي لمؤسسة سونلغاز:

مكن المشرع لجنة ضبط الكهرباء والغاز من سلطة الرقابة اللاحقة على ممارسة النشاط إلى جانب الوزير المكلف بالطاقة. وقد أهلها القانون بسلطة ممارسة التحريات والتحقيقات لمعرفة ماإذا كان المتعاملون يلتزمون بالنصوص التشريعية والتنظيمية السارية المفعول خصوصا المتعلقة بواجبات المرفق العام للكهرباء والغاز ورقابة اللجنة على خضوع المتعاملين الإقتصاديين لأحكام قانون المنافسة من خلال متابعة الممارسة المنافسة للمنافسة.

¹ -المديرية المركزية للإتصال. الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز. رقم 231. 2023 .

1- رقابة لجنة الكهرباء والغاز:

تنص المادة 128 من لقانون المتعلق بالكهرباء والغاز على "يمكن للجنة الضبط أثناء أداء المهام الموكلة إليها أن تطالب المتعاملين المتدخلين في السوق تزويدها بكامل المعلومات الضرورية. ويمكن أن تقوم بمراقبة حساباتهم في عين المكان"¹

2- رقابة الوزير المكلف:

للوزير المكلف بالطاقة سلطة الرقابة التقنية والمالية والمحاسبية والتسييرية لهذا الغرض "يمكن لوزير الطاقة المكلف على وجه الخصوص أن يطلب إمداده بالوثائق اللازمة التي يحوزها صاحب الإمتياز والمتعلقة بالعمليات ذات الصلة بإستغلال المرفق المتنازل عنه أو يطلب الإطلاع عليه"².

المطلب الخامس: علاقتها بالإستقلالية والتغيير.

أ- إستقلالية أكبر في التسيير:

يتضمن مفهوم الإستقلالية أن يكون إستقلالية القرار والتنفيذ داخل مؤسسة سونلغاز دون تدخل سياسي أو غيره مما يؤدي إلى تحقيق التغييرات والتطورات التي تلبي إحتياجات الشركة والمستهلك بفعال ومستدام.

وبموجب المرسوم الرئاسي رقم (195-02) المؤرخ في 1 جوان 2002 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز³ والمسماة (سونلغاز) شركة مساهمة تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأس مالها، وهذا الإنتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلاؤم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون ولاسيما إنفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة

¹ -المادة 128 من القانون رقم 01-02 المتعلق بالكهرباء والغاز.

² -المادة 20 من دفتر الشروط المتعلق بحقوق صاحب إمتياز توزيع الكهرباء والغاز وواجباته. الملحق بالمرسوم التنفيذي رقم 08-114 يحدد كيفيات توزيع الكهرباء والغاز وسحبها ودفتر الشروط المتعلق بحقوق صاحب الإمتياز.

³ -المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المرخ في 1 جوان 2002. الجريدة الرسمية العدد 48.

، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة ،ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخلو المؤسسة إستقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤوليتها كاملة.

إن تحديد الهدف الإجتماعي لمؤسسة سونلغاز فتح لها أفاق ،فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز ،توفرت لسونلغاز إمكانية العمل والتدخل في العلاقة تجاه قطاع المحروقات والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر .

1-الإستقلال المالي والتشغيلي:

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 السالف الذكر أصبحت مؤسسة سونلغاز قادرة على تنظيم نفسها وتحديد أولوياتها وإتخاذ قراراتها دون تبعية لجهات خارجية مما ساهم في تحقيق التغيير والتطوير المستمر للمؤسسة وتعزيز دورها في السوق والمجتمع.

2- تعزيز الشفافية والمساءلة:

حيث أصبح بإمكان جميع أعضاء المؤسسة من المشاركة في عملية إتخاذ القرارات وفهم الأهداف والتوجهات بوضوح مما يعزز الثقة بين الإدارة والموظفين ،ويساهم في إطلاق الطاقات الإبداعية بين الإدارة والموظفين ،ويساهم في إطلاق الطاقات الإبداعية والإبتكارية لتحقيق التغيير الإيجابي.

3- تعزيز ثقافة الإبتكار والتطوير المستمر:

وذلك من خلال تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة وتجريب الحلول المبتكرة لتحسين عمليات الإنتاج ،وتقديم خدمات أفضل للعملاء مما يعزز مكانة المؤسسة في السوق ويساهم في تحقيق نمو مستدام.

ب- تغيير وتطوير مستمر:

1- تحسين مهارات العمال بشكل مستمر:

تشرف مؤسسة سونلغاز على تنظيم ورشات لتبادل البحث والتطوير، وتهدف هذه الورشات إلى تعزيز قدرات الموظفين والاستفادة من خبراتهم القيمة في تطوير قطاع الكهرباء والغاز، وتقوم المديرية المركزية للبحث والتطوير بتقديم مهامها من خلال عرض المحاور الإستراتيجية للبحث والتطوير المستقبلية مثل¹:

- طريقة عمل الخزان واليقظة التكنولوجية داخل مجمع سونلغاز.

- تقديم إقتراحات حول مشاريع البحث والتطوير ذات صلة بمهن المجمع، ونذكر على سبيل التمثيل آخر ورشة نظمتها المديرية المركزية بجوان 2023، ومن جملة التوشيات التي توجتها أشغاله تهدف إلى:

- إنشاء مخابر متخصصة على مستوى شركات المجمع.

- تمويل المشاريع النموذجية.

- إنشاء مجلة علمية متخصصة.

وفيما يتعلق بخزان الباحثين لمجمع سونلغاز كشفت المديرية المركزية للبحث والتطوير لسونلغاز خلال عرضها عن وجود 101 إطار متحصل على شهادة الدكتوراه بمجمع سونلغاز، إنظم منهم 65 إلى هذا الخزان، 89 % منهم متخصصون في الشعب التقنية و 11 % في شعب التسيير.

2- إستغلال التكنولوجيا الحديثة في إدارة شبكة الإتصال:

لقد ساهمت التكنولوجيا الحديثة في إدارة شبكة الإتصال بمؤسسة سونلغاز في تسهيل عملية الإتصال بين فروع وأقسام الوظائف، وكانت عملية التنسيق فيما بينهم تختصر الوقت والإمكانات المادية التي تكلف المؤسسة مبالغ طائلة، حيث ساهمت إدارة هذه الشبكة في

¹-الموقع الإلكتروني لمؤسسة سونلغاز. مرجع سابق.

نقل المعلومات والملفات من فرع إلى فرع ،كما أنها ساهمت في تسهيل الرقابة الداخلية ، حيث أن مدراء ومسؤولي الأقسام أصبح بإمكانهم مراقبة العمال الإداريين من مكاتبهم.

3- تعزيز القدرة على التكيف:

في ظل التغيرات المستمرة والتحديات الجديدة تسعى مؤسسة سونلغاز لتفعيل إستراتيجية مرنة وقابلة للتطبيق تتيح لها الإستجابة بفعالية لهذه التحديات والتغيرات بشكل سريع ومؤثر مع كل المتغيرات التي طرأت في السوق العالمية ،وتطور التكنولوجيا ،والتشريعات البيئية وغيرها .

4-تعزيز البحث والتطوير:

تسعى مؤسسة سونلغاز إلى البحث عن بديل طاقي مثل الطاقة المستدامة والتكنولوجيا النظيفة مما يساهم في تطوير حلول جديدة وفعالة للحفاظ على البيئة وتلبية الإحتياجات الطاقوية للمستقبل ،وهذا يمكن أن يعزز مكانة المؤسسة كمبتكرة رائدة في قطاع الطاقة وتحقيق التنمية المستدامة.

خلاصة الفصل الثاني:

يؤكد هذا الفصل أن التنمية الإدارية في المؤسسات تعتمد على تطوير شامل للموارد البشرية، وهياكل العمل وأساليب الإدارة. تركز التنمية على التدريب الإداري كوسيلة لتعزيز مهارات الموظفين وإعدادهم لمواكبة المتغيرات التنظيمية، كما يشير الفصل إلى التمكين الإداري الذي يشرك الموظفين في إتخاذ القرارات ويعزز من شعورهم بالمسؤولية مما يحفز الابتكار والمشاركة الفعالة، علاوة على ذلك يؤكد الفصل أهمية الجودة الإدارية حيث يعد تحسين العمليات ووضع معايير واضحة للتقييم أداة رئيسية لضبط الأداء وتعزيز الكفاءة، ويأتي الابتكار الإداري كعنصر محوري آخر، حيث يدعم المؤسسة في تطوير حلول جديدة ترفع من مرونتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات السريعة.

الفصل الثالث

علاقة إدارة التغيير بوحدة

سونلغاز لولاية البيض

تمهيد:

بعد معالجة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، يأتي هذا الفصل العملي كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظرياً على إحدى المؤسسات الوطنية التي تتمتع باحترافية كبيرة في مجال تخصصها، وهي "سونلغاز" والتي تعتبر من أهم وأكبر مؤسسات إنتاج الكهرباء المتواجدة عبر التراب الوطني.

حيث سيتناول هذا الفصل تحديداً تقديم المؤسسة، منهج وأنموذج الدراسة، وكذا وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق بناءها وتصميمها وإعدادها وثباتها وصدقها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قمنا بها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل الدراسة، وتحليل فقرات الاستبانة، وأخيراً اختبار الفرضيات، لأجل الوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات الميدانية التي تخدم الدراسة.

كما تسعى الطالبة من خلال هذا الفصل إلى تحقيق الهدف الأساسي للبحث، والذي يتمثل في الكشف عن دور إدارة التغيير في تحقيق التنمية الإدارية للمديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سونلغاز بالبيض، ولتحقيق هذا الهدف فإنه يتوجب على الطالبة أن تختبر أثر إدارة التغيير في التنمية الإدارية بأبعادها الخمسة (القدرة الإدارية، التطوير الإداري، الجودة الإدارية، الابتكار الإداري، الإستدامة الإدارية)؛ في المؤسسة المبحوثة، لذلك سيركز الجانب التحليلي لهذا الفصل على محورين أساسيين الأول: هو دراسة واختبار دور إدارة التغيير في التنمية الإدارية، أما الثاني: فسيتناول اختبار دور المتغيرات الديموغرافية كمتغيرات وسيطة على العلاقة بين إدارة التغيير والتنمية الإدارية في المؤسسة موضع الدراسة. لأجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى خمسة مباحث على النحو التالي:

• المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز بولاية البيض.

- **المبحث الثاني:** الإجراءات المنهجية للدراسة.
 - **المبحث الثالث:** أداة الدراسة.
 - **المبحث الرابع:** واقع إدارة التغيير وأبعاد التنمية الإدارية لمؤسسة سونلغاز بولاية البيض.
 - **المبحث الخامس:** إختبار فرضيات الدراسة.
 - **المبحث الأول:** تقديم مؤسسة سونلغاز بولاية البيض.
- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز هي مؤسسة عمومية إقتصادية جزائرية ذات طابع تجاري، مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها ومن خلال هذا المبحث الذي يتناول تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية البيض وسنتعرف أكثر على نشأتها، مهامها أهدافها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة سونلغاز.

إن مؤسسة سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان التموين بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر ويساهم في تجسيد السياسة الوطنية للطاقة من خلال البرامج المهمة الخاصة بربط الطاقة الكهربائية وخاصة الربط بقنوات الغاز والتي سمحت برفع نسبة التغطية من الكهرباء إلى 99% ونسبة التغطية في الغاز إلى حدود 59% على المستوى الوطني.

نشاطها الأساسي هو: إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها ونقل الغاز وتوزيعه.

1. النشأة:

في سنة 1947 و بداية القرن العشرين كانت هناك (16) مؤسسة، ذكر منها المؤرخ Daniel Lefevre، منها (15) تتقاسم الامتيازات الطاقوية في الجزائر، وبموجب المرسوم الصادر في 05 جوان 1947 تم تأسيس شركة "EGA" كهرباء وغاز الجزائر " Electricité et Gaz d'Algérie" والتاريخ الفعلي لبداية نشاطها كان في 16 أوت 1947.

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

وفي سنة 1969 وبتاريخ 28 جويلية 1969 عن طريق المرسوم 59-69 الصادر في الجريدة الرسمية بتاريخ 01 أوت 1969 تأسيس سونلغاز " Société National de l'Electricité et du Gaz".

أما سنة 1983 فقد شهدت المؤسسة إعادة هيكلة بإنشاء فروع خاصة بالأشغال وهي:

- كهريف KAHIRIF: للإنارة وإيصال الكهرباء الريفية.
- كهركيب KAHRAKIB: للتركيبات والمنشآت الكهربائية.
- قناغاز KANAGHAZ: لإنشاء شبكة لنقل الغاز.
- إينرغا INERGA: للهندسة المدنية.
- التركيب ETTERKIB: للتركيب الصناعي.

بينما سنة 1991 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي

وتجاري (EPIC)

(Entreprise Publique à Caractère Industriel et Commercial) وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 475-91 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 وفي القانون رقم 280-95 الصادر في 17 سبتمبر 1995 يؤكد طبيعة المؤسسة الموضوعة تحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم، مع العلم أنها تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

وسنة 2002 تم تحويل نظامها الأساسي إلى شركة ذات أسهم بموجب القانون رقم 02-01 الصادر في 05/02/2002 وهذا ما يسمح لها بتوسعة نشاطها في مجالات مختلفة وحتى خارج حدود البلاد.

بينما سنة 2004 أصبحت سونلغاز مجمع شركات (holding de sociétés) منها من تمارس المهن الأساسية المتعلقة بنشاط المؤسسة وهي: SPE شركة إنتاج الكهرباء GRTE شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء، GRTG شركة تسيير شبكة نقل الغاز، أربع

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

شركات لتوزيع الكهرباء والغاز الخاص بالشرق والوسط والغرب والعاصمة وما جاورها وهي على التوالي SDA، SDO، SDE، SDE.

وفي سنة 2017 لقد أقر المخطط التنظيمي الجديد بإنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة اختصارا (SDE) شركة ذات أسهم كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق والوسط والغرب من جهة وإلحاق شركة التوزيع للجزائر (SDA) من جهة أخرى، وكان ذلك في 2017/05/22 برأس مال يفوق 64 مليار دينار جزائري .

يتواجد مقرها الاجتماعي ب 20 نهج محمد بوضياف بالبلدية تسهر على تسيير (52) مديرية توزيع متفرقة على 58 ولاية.

للإشارة فإنه قد تم نقل مقر الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز إلى العاصمة الجزائر بعمارة 500 مكتب، الطريق الوطني رقم 38، جسر قسنطينة، كما تم تغيير اسمها من SDC إلى SADEG في نوفمبر 2019 وضم فرع SDA فلم تصبح شركة تابعة بل صارت منطقة توزيع مثل مناطق التوزيع الأخرى المنطوية تحت لواء SADEG. (معلومات مأخوذة من شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب، مديرية التوزيع - ولاية البيض)

المطلب الثاني: خصائص ومميزات مؤسسة سونلغاز.

 **الاحتكار:** تمتعت مؤسسة "سونلغاز" بالاحتكار التام لسوق الكهرباء وتوزيع الغاز وهذا ما يدعم مكانتها من جهة، وفي نفس الوقت حملها مسؤولية كبيرة لتطبيق سياسة الدولة الطاقوية وإرضاء المواطنين.

 **الحجم:** كبر حجم نشاط المؤسسة تعدد نشاطها والمتمثل في مراحل الإنتاجية على مستوى العديد من وحدات الإنتاج والتوزيع عبر عدة مستويات.

 **تعدد نظم التسيير:** تعدد النشاطات وتوسيعها أدى إلى تعدد النظم التسييرية ونظم الاستغلال وتعدد مستويات العامل وتنوع تخصصاتهم.

 **تغير الطابع القانوني:** عرفت عدة تغيرات في الطابع القانوني وهي:

- **التحول الاول:** من نظام المؤسسة الوطنية قبل سنة (1969) إلى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.
 - **التحول الثاني:** من شركة وطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة وطنية ذات طابع صناعي وتجاري ابتداءً من سنة (1991).¹
 - **التحول الثالث:** هو تحول المؤسسة إلى شركة ذات أسهم وتم في سنة (2002) وهو ما فتح احتمالات المنافسة خاصة مع صدور قانون الطاقة الجديد الذي أشار إلى تعدد المتعاملين في الميدان وكذا إنشاء سوق داخلية للطاقة في حدود سنة (2007). هذه التحولات حررت مبادرة تسيير مؤسسة "سونلغاز" وقلصت في كل مرة التدخلات المركزية وبالتالي عن تقليص دور الدولة والحد من تدخلها خاصة في ميدان الاستثمار. (معلومات مأخوذة من المؤسسة-مرجع سبق ذكره)
- 2. تعريف وحدة الكهرباء والغاز بولاية البيض:**

تعد مديرية التوزيع بالبيض مديرية ذات طابع تجاري واقتصادي متخصصة في توزيع الكهرباء والغاز عبر كامل مناطق الولاية حيث كانت أول انطلاقة لها في 2005/07/01، يبلغ عدد عمالها 325 عامل يسهرون على راحة وخدمة الزبائن الذي بلغ عددهم 73813 زبون في الكهرباء و 52441 زبون في الغاز و 02 مقاطعات كهرباء و 03 مقاطعات غاز و 03 وكالات تجارية البيض - بوقطب - الأبيض سيدي الشيخ.

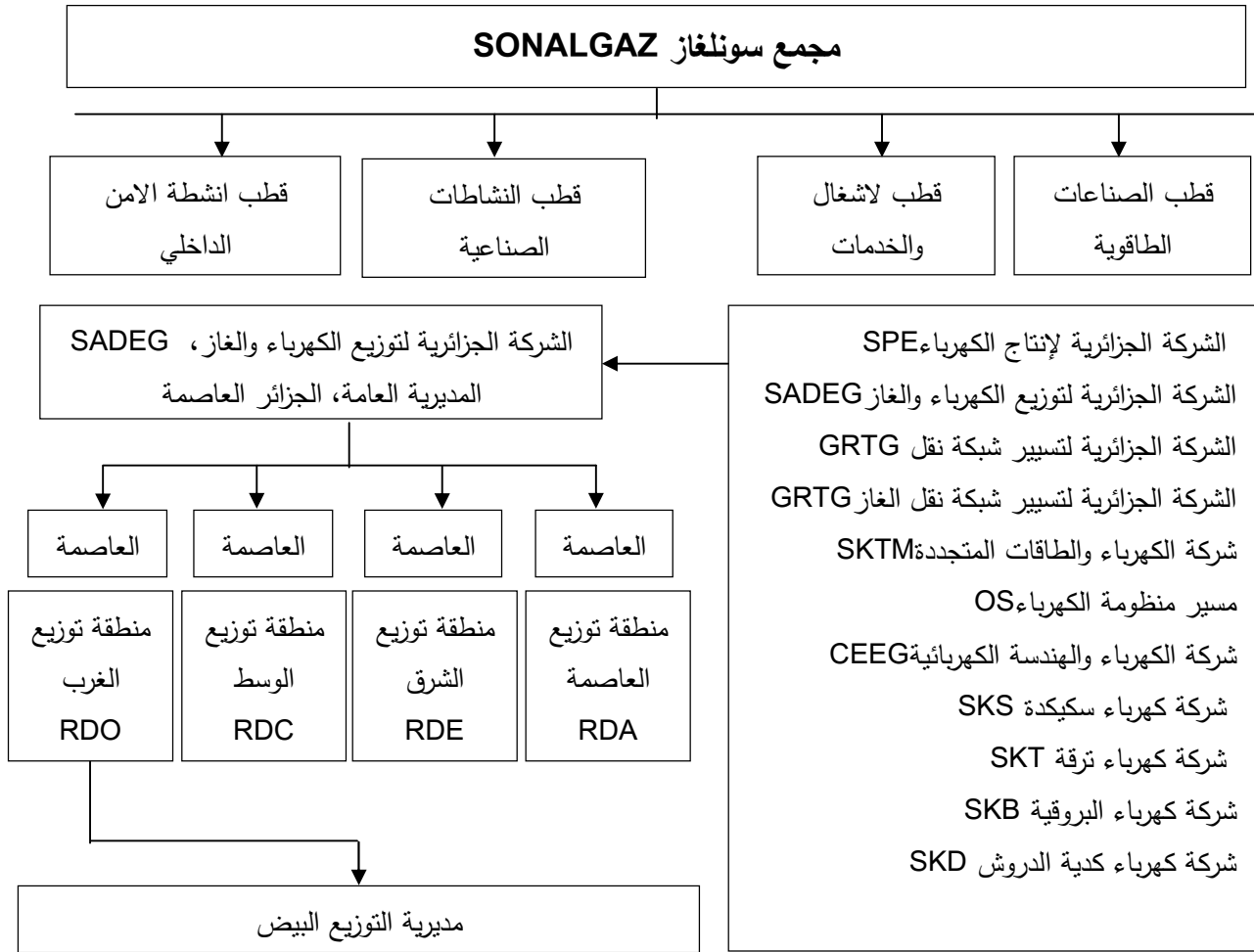
وهي تسيير شبكة كهربائية طولها يصل الى 1974 كم توتر منخفض و 2803 كم توتر متوسط وشبكة للغاز تفوق 986 كم ويتعداد الاجمالي للعمال يصل الى 322 عامل. (معلومات مأخوذة من شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب، مديرية التوزيع ولاية البيض).²

الشكل (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

أولاً: الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز:

¹ مؤسسة سونلغاز البيض، مصلحة الموارد البشرية.
² مؤسسة سونلغاز لولاية البيض، مديرية التوزيع لولاية البيض

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض



المصدر: قسم الموارد البشرية 2023 (مديرية توزيع الكهرباء والغاز-ولاية البيض-، مرجع السابق).

ثانيا: الهيكل التنظيمي لوحدة التوزيع-البيض-

تنقسم مؤسسة شركة توزيع الكهرباء والغاز - البيض - الى سبعة أقسام رئيسية هي:

- قسم العلاقات التجارية.
- قسم الدراسات والأشغال - كهرباء وغاز -
- قسم تقنيات الغاز.
- قسم تقنيات الكهرباء.
- قسم تسيير وبرمجة الاعلام الآلي.
- قسم المالية والمحاسبة.

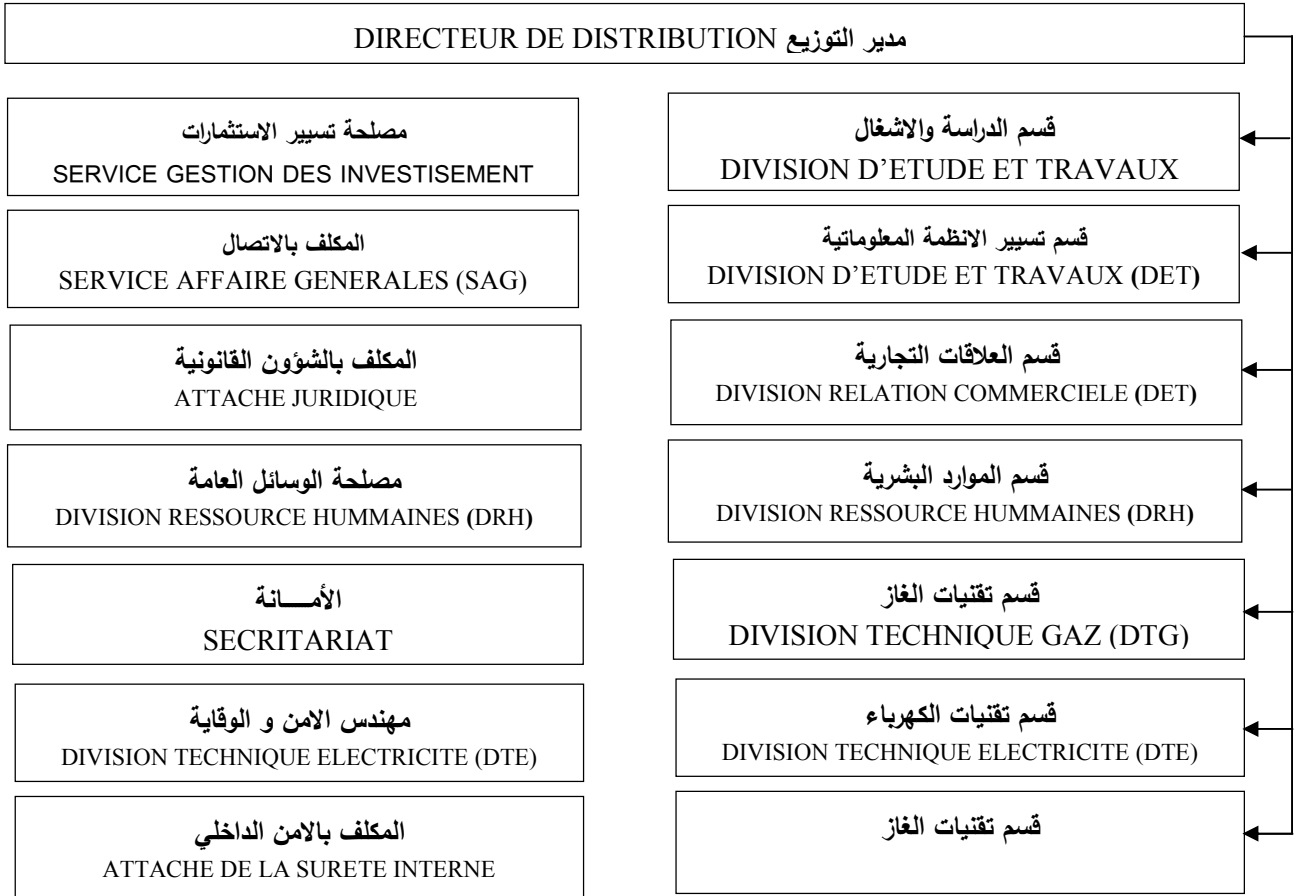
الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

• قسم الموارد البشرية¹.

بالإضافة إلى هذه الأقسام هناك مصلحة خاصة متخصصة في الوسائل العامة

وذلك كما يظهر في الشكل الموالي:

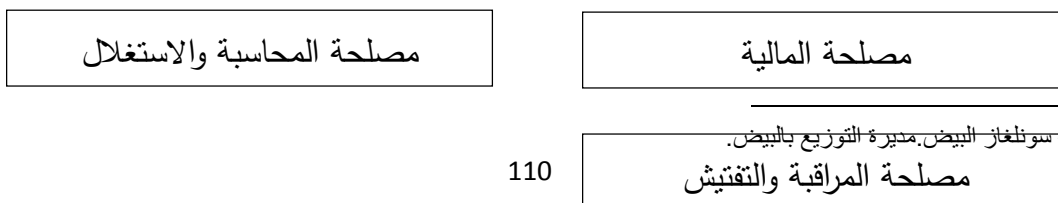
الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي لوحدة التوزيع البيض.



المصدر: قسم الموارد البشرية 2023 (مديرية توزيع الكهرباء والغاز-ولاية البيض - مرجع سابق.)

ثالثا: الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة.

الشكل(07): الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة.



¹ مؤسسة سونلغاز البيض. مديرية التوزيع بالبيض.

مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير

المصدر: (وثائق متعامل بها في مؤسسة شركة توزيع الكهرباء والغاز-ولاية البيض -)

رابعا: الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية

الشكل(08): الهيكل التنظيمي لقسم¹الموارد البشرية.

مصلحة تسيير الموارد البشرية

مصلحة التكوين

مصلحة تنمية الموارد البشرية

المصدر: قسم الموارد البشرية 2023 (وثائق متعامل بها في مؤسسة شركة توزيع الكهرباء والغاز - ولاية البيض -).

المطلب الثالث: مهام واهداف مؤسسة سونلغاز:

تقوم مؤسسة سونلغاز بوظائف أساسية تتمثل في إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها واستيرادها وتصديرها ونقل وتوزيع الغاز الطبيعي إلى كافة أنحاء التراب الوطني.

¹ -قسم الموارد البشرية، وثائق متعامل بها في مؤسسة شركة توزيع الكهرباء والغاز، ولاية البيض، 2023

فهي تقوم بوظائف تجارية وأخرى تقنية تتمثل في بيع الطاقة وتسيير الزبائن والمشاركين في شبكتها كما أنها تقوم بتهيئة وإنجاز منشآت الإنتاج والنقل والتوزيع. (معلومات مأخوذة من المؤسسة-مرجع سبق ذكره)

1. مهام مؤسسة سونلغاز:

الإنتاج: إن طبيعة الكهرباء كمنتوج غير قابل للتخزين أجبر مؤسسة سونلغاز على اندماج كامل لكل نشاطاتها من الإنتاج إلى غاية الاستهلاك النهائي، الإنتاج هو عملية تحويل الطاقة الحرارية أو المائية إلى طاقة ميكانيكية، ثم إلى طاقة كهربائية ويشمل الإنتاج على الفروع الآتية:

- **الفرع الديزل:** يتكون من 183 مولدا بطاقة تتراوح بين 0,35 ميغاواط و 8 ميغاواط للمولد الواحد.
- **الفرع المائي:** يتكون من 34 مولدا بطاقة تتراوح من 1 ميغاواط إلى 5 ميغاواط للمولد الواحد.
- **الفرع الحراري الغازي:** يتكون من 36 مولدا، حيث طاقة كل مولد تتراوح من 20 ميغاواط و 210 ميغاواط.
- **الفرع الحراري البخاري:** يتكون من 20 مولدا بطاقة تتراوح من 50 ميغاواط و 196 ميغاواط.

النقل: يخص نشاط النقل كل من نقل الكهرباء والغاز فنقل الكهرباء يتم عبر خطوط الضغط العالي 220 KV و 400 KV بالإضافة إلى الخطوط ذات الضغط المتوسط 60 KV.

أما فيما يخص نقل الغاز فتقوم مؤسسة سونلغاز بتزويد السوق بالكميات اللازمة من غاز مؤسسة سونطراك، حيث أنشأت سونلغاز شبكة هامة لنقل الغاز سواء كان الضغط العالي الموجه للمشاركين الصناعيين، أو المتوسط أو المنخفض.

التوزيع: تقوم مؤسسة سونلغاز بتوزيع كل من الكهرباء والغاز بخطوط وكابلات ذات ضغط منخفض ومتوسط تلبية لاحتياجات زبائنها الصغار بالطاقة الكهربائية والغازية.

- تزود سونلغاز فيما يخص توزيع الكهرباء شركائها الصناعيين بشبكات ذات ضغط مرتفع في حين أن الزبائن الصناعيين ذوي الأهمية المتوسطة تزودهم بشبكات الضغط المتوسط أما العائلات والحرفيين فتزودهم بضغط منخفض.
- في حين تلبي مؤسسة سونلغاز عند توزيع الغاز احتياجات ثلاثة أنواع من زبائنها تتمثل في الزبائن الصناعيين الذين يتم تغذيتهم بشبكات الضغط المرتفع، الزبائن الصناعيين ذوي الأهمية المتوسطة والذين تتم تغذيتهم بشبكات الضغط المتوسط، العائلات والحرفيين الذين تتم تغذيتهم بضغط منخفض. (نفس المرجع السابق)

2. مهام قسم المحاسبة والمالية DFC:

يعتبر هذا القسم هام جدا وحساس حيث يقوم بمهام عديدة ومتنوعة ومن بينها طريقة تسيير ميزانية المؤسسة وكذا الدور المنوط بها فيما يخص الرقابة على جميع الوثائق المحاسبية ويتكون القسم من أربعة مصالح هي:

مصلحة المحاسبة والاستغلال: تقوم هذه المصلحة بـ: التسجيل لكل العمليات التي تقوم بها المؤسسة والتأكد من صحتها ومن بين هذه العمليات: الصندوق، الأجور، الفواتير المبيعات، المشتريات.

- مسك الدفاتر المحاسبية.

- مسك جباية المؤسسة.

- إعداد القوائم المالية للمؤسسة.

مصلحة المالية:

- هي المسؤولية عن تسديد ديون الموردين وكل الديون الأخرى.

- مسك الحسابات البنكية والبريدية للمؤسسة.

- إعداد المقاربة البنكية والمتابعة اليومية مع البنك وبريد الجزائر.

- هي المسؤولية عن العلاقات مع المؤسسات المالية.

- المتابعة اليومية التدفقات النقدية لمختلف حسابات الخزينة.

مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير:

- إعداد الموازنة التقديرية السنوية للمؤسسة.
- متابعة ومراقبة الأهداف المسطرة.

مصلحة المراقبة والتفتيش: وهي مصلحة حديثة النشأة انطلقت سنة 2018 هدفها:

- حماية الأصول والمركز المالي للشركة.
- السهر على متابعة تنفيذ الإجراءات الخاصة بكل مصالح الشركة.
- تحسين أداء المسيرين بتقليل المخاطر الناجمة عن سوء التسيير وعدم تنفيذ الإجراءات والقوانين الداخلية.
- هذه المصلحة الأخيرة موجودة على مستوى مديرية البيض.

3. مهام قسم الموارد البشرية DRH:

يملك قسم الموارد البشرية في مؤسسة "سونلغاز" أهمية بالغة ويعمل على تلبية متطلبات وتحديات المؤسسة عن طريق الأفراد كوسيلة لذلك، كما أن هذا القسم يقوم بتسيير مستخدمي المراكز (الموارد البشرية) وذلك بتدبير إجراءات الأجور مع تطوير وتنمية الحياة المهنية الخاصة بالعمال من التكوين كما تهتم بمتابعة المسار المهني للمستخدمين ومعالجة الرواتب وتحرير شهادات العمل زيادة على ذلك تقوم بـ:

- تحضير، توجيه ومراقبة هيئة المستخدمين (توظيف، تكوين، ترقية).
- ضمان تنسيق ورقابة الأنشطة في الإدارات وتسيير المستخدمين (توظيف استقبال، تنصيب، تكوين، ترقية، تحويل).

يتضمن قسم الموارد البشرية مصلحتين الأولى مصلحة تسيير الموارد البشرية ثانيا مصلحة التكوين، بالإضافة إلى مصلحة نشاط تنمية الموارد البشرية وسنتطرق فيما يأتي إلى معرفة مهام كل منها:

مصلحة تسيير الموارد البشرية: تعمل هذه المصلحة على:

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

- ضمان تحضير واستغلال الأجور في إطار عناصر المتغيرات ووثائق الأجور ومعالجة الشكاوي في هيئة أجور المستخدمين.
 - الحرص على وحدوية التطبيق للوائح ومراقبة تنفيذها خضوعا للهرم الوظيفي في تطبيق اللوائح التنظيمية.
 - ضمان العلاقات مع المراكز الخاصة بطلب العمل.
 - ضمان العلاقات مع الهيئات الخارجية (الضمان الاجتماعي، التقاعد، التعاضدية).
 - إعداد الميزانية والعقود الإدارية والجداول المتعلقة بالموارد البشرية.
 - القيام بإحصاء مستخدمي المديرية الجهوية مع تحضير تقرير عمل المصلحة.
- مصلحة التكوين:** يعتبر التكوين كوسيلة غير محدودة كما أنها عملية تتميز بالديمومة كونها تعمل على مواكبة التطوير التكنولوجي.
- وتهتم مؤسسة "سونلغاز" بجانب التكوين بشكل كبير وتمنحه أهمية على المستوى الداخلي والخارجي.
- وهناك ثلاثة أنواع من التكوين تم تقسيمها بناءً على العامل الزمني بالدرجة الأولى ثم على أساس الهدف منها.
1. تكوين متخصص (طويل المدى) من 03 أشهر إلى 06 أشهر، الهدف منه الحصول على معلومات في تخصص معين من أجل شغل منصب معين، كما يمكن أن يكون مؤهلاً للحصول على ترقيته.
 2. تكوين تحسيني (قصير المدى) من أسبوع إلى ثلاث أسابيع، يهدف إلى تدعيم الرصيد المعلوماتي للموظف مما يؤدي إلى تحسين أدائه الوظيفي اليومي.
 3. التكوين بالوسائل الخاصة (قصير جداً) قد يدوم من يوم إلى يومين أو حتى ساعات وينشطها إطار مؤهل من داخل المؤسسة، يهدف إلى توضيح وظائف دقيقة وبسيطة ويتم في أحد قاعات المؤسسة والاعتماد على وسائلها الخاصة.
- مراحل سيرورة عملية التكوين:**

عادة ما يتم إعداد عملية التكوين بسنة مسبقاً إذ تقوم المؤسسة بدراسة وضعية الموظفين وعليه تقوم بوضع تعليمة تأمر بوضع جداول يتم فيها تدوين أسماء الموظفين وإبراز النقائص التي يواجهونها، تمكن المشرف من دراستها بالكيفية التي يتم تكييفها أو تصنيفها.

كما يتم أيضا بواسطة بطاقة التقييم التي يترتب عنها وضع مخطط... إلخ وهو يشمل كل الإطارات والمتحكمين والمنفذين ويوجه كل موظف حسب نتائج بطاقة تقييم وعدد الموظفين في كل مصلحة.

تتم عملية التكوين وفق ثلاث مراحل وهي:

1. مرحلة إعداد مخطط تكويني.

2. مرحلة الشروع في تنفيذ مخطط تكويني.

3. مرحلة التقييم (بعد التكوين).

ملاحظة المستفيدين من التكوين لا ينقطعون عن أعمالهم، إلا بعد قضاء سنة في المؤسسة الأصلية بعد التكوين.

مصلحة نشاط تنمية الموارد البشرية: تهتم مصلحة نشاط تنمية المورد البشرية بالمسار المهني للعامل منذ بداية علاقة العمل إلى نهاية العمل بالإضافة إلى إنشاء خطط التوظيف الداخلي والتعريف بالاحتياجات الخاصة بالتوظيف.

وتحضيرات عناصر المناصب قيد الدراسة، إلى جانب ذلك تشارك في تنفيذ مختلف خطط الموارد البشرية ومساهمتها في توافق الموارد البشرية.

4. أهداف المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز:

▪ تطوير كل شكل من أشكال التعاون المشترك في الجزائر أو خارجها مع شركات جزائرية أو أجنبية.

▪ إنشاء فروع وأخذ مساهمات وهذا من أجل توسيع مجال نشاطها

▪ المساهمة في التنمية المحلية بتغطية كامل التراب الوطني بالطاقة.

- دعم الاقتصاد الوطني من خلال تطوير شبكة الكهرباء والغاز باعتبار الطاقة الكهربائية عامل مهم ورئيسي للتنمية وتطوير الاستثمار الصناعي وكذا الفلاحي والزراعي ومختلف المجالات.
- المساهمة في محاربة النزوح الريفي وهذا بتوفير الكهرباء الريفية وكذا ربط الريف بشبكة الغاز.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة:

يتضمن هذا المبحث الأساليب والطرق والإجراءات التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية من هذا البحث، وهي تتضمن منهج البحث، ومجتمع الدراسة والعينة المدروسة في البحث، والإجراءات اللازمة لذلك وأساليب تحليل البيانات وتفسيرها مع محاولة لترميز محاور الدراسة وتبيين طبيعة توزيع عينة الدراسة.

منهج الدراسة:

المنهج العلمي هو تلك الطريقة التي يتبعها الطالب لدراسة ظاهرة أو مشكلة ما بقصد وصفها وتفسير العلاقات المختلفة التي تؤثر وتتأثر بها، بقصد التحكم فيها والتنبؤ بسلوكها مستقبلا، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، ظهر جليا أن المنهج المناسب للدراسة والذي يحقق أهدافها، هو المنهج الوصفي بأسلوبيه (النظري والميداني)، كونه منهجاً مساعداً على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث.

ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة كما وكيفا، فعلى صعيد الدراسة الوصفية يكون بإجراء المسح المكتبي والاطلاع على البحوث النظرية والميدانية لبناء الإطار النظري للدراسة.

أما على صعيد البحث الميداني ، فسيتم إجراء دراسة ميدانية مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وستعتمد الدراسة على الاستبانة المخصصة لذلك.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

يتضمن مجتمع الدراسة، جميع العاملين في المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سونلغاز بالبيض، وتم تعريف العامل لأجل ذلك على أنه أي شخص ينتمي ويسهم في نشاط المؤسسة وبذلك تتضمن شريحة العاملين المراكز التالية: إدارات، أعوان التحكم، والأعوان التنفيذيين. وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة 357 عامل، كما تم اختيار تطبيق موضوع الدراسة على هذه المؤسسة على اعتبار أنها تتميز بأساليب إدارية حديثة بشكل يجعلها أكثر تميزا واحترافية عن غيرها من المؤسسات الأخرى وذلك لطبيعة النشاط الذي تمارسه، وبهذا تكون مجالا مناسباً لتطبيق ودراسة الموضوع.

في حين -ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة- فإن الطالبة سوف تقوم باختيار عينة تكون ممثلة لمجتمع الدراسة، بحيث تمكن الطالبة من تعميم النتائج التي تتوصل إليها وتعتبر العينة من أكثر الأدوات استعمالاً في مثل هذه البحوث ، ونظراً لصعوبة الاتصال بكل العمال ، فقد تم اختيار عينة عشوائية تتكون من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية من مستوى إطار بالمؤسسة وعون تحكم وأعوان تنفيذيين في المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سونلغاز بالبيض، وقد تعمدنا هذا التنوع في العينة أساساً من خلال التركيز على مختلف المستويات التنظيمية، وذلك للوقوف على مختلف وجهات النظر حول موضوع إدارة التغيير والتنمية الإدارية، ومن أجل اقتراح ما يمكن أن يؤدي إلى تحسين النتائج.

وقد تم اختيار هذه الفئات الثلاثة بالضبط لأنهم يشغلون مراكز ووظائف قيادية وإدارية وإشرافية وتنفيذية ويضطلعون بغالبية المهام والأعمال التي يمكن أن تسهم في دعم وقبول إدارة التغيير، وكونهم أكثر ارتباطاً بعمليات التنمية الإدارية، وكذا دورهم في عمليات

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

الاتصال والمشاركة لتعزيز إدارة التغيير، ومسايرة المتغيرات الخارجية وتحقيق التنمية الإدارية.

قمنا بحساب عينة الدراسة بالاعتماد على المعادلة التالية:¹

$$n = \frac{x(1-x)}{\frac{x(1-x)}{n} + \frac{\alpha^2}{\delta^2}}$$

=n حجم العينة

X= نسبة وجود الظواهر محل الدراسة في العينة وقد اعتمدنا على 50%.

α = نسبة الخطأ المسموح به وقد اعتبرناه في حدود (± 5%).

δ = الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج وهو (95%) وبذلك تكون الدرجة المعيارية (1.96).

n = حجم مجتمع البحث (1000).

وبالتعويض في المعادلة السابقة يكون حجم عينة البحث هو (357) مفردة من العاملين في المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سونلغاز بالبيّض.

بالإضافة إلى القانون المستخدم أعلاه فقد تم التأكد من حجم العينة من خلال الرجوع إلى كتاب (SEKARAN)، حيث بين الجدول الإحصائي² أن حجم العينة المتوافق مع حجم مجتمع الدراسة (1000) هو (357) مفردة. وقد تم توزيع (357) استمارة على العاملين، تم استرداد (348) استمارة منها وبعد مراجعة وتدقيق الاستثمارات المستردة وجدنا أن (340). منها أي ما نسبته 95% يصلح لغايات التحليل، والتفريغ في برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، أما الاستثمارات الأخرى فقد تم استبعادها وذلك لعدم اكتمال الإجابة فيها عن

¹ حسن سالي. "العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بقطاع البترول"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، القاهرة، 2004، ص14.

² Jhon wiley&sons asiaUma sekaran, **Research Methods for Business Building Approache**, Pte. LTD, Forth Edition, Sigapore, 2003, P.294.

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

الأسئلة، أو وجود أكثر من اختيار للإجابة الواحدة، أو نقص لورقة أو أكثر من أوراق الاستبيان.

وتم وصف خصائص عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم (02):

الجدول رقم (02) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	
%02.06	07	أقل أو يساوي 25 سنة	العمر
%40.59	138	من 26 إلى 35 سنة	
%31.47	107	من 36 إلى 45	
%25.88	88	أكثر من 45 سنة	
%100	340	المجموع	
%87.94	299	ذكر	الجنس
%12.06	41	أنثى	
%100	340	المجموع	
%09.41	32	متوسط	المؤهل العلمي
%25	85	ثانوي	
%56.47	192	جامعي	
%0.59	02	ماجستير	
%08.53	29	دورات متخصصة في التمكين	
%100	340	المجموع	
%44.12	150	05 سنوات فأقل	مدة الخدمة
%12.94	44	من 06 إلى 10 سنوات	
%08.53	29	11-15 سنة	
%34.41	117	أكثر من 15 سنة	
%100	340	المجموع	
%40	136	إطارات	المستوى الوظيفي
%43.53	148	أعوان التحكم	
%16.47	56	أعوان التنفيذ	
%100	340	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (spss) للملحق رقم (05).

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

يبين الجدول رقم (02) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، وقد يتبين من الجدول أن أعلى نسبة في الفئات العمرية كانت الفئة (من 26-35 سنة) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة 138 عاملا بنسبة مئوية بلغت (40.59%)، ثم تلتها الفئة (من 36-45 سنة) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (107) وبنسبة مئوية بلغت (31.47%)، ويوضح الجدول أيضا أن الفئة العمرية (أكثر من 45 سنة) جاءت في المرتبة الثالثة، حيث بلغ عدد الأفراد ضمنها (88) وبنسبة مئوية بلغت (25.88%)، وأما التبرير لوجود فئات عمرية كبيرة في السن بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، فيعود إلى أن تلك الفئات العمرية تملك الخبرة والمهارة التي تم اكتسابها مع مرور الوقت، لذلك تسعى المؤسسة للحفاظ عليهم في مناصبهم، أما الفئة العمرية (أقل أو يساوي 25 سنة) فقد حلت في المرتبة الرابعة بنسبة مئوية بلغت (02.06%) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (07) فقط وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تسعى إلى التشبيب.

وتدل النتيجة السابقة على التنوع في مستوى أعمار أفراد مجتمع الدراسة، مما يعكس وجود خبرات متنوعة مما يخدم أهداف الدراسة، حيث يضمن التعرف على اتجاهات المستويات العمرية المختلفة بما تحمله من خبرات متراكمة اتجاه دور إدارة التغيير في التنمية الإدارية، إلا أن النسبة الأعلى من المستويات العمرية الفئتين (26-35 سنة) و(36-45 سنة) مما قد ينعكس سلبا على تقبل العمل بأساليب جديدة، وبالتالي ارتفاع مقاومة إدارة التغيير.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن عدد الإناث بلغ (41) وبنسبة مئوية (12.06%) من أصل مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الذكور (299) وبنسبة مئوية (87.94%) من أفراد عينة الدراسة، وبذلك فإننا نرى أن الذكور يفوقون الإناث بأكثر من 07 أضعاف، وأن المرأة لم تأخذ دورها بجانب الرجل في المؤسسة .

وهذا ربما راجع فقط لطبيعة عمل المؤسسة، وعادات وتقاليد أهل المنطقة، وكل هذا ربما وقف حائلا أمام التحاق العنصر النسوي بالمؤسسة.

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

يوضح الجدول رقم (02) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث نلاحظ أن (56.47%) من أفراد العينة لهم مستوى جامعي حيث بلغ عددهم (192) عاملا وجاءت فئة مستوى الثانوي في المرتبة الثانية حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (85) ونسبة مئوية بلغت (25%)، وجاءت فئة مستوى المتوسط في المرتبة الثالثة حيث بلغ عددهم (32) من مجموع أفراد عينة الدراسة ونسبة مئوية بلغت (09.41%)، وقد بلغ عدد الجامعيين والمتحصّلين على شهادات متخصصة في التمكين في نفس الوقت (29) عاملا بنسبة (08.53%)، أما فئة الحاصلين على شهادة الماجستير فهناك عامل واحد فقط ضمن عينة الدراسة.

كما يوضح الجدول رقم (02) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة بالمؤسسة حيث تم تقسيمها إلى أربع فئات، فقد جاءت الفئة (05 سنوات فأقل) في المرتبة الأولى، حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (150) ونسبة مئوية بلغت (44.12%)، ثم تلتها الفئة (أكثر من 15 سنة) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (117) ونسبة مئوية بلغت (34.41%) أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفئة (من 06 إلى 10 سنوات) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (44) ونسبة مئوية بلغت (12.94%)، وبالنسبة لفئة (11-15 سنة) فقد جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة ونسبة مئوية بلغت (08.53%) وكان عدد الأفراد ضمنها (29). وتدل النتائج السابقة على توفر عامل الخبرة لدى أفراد مجتمع الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه دور إدارة التغيير في التنمية الإدارية حيث تعتبر الخبرة من أكبر العوامل المؤثرة في آراء الأفراد نحو الظواهر.

لأن الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية اتجاه موضوع معين.

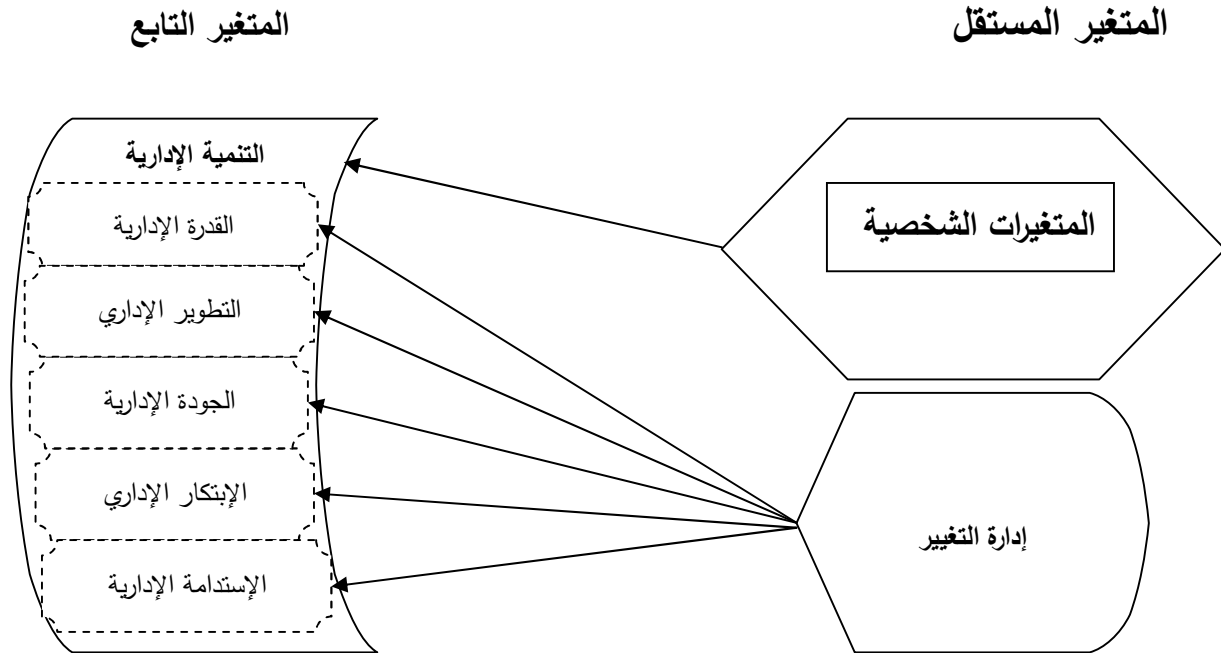
يتبين أيضا من الجدول رقم (02) أن أعلى نسبة تمثل فئة التقنيين (أعوان التحكم) بنسبة مئوية بلغت (43.53%) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (148)، ثم تلتها فئة

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

الإطارات بنسبة (40%) وبلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (136)، وجاءت فئة أعوان التنفيذ في المرتبة الأخيرة بنسبة (16.47%) وبلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (56) عاملا، ويمكننا أن نستنتج أن فئة التقنيين أو أعوان التحكم تمثل أكبر نسبة مما يلزم المؤسسة تمكين هذه الفئة باعتبارها حلقة وصل بين المنفذين والإطارات.

المطلب الثاني: أنموذج الدراسة

الشكل رقم (09) أنموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

ويتبين من الأنموذج مايلي:

❖ يشمل متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (إدارة التغيير) والمتغير التابع (التنمية الإدارية)، بالإضافة إلى (المتغيرات الشخصية)، حيث يتكون المتغير التابع من خمسة أبعاد هي (القدرة الإدارية، التطوير الإداري، الجودة الإدارية، الابتكار الإداري، الإستدامة الإدارية) وذلك اعتمادا على الأنموذج الذي أتى به (Burkhart,1993)¹ في دراسته كما تشتمل المتغيرات الشخصية على خمسة عناصر تتعلق بكل من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي المستوى الوظيفي، مدة العمل).

❖ إن حركة المخطط تفترض وجود دور مباشر لإدارة التغيير في كل بعد من أبعاد متغير التنمية الإدارية، وبالتالي نحصل على الدور الكلي لمتغير إدارة التغيير في متغير التنمية الإدارية.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية وترميز أدوات تحليل الدراسة

1-أدوات المعالجة الإحصائية:

بعد الحصول على وثيقة تسهيل المهمة من عمادة الكلية الموضح في الملحق رقم (02) يفيد بارتباط الطالبة بالدراسات العليا وإمكانية تسهيل مهمته البحثية في المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سونلغاز بالبيضاء، تم توزيع الإستبانات على عينة الدراسة والبالغ عددها (357) إستبانة وقد استردت الطالبة (340) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وهو ما يشكل نسبة 95% من العدد الإجمالي للعينة، وقد كان هناك (09) إستبانات لم تسترد و(08) إستبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا بالرمز (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية...الخ. وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل

¹- Patrick J.BURKHART.Successful Strategic Planning in USA, Prentice Hall: New Jersey, 1993 ,P.23.

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

معاملات الارتباط التباين الأحادي...الخ. وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

معادلة فروند (Freund): لتحليل عبارات محاور الاستبيان من خلال تحديد متوسط الوزن النسبي الفارق، للتمييز بين عبارات كل محور من محاور أداة الدراسة كما يلي:

$$\text{م.و.ن.ف.} = \frac{25\% \times \text{صفر} + x_1 \times \text{صفر} + x_2 \times \text{صفر} + x_3 + x_4 \times 75\%}{100}$$

100 نظرية Y

حيث:

- ت₅ تكرار موافق بشدة، ت₄ تكرار موافق، ت₃ تكرار موافق بدرجة متوسطة، ت₂ تكرار غير موافق وت₁ تكرار لا أوافق بشدة.

- 75% تمثل الحد الأعلى للأهمية الافتراضية للموافقة التامة لإحدى العبارات و25% تمثل الحد الأدنى للأهمية الافتراضية للموافقة التامة لإحدى العبارات.

- (100) تمثل مجموع أفراد عينة الدراسة الافتراضية، وبحساب الخطوة الأولى من المعادلة نصل إلى:

$$\text{م.و.ن.ف.} = \frac{125 \times \text{صفر} + x_2 \times \text{صفر} + x_3 \times \text{صفر} + 75x + 25}{100} = \frac{25 + 375}{100} = 4.00$$

وبانتقال 75% بين استجابات أفراد عينة الدراسة من أوافق تماما إلى أوافق، ثم إلى موافق بدرجة.

وبانتقال 75% بين استجابات أفراد عينة الدراسة من أوافق تماما إلى أوافق، ثم إلى موافق بدرجة متوسطة، ثم إلى لا أوافق، ثم إلى لا أوافق تماما يتم الحصول على متوسطات الوزن النسبي الفروق التالية:

- متوسط من 4.00 (80%) فأعلى يشير إلى أهمية عالية جدا.
- متوسط من 3.25 (65%) إلى 3.99 (80%) يشير إلى أهمية عالية.

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

- متوسط من 2.50 (50%) إلى 3.24 (65%) يشير إلى أهمية متوسطة.
- متوسط من 1.75 (35%) إلى 2.49 (50%) يشير إلى أهمية منخفضة.
- متوسط أقل من 1.75 (35%) يشير إلى أهمية منخفضة جدا.

✚ **التكرارات والنسب المئوية:** تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

✚ **المتوسط الحسابي المرجح:**

تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة

$$\bar{X} = \frac{\sum ni xi}{N}$$

على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة كما يلي:

حيث إن:

N: عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد، مثلا بالنسبة للخيار "أوافق" لإحدى العبارات.

X_i : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5.

N: مجموع أفراد العينة، وفي بحثنا هو 340 عامل.

✚ **الانحراف المعياري المرجح:** أستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد

عينة الدراسة، لكل عبارة من عبارات متغيراتها، ولكل محور من محاورها عن متوسطها الحسابي، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، وكلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والعكس صحيح في حالة إذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح.

ويحسب الانحراف المعياري المرجح بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - \bar{x})^2}{N}}$$

حيث أن:

N: عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد.

X_i : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5.

X: المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان ومحاوره الرئيسية والفرعية.

N: مجموع أفراد العينة، وفي بحثنا هو 340 عامل.

➤ **معامل ارتباط كاندال:** أستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).

➤ **اختبار ألفا كرونباخ:** لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

➤ **اختبار كولومجروف-سمرنوف (1-Sample K-S):** وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

➤ **الانحدار البسيط (Simple Regression):** من خلال إدخال أبعاد المتغير المستقل كل واحد على حدى مع المتغير التابع في المعادلة، ويتم تقييم كل متغير مستقل بناءً على قدرته التنبؤية بالمتغير التابع.

➤ **اختبار تحليل التباين (One Way ANOVA):** لاختبار الفروق بين عينتين مستقلتين.

➤ **تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test)** لتحليل فقرات الاستبيان وحساب النسبة المئوية لبدايل كل فقرة، وكذلك المتوسط الحسابي، والوزن النسبي وقيمة T ومستوى الدلالة لكل فقرة، وتكون الفقرة ايجابية.

بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05، والوزن النسبي أكبر من 60%)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أصغر من قيمة T الجدولية والتي تساوي -1.97 (أو مستوى

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

المعنوية أقل من 0.05، والوزن النسبي أقل من 60%)، وتكون آراء العينة في الفقرة موافقة بدرجة متوسطة إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05.

اختبار T لمتوسط عينة واحدة (Independent sample T Test): لاختبار الفرق بين متوسطي عینتين مستقلتين.

اختبار (Scheffe): للمقارنات البعدية وتحديد صالح الفروق ذات الدلالة الإحصائية لأي فئة من فئات المتغيرات الشخصية والديموغرافية حول محاور الدراسة.

اختبار إيتا تربيع: الذي يحدد حجم تأثير المتغيرات الشخصية في تباين المتغير التابع الذي يفسره ويحدده المتغير المستقل.

اختبار F: كمؤشر لقدرة المتغير المستقل على تفسير التباين في المتغيرات التابعة.

اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory): واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

اختبار (homogeneity variance و PP-Plot): للقيم المتطرفة والطبيعية والخطية وتجانس التباين واستقلالية الرواسب.

2- ترميز محاور الدراسة واختبار طبيعية عينة الدراسة:

قبل المعالجة الإحصائية للبيانات قامت الطالبة بترميز محاور الاستبيان بطريقة تسهل عملية تحليل وتفسير النتائج كما يلي:

الجدول رقم (03) ترميز محاور الاستبيان

الرمز	الفقرات	محتوى المحور	المحور
F_A	18-01	إدارة التغيير	الأول
F_B	23-19	التطوير الإداري	الثاني
F_C	28-24	القدرة الإدارية	الثالث
F_D	32-29	الجودة الإدارية	الرابع
F_E	37-33	الإبتكار الإداري	الخامس

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

السادس	الإستدامة الإدارية	41-38	F_F
--------	--------------------	-------	-----

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS) للملحق رقم (05).

كما قامت الطالبة باستخدام كل من اختبار كولمجروف - سمرنوف (1-Sample K-S) واختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع الطبيعي أم لا، وهي اختبارات ضرورية في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. والجدول رقم (4) يوضح ذلك:

الجدول رقم (04) اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	محتوى المحور	الفقرات	الرمز	قيمة Z	مستوى المعنوية	معامل الالتواء
الأول	إدارة التغيير	18-01	F_A	0.056	0.200	0.51
الثاني	التطوير الإداري	23-19	F_B	0.091	0.060	0.81
الثالث	القدرة الإدارية	28-24	F_C	0.069	0.095	- 1.36
الرابع	الجودة الإدارية	32-29	F_D	0.118	0.051	-0.46
الخامس	الابتكار الإداري	37-33	F_E	0.086	0.064	0.98
السادس	الإستدامة الإدارية	41-38	F_F	0.103	0.110	1.03
	جميع الفقرات			0.084	0.082	0.45

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS) للملحق رقم (06).

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار كولمجروف - سمرنوف (1-Sample K-S) حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، كما يوضح حساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات أن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت تقع ضمن المجال $(-2,2)^1$ لذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

المبحث الثالث: أداة الدراسة

¹ - سعد زغلول بشير. دليلك إلى البرنامج الإحصائي، جمهورية العراق: المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، الإصدار العاشر ، 2003، ص92.

يقصد بأداة الدراسة الوسيلة المنهجية التي يعتمد عليها الطالب في جمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، وتتنوع تلك الأدوات اللازمة بين الملاحظة والمقابلة والاستبانة وغيرها، وبناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح به والإمكانات المادية المتاحة، وجدنا أن الأداة الرئيسية الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي (الاستبانة) حيث قامت الطالبة بإعدادها -الاستبانة- وإخضاعها للأسس العلمية في البناء واختبارات الصدق والثبات بالاعتماد على الدراسات السابقة في نفس المجال وفق المراحل التالية:

المطلب الأول: بناء أداة الدراسة

من أجل معرفة دور إدارة التغيير في التنمية الإدارية، تم بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية-الاستبانة- بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، ومراجعة العديد من الكتب والدراسات العلمية في مجال الموضوع، مع الاستفادة من آراء الخبراء والمختصين في الموضوع.

وقد قمنا ببناء وتطوير استمارة تتألف من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: معلومات أولية شخصية ديموغرافية (رتبية، إسمية) تتعلق بالمجيب وعددها خمسة ممثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مستوى الوظيفة، مدة العمل بالمؤسسة).

القسم الثاني: مكون من (18) سؤالاً تم تطويرها بعد مراجعة الأسس العلمية المتعلقة بالتغيير المستقل (إدارة التغيير)، وتم وضع مجموعة من الأسئلة من أجل قياس مستوى إدراك العاملين (بمختلف مستوياتهم التنظيمية) للإدارة.

القسم الثالث: مكون من (23) سؤال تم تطويره بعد مراجعة الأسس العلمية المتعلقة بالتغيير التابع (التنمية الإدارية)، وتم استخلاص أهم العناصر المرتبطة به من أجل دراسة وتحليل المحاور (المتغيرات) الرئيسية في هذه الدراسة وهي: القدرة الإدارية، التطوير

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

الإداري، الإبتكار الإداري، الجودة الإدارية، الإستدامة الإدارية، ثم تم وضع مجموعة من الأسئلة من أجل قياس كل محور منها بحسب إدراك العاملين (بمختلف مستوياتهم التنظيمية) لها.

تم وضع رمز لكل متغير من متغيرات الاستمارة كما هو موضح في الجدول رقم (05):

الجدول رقم (05) ترميز متغيرات الدراسة

الرمز	الفئة	المتغير
1	25 سنة فأقل	العمر
2	26-35 سنة	
3	36-45 سنة	
4	أكثر من 45 سنة	
H	ذكر	الجنس
F	أنثى	
1	متوسط	المؤهل العلمي
2	ثانوي	
3	جامعي	
4	شهادة عليا (ماجستير)	
5	دورات متخصصة في التمكين	
1	05 سنوات فأقل	مدة العمل
2	06-10 سنوات	
3	11- 15 سنة	
4	أكثر من 15 سنة	
1	إطار	المسمى الوظيفي
2	عون تحكم	
3	عون تنفيذ	
1	غير موافق بشدة	أبعاد الدراسة
2	غير موافق	
3	موافق بدرجة متوسطة	
4	موافق	
5	موافق بشدة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS) في الملحق رقم (06).

ثم تم إجراء دراسة تجريبية على الاستثمار، تضمنت (30) ثلاثين عاملا في الإدارات العليا والوسطى والإشراف، وقد ظهرت ملاحظات إضافية من قبل بعض العاملين، كما تم تحديد مدى وضوح الأسئلة، وتقتضي هذه التجربة توزيع الاستثمار مرة أخرى على أغلبية المجموعة ذاتها بعد فترة، ثم جرت مقارنة بين إجابات المجموع في المرة الأولى والثانية ومن ثم صياغة الاستبيان بشكله النهائي، وتم توزيعه على العاملين في المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سونلغاز بالبيض.

تم الطلب من المجيب الإجابة بحسب الواقع الحالي دون الأخذ بعين الاعتبار ما يجب أن يكون عليه وضع المؤسسة في المستقبل.

وقد تم اعتماد عدة أساليب في توزيع الاستثمار، فكانت إما عن طريق التوزيع المباشر من قبل الطالبة يدأ بيد، أو التوزيع من قبل العاملين ذاتهم، كما تم اعتماد أسلوب الاستبيان بالمقابلة مع مجموعة من العاملين، وذلك للإجابة عن استفساراتهم عن بعض الجوانب التي بدت غامضة لهم في الاستبيان.

كما تم مراعاة توزيع الاستبيان والحصول على الرد ضمن فترة زمنية محددة وذلك لضمان عدم حدوث تغيرات كبيرة في البيئة الداخلية والخارجية للعمل، مما قد يؤثر على اختلاف الإجابات بحسب الفترة الزمنية قيد الدراسة.

وبناءً عليه فقد تضمنت الاستثمار واحداً وأربعين (41) سؤالاً تتماشى مع فرضيات البحث، من أجل التعرف على دور إدارة التغيير في تحقيق التنمية الإدارية في المؤسسة المبحوثة.

كما اعتمدنا على الملاحظة كأداة لجمع البيانات والحقائق من واقع المواقع والتصرفات والحالة الراهنة لتفسير أسباب بعض الممارسات والسلوكات الخاصة بسياسة تمكين العاملين في المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سونلغاز بالبيض خصوصاً أثناء قيامنا بالدراسة الاستطلاعية.

إضافة إلى اعتمادنا على المقابلة كأداة بحث مباشرة تستخدم في مساءلة مجموعة من المسؤولين في الادارة العليا والوسطى، وذلك للوقوف على مستويات أبعاد سياسة إدارة التغيير في المؤسسة المبحوثة.

المطلب الثاني: محاور أداة الدراسة

المحور الأول: إدارة التغيير

قامت الطالبة بقياس المتغير المستقل (إدارة التغيير) من خلال استخدام مقياس التمكين النفسي الذي جاء به (TOMAS & VELTHOUSE, 1990) وطورته الباحثة (SPRITZER, 1995) ويتضمن (18) ثماني عشرة عبارة من (1-18)، تم توجيهها للعاملين، الهدف منها محاولة التعرف على مستويات إدراكهم للتغيير الإداري من حيث شعورهم بالحرية والاستقلالية في أداء وظائفهم، وإدراكهم لقيمة ومعنى العمل الذي يؤدونه فضلا عن قدرتهم في السيطرة والتحكم في عملهم من خلال مهاراتهم ومعارفهم، إضافة إلى شعورهم بالقدرة على التأثير الإيجابي في بيئة عملهم.

المحور الثاني: التطوير الإداري

ويشتمل على خمس (05) عبارات من (19-23)، تهدف إلى قياس درجة اتصاف التطوير الإداري، ودوره في تأدية مهام المؤسسة، بامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم دون تدمير، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية في المؤسسة.

المحور الثالث: القدرة الإدارية

ويشتمل على خمس عبارات (05) من (24-28) وتمثل درجة قدرة الإدارة على توفير مناخ تنظيمي تنموي يساعد على استغلال الفرص التنظيمية وتجنب التهديدات، مع التأثير الإيجابي في المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

المحور الرابع: الجودة الإدارية:

ويشتمل على أربع عبارات (04) من (29-32) تعبر عن قدرة الإطار الهيكلي على التنسيق بين وظائف وأنشطة المؤسسة والجودة الإدارية، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية بما يمكن من إدارة عمليات التغيير بكل مرونة وأداء الأنشطة المختلفة بكل فعالية، وتحقيق الأهداف المطلوبة بكل تفوق وتميز.

المحور الخامس: الابتكار الإداري:

ويشتمل على خمس عبارات (05) عبارات من (33-37) أتى بها (KANDULA,2002) وتمثل درجة قدرة الابتكار على توفير مناخ تنظيمي يساعد على استغلال الفرص التنظيمية وتجنب التهديدات، مع التأثير الإيجابي في المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

المحور السادس: الإستدامة الإدارية:

ويشتمل على أربعة عبارات (04) من (38-41) أتى بها (GUPTA 2003) &ARYA, وتمثل مجمل العادات والتقاليد والقيم الإيجابية التي توفر الإستدامة الإدارية في المؤسسة نحو تحقيق الأداء الكفاء والفعال.

المطلب الثالث: تحقق الصدق الظاهري والبنائي وثبات أداة الدراسة:

1-الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

يقصد به شمول الاستبانة على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، ومن أجل التحقق من قدرة الاستبانة في قياس ما ينبغي قياسه، وقبل توزيع الاستمارة على عينة البحث تمت مراجعتها من قبل (02) خبيرين محكمين من الدكاترة المحاضرين في

الجامعات الجزائرية في مجال الإحصاء والإدارة ومنهجية البحث، ومن المديرين في الشركة المبحوثة وذلك لخبرتهم في مجال التطبيق الميداني كما هو موضح في الملحق رقم (03)، وتم عرض أداة الدراسة عليهم لإبداء رأيهم حول محور إدارة التغيير ومحاور التنمية الإدارية وإسداء النصح حول ما يرونه ضرورياً لتعديل صياغة بعض العبارات وحذف بعضها الآخر، أو إضافة عبارات جديدة لتطوير بناء الاستبانة، وقد دون المحكمون ملاحظاتهم واقتراحاتهم القيمة على الاستبانة وركزت ملاحظاتهم على تصغير حجم الاستبانة لزيادة إمكانية تعاون عينة الدراسة، ولضمان الحصول على إجابات مكتملة، وقد مرت أداة الدراسة بمرحلتين من التصفية:

المرحلة الأولى: من خلال الدراسة التجريبية تم ملاحظة أن استخدام بعض المصطلحات العلمية بدت غريبة بعض الشيء على بعض العاملين، مما اضطرت الطالبة إلى تبديل المصطلح، بحيث يعكس المعنى ذاته، حيث تم في هذه المرحلة إجراء تعديلات في الصياغة اللغوية لبعض العبارات، وذلك لتجنب سوء فهم أحد الأسئلة خصوصاً أن مستوى فهم وإدراك الأفراد يختلف من فرد لآخر، كما أن للمستوى التعليمي أثراً في فهم المقصود مما قد يضعف من أحد المحاور، أيضاً تم تطوير عدة عبارات بهدف الإنقاص والتخفيف من أخطاء القياس ورفع درجة مصداقية الاستمارة.

المرحلة الثانية: في هذه المرحلة تم دعم واختبار جانب مصداقية مضمون الاستمارة للتأكد من أن مضمون السؤال يتوافق مع أدبيات إدارة التغيير والتنمية الإدارية، حيث طلبت الطالبة من المحكمين إبداء رأيهم حول أهمية اعتماد العبارة ضمن محاور الاستبانة، وذلك وفق معيار كمي ثنائي، فإذا كانت العبارة صالحة ومهمة أعطيت الرقم (1)، أما إذا كانت العبارة غير صالحة ومهمة أعطيت الرقم (2) وأدخلت الطالبة البيانات التي تم الحصول عليها في الحاسب الآلي لحساب اتساق المحكمين، وذلك عن طريق حساب درجة اتفاقهم الكلية على كل عبارة من العبارات التي صمدت في مرحلة التصفية الأولى، وأهملت الطالبة

العبارة التي يقل الاتفاق فيها عن (75%)، وبذلك تكون الطالبة قد استجابت لآراء السادة المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم.

وخرج الاستبيان في صورته النهائية مكوناً من (41) عبارة بدلاً من (54) عبارة موزعة على ستة محاور صمدت بعد التصفية الثانية.

وقد تم الاعتماد في الاستبيان على الشكل المغلق المفتوح واعتمدنا مقياس ليكرت ذا الأبعاد الخمسة (موافق، موافق بشدة، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة) الذي يعتمد على طرح عبارات لها إجابات محددة مع ترك الحرية للمستقصى لإضافة أي آراء أو اقتراحات، وذلك لكي نستفيد من بعض المعلومات التي قد يكون الاستبيان قد أغفلها.

2- الصدق البنائي لأداة الدراسة:

تم قياس الصدق البنائي الذي يقصد به ببساطة أن تقيس أسئلة الاستبيان، ما وضعت لقياسه وذلك من خلال حساب قوة الارتباط "كاندال" بين درجة العبارة وبين الدرجة الكلية للمحور وكذلك تم حساب معامل الارتباط المصحح للفقرة، وهو معامل الارتباط بين درجة الفقرة وبين الدرجة الكلية للمحور محذوفاً منه الفقرة، وقد تم تقدير الصدق البنائي باستخدام عينة استطلاعية وعددها (30) مفردة كما هو مبين في الجدول رقم (06):

الجدول رقم (06) درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (إدارة التغيير).

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

مستوى المعنوية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	الفقرة	
0.00	*0.654	*0.666	تمت تغييرات في الهيكل التنظيمي في الآونة الأخيرة بمؤسسة سونلغاز	01
0.00	*0.629	*0.641	يمنح الهيكل التنظيمي الحالي العمال دورا في صنع القرارات	02
0.00	*0.717	*0.729	يفضل العمال البقاء في مواقعهم ولا يميلون إلى تغييرها إلى مواقع أخرى بالمؤسسة	03
0.00	*0.625	*0.643	يقوم العمال بإجراء تغييرات تهدف إلى تطوير المؤسسة	04
0.00	*0.752	*0.762	يمكن لمبادرات إدارة التغيير منح العمال الثقة في قدراتهم الشخصية لانجاز عملهم بمؤسسة سونلغاز	05
0.00	*0.827	*0.833	يمكن لإدارة التغيير مساعدة العمال على تنسيق عملهم مع الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة	06
0.00	*0.828	*0.839	يوجد تغيير في المؤسسة يؤثر على العمال و المؤسسة بشكل عام	07
0.00	*0.729	*0.740	يمكن اشراك العمال في تخطيط و تنفيذ مبادرات إدارة التغيير	08
0.00	*0.839	*0.846	يمكن لإدارة التغيير أن تحقق التنوع و الشمول داخل مؤسسة سونلغاز	09
0.00	*0.752	*0.768	يمكن لإدارة التغيير تشجيع التعاون و العمل الجماعي بين العمال بالمؤسسة	10
0.00	*0.642	*0.666	يمكن لإدارة التغيير تشجيع روح الابتكار والإبداع داخل المؤسسة	11
0.00	*0.669	*0.689	يمكن لإدارة التغيير المساعدة في تطوير مهارات وكفاءات العمال الجدد بالمؤسسة	12
0.00	*0.744	*0.756	إدارة التغيير تساعد في التكيف مع التقنيات أو الأنظمة الجديدة	13
0.00	*0.784	*0.792	هناك تحديات يواجهها الأفراد خلال فترات التغيير بالمؤسسة	14
0.00	*0.635	*0.659	يمكنك التواصل بفعالية مع الإدارة حول مخاوفك أو ملاحظاتك حول عمليات إدارة التغيير	15
0.00	*0.812	*0.821	تتلائم إدارة التغيير مع احتياجات العمال بشكل أفضل داخل المؤسسة	16
0.00	*0.640	*0.662	يمكن لإدارة التغيير أن تساهم في التنمية الإدارية للمؤسسة	17
0.00	*0.697	*0.718	أنت مرتاح بفكرة التغيير في مكان العمل	18

* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS) في الملحق رقم (07).

الجدول رقم (07) درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (التطوير الإداري).

مستوى المعنوية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	الفقرة	
----------------	-----------------------	----------------	--------	--

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

0.00	*0.789	*0.803	هناك حاجة لتحسين أداء مؤسسة سونلغاز من خلال تنمية مهارات الموظفين وتحسين إدارة العمليات	19
0.00	*0.845	*0.861	تمتلك مؤسسة سونلغاز مستوى جيد من التطوير الإداري	20
0.00	*0.823	*0.838	تمتلك المؤسسات مستوى جيد من التطوير الإداري	21
0.00	*0.567	*0.662	يؤدي تحسين التطوير الإداري إلى تقليل تكلفة إدارة المشاريع وتحسين جودة المخرجات	22
0.00	*0.526	*0.553	التطوير الإداري يمكن أن يؤثر على مدى الثقة العامة في المؤسسة	23

* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS) في الملحق رقم (07).

الجدول رقم (08) درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث (القدرة الإدارية).

الفقرة	معامل	معامل الارتباط	مستوى
24	*0.872	*0.869	0.00
25	*0.792	*0.777	0.00
26	*0.798	*0.786	0.00
27	*0.810	*0.793	0.00
28	*0.757	*0.736	0.00

* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS) للملحق رقم (07).

الجدول رقم (09): درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع (الجودة الإدارية).

الفقرة	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	مستوى المعنوية
--------	----------------	-----------------------	----------------

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

29	إن المؤسسات الحكومية توفر خدمات عالية الجودة للمواطنين	*0.572	*0.494	0.00
30	الإدارة الجيدة تساعد على تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة	*0.768	*0.725	0.00
31	وجود آليات ومعايير لقياس جودة الخدمات يمكن أن يحسن جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة	*0.709	*0.665	0.00
32	الشفافية في الإدارة والحكم يساعد في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة	*0.724	*0.648	0.00

* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS) للملحق رقم (07).

الجدول رقم (10) درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس (الابتكار الإداري).

الفقرة	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	مستوى المعنوية
33	تتبنى المؤسسة أساليب جديدة ومبتكرة لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها	*0.803	*0.789 0.00
34	الإدارة الجيدة تشجع على اتخاذ مبادرات جديدة ومبتكرة في المؤسسة	*0.861	*0.845 0.00
35	الابتكار الإداري يمكن أن يساعد على تحسين كفاءة المؤسسة	*0.838	*0.823 0.00
36	وجود ثقافة التجديد والإبداع في المؤسسة يساعد على تحسين الخدمات التي تقدمها	*0.662	*0.567 0.00
37	هناك دور للتكنولوجيا والابتكار الرقمي في تحسين خدمات المؤسسة	*0.553	*0.526 0.00

* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS) للملحق رقم (07).

الجدول رقم (11): درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور السادس (الاستدامة الإدارية).

الفقرة	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	مستوى المعنوية
--------	----------------	-----------------------	----------------

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

38	تتخذ المؤسسة خطوات مستدامة لتحسين أدائها	*0.809	*0.767	0.00
39	تعتبر الخطوات التي تتخذها المؤسسة استدامة من وجهة نظرك	*0.753	*0.709	0.00
40	إن استخدام التكنولوجيا الحديثة يمكن أن يحسن الاستدامة الإدارية للمؤسسة	*0.526	*0.426	0.00
41	إن تحسين جودة العمل في المؤسسة يمكن أن يؤدي إلى تحسين الاستدامة الإدارية لها	*0.601	*0.534	0.00

* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS) للملحق رقم (07).

يتضح من الجداول السابقة رقم (6 إلى 11) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، سواء في حالة وجود الفقرة في الدرجة الكلية للمحور أو في حالة عدم وجودها، هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل، كما يتضح أيضا أن جميع معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه في حالة حذف الفقرة من الدرجة الكلية أصغر من درجة معامل الارتباط قبل التعديل أو التصحيح، وذلك لجميع الفقرات في كل المحاور، وهذا يشير إلى الاتساق الداخلي بين الفقرات المكونة للاستبانة وأنها صادقة بنائيا، وتعد صالحة للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

3- صدق الثبات لأداة الدراسة:

يقصد بثبات (Reliability) المقياس دقته واتساقه فيما يقيسه من معلومات عن سلوك واتجاهات المستقصى من خلال الحصول على نفس النتائج إذا تم إعادة استخدامه على نفس العينة، أي أنه يعطي قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، ويمكن التحقق من ثبات واتساق المقياس من خلال عدة طرق نذكر منها:

تقدير الثبات من خلال معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha Coefficient :

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

اقترح كرونباخ (Cronbach) معادلة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس أطلق عليها معامل ألفا (Coefficient Alpha) لاختبار ثبات (Reliability) أو تجانس (Homogeneity) المقياس واتساقه الداخلي (Internal Consistency). حيث أن معامل "ألفا كرونباخ" كلما كان (0.7) فأكثر دل ذلك على الثبات والاتساق الداخلي للمقياس المستخدم.¹

وقد أجرينا خطوات الثبات على العينة بطريقة "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبانة تم احتساب معامل (ألفا كرونباخ) كمعامل للثبات الكلي، وارتباط الفقرات وفق الصيغة التالية:²

$$RTT = \left(\frac{N}{N-1} \right) \left(1 - \frac{\sum sdi^2}{sdi^2} \right)$$

حيث أن:

RTT = ارتباط الفا كرونباخ

N = عدد فقرات المقياس

$\sum Sdi^2$ = مجموع مربعات تباينات فقرات المقياس

Sdi^2 = مربع التباين الكلي للاختبار

والجدول رقم (12) يبين معاملات (ألفا كرونباخ) لأبعاد الدراسة بالإضافة إلي معامل الثبات الكلي.

الجدول رقم (12): معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) حسب المحاور.

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	$\sum Sdi^2$	Sdi^2	Rtt	القرار
الأول	إدارة التغيير	18	6.3745	25.3009	0.97	تعد معاملات الثبات
الثاني	التطوير الإداري	05	4.4938	17.3056	0.96	للمقياس مقبولة

¹ - بالانت جولي، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (Spss)، ترجمة خالد العامري، ط2، مصر، الجيزة: دار الفاروق ، 2009، ص111.

² - Anastasi ANNE, **Psychological toasting**, New York, Usa, 1982, P.117.

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

الثالث	القدرة الإدارية	05	3.7623	14.5161	0.96	بشكل كبير من
الرابع	الجودة الإدارية	04	7.5729	30.1401	0.97	الناحيتين
الخامس	الابتكار الإداري	05	7.8607	30.8025	0.97	الاحصائية
السادس	الإستدامة الإدارية	04	5.0095	19.8025	0.97	والادارية
الثبات الكلي						0.97

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS) الملحق (08).

ويتبين من الجدول رقم (12) أن قيم معاملات الثبات لأبعاد الدراسة تراوحت بين (0.96-0.97) وهي أكبر من النسبة المعيارية (0.70)، كما بلغ معامل الثبات الكلي (0.97)، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهذا ما طمأن الطالبة من تطبيقها على جميع أفراد عينة الدراسة*.

تقدير الثبات من خلال تطبيق الأداة وإعادة تطبيقها (Test Retest):

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة بطريقة أخرى قامت الطالبة بإعادة تطبيق الإستبانة على العينة الاستطلاعية ذاتها (30 مفردة) بعد أسبوعين من التطبيق الأول، أي تم تكرار تطبيق المقياس نفسه على نفس المستقصى .

وهو ما يعرف بطريقة إعادة الاختبار (Test Retest) وتم حساب معامل ارتباط كاندال بين القياس الأول والقياس الثاني لكل محور، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (13).

الجدول رقم (13): معامل الارتباط بين القياس الأول والثاني لكل محور.

المحاور	معامل الارتباط بين القياس الأول والثاني
01 المحور الأول: إدارة التغيير	*0.997
02 المحور الثاني: التطوير الإداري	*0.992
03 المحور الثالث: القدرة الإدارية	*0.920
04 المحور الرابع: الجودة الإدارية	*0.997

* - أنظر الملحق رقم (08): قياس معاملات الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ باستخدام (SPSS).

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

05	المحور الخامس: الابتكار الإداري	*0.908
06	المحور السادس: الإستدامة الإدارية	*0.912

* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

يتضح من الجدول رقم (13) أن معاملات الارتباط بين القياس الأول والثاني قد تراوحت بين (0.908 و 0.997) وهي درجة عالية جدا تجعل الطالبة مطمئن جدا إلى أداة القياس.

تقدير الثبات بطريقة التجزئة النصفية Split – Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown

معامل الارتباط المعدل = $\frac{2}{1+R}$ حيث R معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية.

وتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (14).

الجدول رقم (14): طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة.

	المحور	عدد العبارات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
01	المحور الأول: إدارة التغيير	18	*0.730	*0.844
02	المحور الثاني: التطوير الإداري	5	*0.604	*0.753
03	المحور الثالث: القدرة الإدارية	5	*0.697	*0.821
04	المحور الرابع: الجودة الإدارية	4	*0.875	*0.940
05	المحور الخامس: الابتكار الإداري	5	*0.749	*0.869
06	المحور السادس: الإستدامة الإدارية	4	*0.708	*0.843

* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS) للملحق رقم (09).

واضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (14) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown)، مرتفعة ودالة إحصائياً، وبذلك تكون الطالبة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الرابع: واقع إدارة التغيير وأبعاد التنمية الإدارية في المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سونلغاز بالبيضاء:

يتناول هذا المبحث عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها، وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها من خلال التعرف على آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تواجد المتغير المستقل المتمثل في (إدارة التغيير)، والمتغير التابع (التنمية الإدارية) ومختلف أبعاده المتمثلة في: (القدرة الإدارية، التطوير الإداري، الابتكار الإداري، الجودة الإدارية، الإستدامة الإدارية)، وقد استخدمت الطالبة في سبيل ذلك التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، كما تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة ودرجة معنويتها.

المطلب الأول: واقع إدارة التغيير والتطوير الإداري لمؤسسة سونلغاز بالبيضاء

1- إدارة التغيير:

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في الجدول رقم (16) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (إدارة التغيير) مرتبة حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

الجدول رقم (15): إستجابات عينة الدراسة لفقرات محور إدارة التغيير.

الفقرات	موافق بشدة %	موافق %	موافق بدرجة متوسطة %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى المعنوية	الأهمية النسبية
01 تمت تغييرات في الهيكل التنظيمي في الآونة الأخيرة بمؤسسة سونلغاز	20	49.3	11.4	15.7	03.6	3.660	73.28	18.61	0.00	رابعاً
02 يمنح الهيكل التنظيمي الحالي العمال دوراً في صنع القرارات	20.7	52.1	10.7	12.9	03.6	3.730	74.68	20.03	0.00	أولاً
03 يفضل العمال البقاء في مواقعهم ولا يميلون إلى تغييرها إلى مواقع أخرى بالمؤسسة	12.8	48.6	16.4	19.3	02.9	3.490	69.92	17.40	0.00	سابعاً
04 يقوم العمال بإجراء تغييرات تهدف إلى تطوير المؤسسة.	11.4	52.1	13.6	19.3	03.6	3.480	70.4	17.20	0.00	سادساً
05 يمكن لمبادرات إدارة التغيير منح العمال الثقة في قدراتهم الشخصية لانجاز عملهم بمؤسسة سونلغاز	07.9	28.6	20.7	27.1	15.7	2.850	57.06	8.590	0.00	الرابع عشر
06 يمكن لإدارة التغيير مساعدة العمال على تنسيق عملهم مع الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة	13.6	35	20.7	20.7	10	3.210	64.3	12.16	0.00	عاشراً
07 يوجد تغيير في المؤسسة يؤثر على العمال والمؤسسة بشكل عام	07.1	30	28.6	28.6	05.7	3.040	60.84	12.07	0.00	الثالث عشر
08 يمكن إشراك العمال في تخطيط وتنفيذ مبادرات إدارة التغيير	09.3	44.3	23.6	17.1	05.7	3.340	66.88	15.45	0.00	تاسعاً

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

09	يمكن لإدارة التغيير أن تحقق التنوع والشمول داخل مؤسسة سونلغاز	17.2	48.6	16.4	15.7	02.1	3.620	72.52	19.36	0.00	خامسا
10	يمكن لإدارة التغيير تشجيع التعاون والعمل الجماعي بين العمال بالمؤسسة	15.7	42.9	16.4	19.3	05.7	3.430	68.72	15.22	0.00	ثامنا
11	يمكن لإدارة التغيير تشجيع روح الابتكار والإبداع داخل المؤسسة	18.5	51.4	12.9	14.3	02.9	3.680	73.76	19.79	0.00	ثالثا
12	يمكن لإدارة التغيير المساعدة في تطوير مهارات وكفاءات العمال الجدد بالمؤسسة.	17.2	56.4	12.9	11.4	02.1	3.750	74.4	22.27	0.00	ثانيا
13	إدارة التغيير تساعد في التكيف مع التقنيات أو الأنظمة الجديدة	07.2	16.4	12.1	34.3	30	2.360	47.2	3.680	0.00	الثامن عشر
14	هناك تحديات يواجهها العمال خلال فترات التغيير بالمؤسسة.	09.3	41.4	17.1	22.9	09.3	3.180	63.7	12.33	0.00	الحادي عشر
15	يمكنك التواصل بفعالية مع الإدارة حول مخاوفك أو ملاحظاتك حول عمليات إدارة التغيير	05	18.6	20	37.1	19.3	2.520	50.58	5.760	0.00	السابع عشر
16	تتلائم إدارة التغيير مع احتياجات العمال بشكل أفضل داخل المؤسسة	05	16.5	25.7	36.4	16.4	2.570	51.38	6.460	0.00	السادس عشر
17	يمكن لإدارة التغيير يمكنها المساهمة في التنمية الادارية للمؤسسة.	05	16.4	23.6	30.7	24.3	2.470	54.28	5.060	0.00	الخامس عشر
18	أنت مرتاح بفكرة التغيير في مكان العمل	07.9	37.9	22.1	26.4	05.7	3.150	63.18	12.98	0.00	الثاني عشر
متوسط الوزن النسبي											
							03.19	64.34	13.61	0.00	

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 339 تساوي 1.97.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS) للملحق رقم (11).

أولا- رأي المبحوثين الموافق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك (12) عبارة ارتفعت متوسطات وزنها النسبي عن 60%، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، هذه العبارات مرتبة من حيث الأهمية كما يلي:

- تشير العبارة (02) إلى أن الهيكل التنظيمي الحالي يمنح للعمال دورا في صنع القرارات والتي جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 74.68% وهي النسبة الأكبر على الإطلاق على مستوى إجابات المبحوثين.

ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (20.03) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يؤكدون على إدراكهم بأهمية الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

- تشير العبارة (12) إلى إمكانية إدارة التغيير في تطوير كفاءات ومهارات العمال الجدد بالمؤسسة، والتي جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 74.4% ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة التي تساوي (22.27) أكبر من قيمتها الجدولية وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة (12) أي أن هناك أهمية لادارة التغيير في تطوير كفاءات و مهارات العمال.

- تشير العبارة (11) إلى أن إدارة التغيير تساعد في تشجيع روح الابتكار داخل المؤسسة والتي جاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 73.76%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة التي تساوي (19.79) أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة (11) أي أن التغيير يشجع روح الابتكار والابداع لدى العاملين.

- تشير العبارة (01) إلى أن هناك وجود تغييرات في الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز والتي جاءت في الترتيب الرابع من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 73.28%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة التي تساوي (18.61) أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة (01) أي أنهم يدركون أن هناك تغييرات في الهيكل التنظيمي.

- تشير العبارة (09) إلى أن هناك تنوع في العمل داخل مؤسسة سونلغاز، والتي جاءت في الترتيب الخامس من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 72.52% .

- ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة التي تساوي (19.36) أكبر من قيمتها الجدولية وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة (09) أي أن العاملين يشعرون بالتنوع أثناء القيام بعملهم.
- تشير العبارة (04) إلى أن العمال يقومون بإجراء تغييرات تهدف إلى تطوير المؤسسة والتي جاءت في الترتيب السادس من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 70.4%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة التي تساوي (17.20) أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة (04)، أي أنهم يقومون بإجراءات بمؤسسة سونلغاز.
- تشير العبارة (03) إلى أن العمال يفضلون البقاء في مواقعهم و يرفضون التغيير ، والتي جاءت في الترتيب السابع من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 69.92%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة التي تساوي (17.40) أكبر من قيمتها الجدولية وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة (03)، أي أنهم يميلون إلى البقاء في مواقعهم.
- تشير العبارة (10) إلى أن إدارة التغيير تشجع على التعاون بين العمال و تشجع روح الجماعة بين العمال داخل المؤسسة، والتي جاءت في الترتيب الثامن من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 68.72%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة التي تساوي (15.22) أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة (10) أي أنهم يشعرون بكامل الاستقلالية في العمل و التعاون فيما بينهم .
- تشير العبارة (08) إلى أنه يتم اشارك العمال في التخطيط و تنفيذ عمليات التغيير والتي جاءت في الترتيب التاسع من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 66.88% ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة التي تساوي (15.45) أكبر من قيمتها الجدولية

- وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة (08) أي أنهم قادرون على التخطيط و تشخيص نقاط القوة والضعف في المؤسسة.
- تشير العبارة (06) إلى أن إدارة تساعد العمال على التنسيق في عملهم مع الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، والتي جاءت في الترتيب العاشر من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 64.3%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة التي تساوي (12.16) أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة (06)، وتمكن العمال من تنسيق أعمالهم مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- تشير العبارة (14) إلى أن هناك تحديات يواجهها العمال في عملهم أثناء عملية التغيير والتي جاءت في الترتيب الحادي عشر من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 63.7% ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة التي تساوي (12.33) أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة (14)، وبالتالي فإنه يتوفر لدى العاملين الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجههم في عملهم.
- تشير العبارة (18) إلى إرتياح العمال بفكرة التغيير لدورهم الأساسي في إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير المؤسسة، والتي جاءت في الترتيب الثاني عشر من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 63.18%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة التي تساوي (12.98) أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة (18)، من خلال إرتياحهم بفكرة التغيير التي تهدف إلى تطوير المؤسسة.
- تشير العبارة (07) إلى أن هناك تغيير في المؤسسة يؤثر على العمال و المؤسسة والتي تتطلب اهتماما فوريا، و جاءت في الترتيب الثالث عشر من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 60.84% ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة التي تساوي

(12.07) أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة (07)، من خلال شعورهم بقدرتهم على التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماما فوريا.

ثانيا- رأي المبحوثين بعدم الموافقة:

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك خمس عبارات انخفضت متوسطات وزنها النسبي عن 60%، بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها، هذه العبارات مرتبة من حيث الأهمية كما يلي:

- تشير العبارة (05) إلى أن منح الثقة للعمال في قدراتهم الشخصية لإنجاز عملهم بالمؤسسة، والتي جاءت في الترتيب الرابع عشر من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 57.06%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (08.59) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، وبالتالي فإن المبحوثين لا يوافقون على العبارة رقم (05)، ولا يثقون في قدراتهم الشخصية لإنجاز عملهم.
- تشير العبارة رقم (17) إلى أن إدارة التغيير لاتساهم بشكل كبير في التنمية الادارية للمؤسسة ، وكان جواب عينة الدراسة بعدم الموافقة على هذه العبارة بوزن نسبي يساوي 54.28% كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 05.06 بمستوى معنوية أقل من 0.05، ومن ثم فإن المبحوثين لا يوافقون على العبارة رقم (17) التي جاءت في الترتيب الخامس عشر من حيث الأهمية، وأن مخرجات العمال لا تساهم بنسبة كبيرة في تعزيز وظائف الآخرين في المؤسسة و بالتالي لايساهم التغيير بشكل كبيرو فعال في التنمية الادارية.

- تشير العبارة رقم (16) إلى أن الإجابة عن سؤال مهم جدا هو "هل حققت مساهمات الأفراد الأثر الإيجابي في تطوير المؤسسة"، وكان جواب عينة الدراسة بعدم الموافقة بوزن نسبي يساوي 51.38% كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 06.46 بمستوى معنوية أقل من 0.05، ومن ثم فإن المبحوثين لا يوافقون على

العبارة رقم (16) التي جاءت في الرتبة السادسة عشر من حيث الأهمية، وأن مساهمات الأفراد لم تحقق الأثر الإيجابي في تطوير المؤسسة.

- تشير العبارة رقم (15) إلى أنه لا يمكن التعبير عن مخاوفك حول إدارة التغيير بصورة واضحة و مباشرة مع الإدارة، وكان جواب عينة الدراسة بعدم الموافقة بوزن نسبي يساوي 50.58% كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 05.76 بمستوى معنوية أقل من 0.05، ومن ثم فإن المبحوثين لا يوافقون على العبارة رقم (15) التي جاءت في الترتيب السابع عشر من حيث الأهمية، وأن العمال لا يمكنهم التعبير عن مخاوفهم بالمؤسسة.

- تشير العبارة رقم (13) إلى أنه لا يمكن التكيف مع التقنيات و الأنظمة الجديدة أثناء عمليات التغيير في اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في العمل، وتشير جواب عينة الدراسة بعدم الموافقة على هذه العبارة بوزن نسبي يساوي 47.2% كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 03.68 بمستوى معنوية أقل من 0.05، ومن ثم فإن المبحوثين لا يوافقون على العبارة رقم (13) التي جاءت في الترتيب الثامن عشر من حيث الأهمية، وهم لا تتوفر لديهم الفرصة في استعمال الأنظمة الجديدة التي تضمن جودة عالية في العمل.

وبصفة عامة يتبين من الجدول رقم (16) أن الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة بإدارة التغيير يساوي 64.34% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط 60% وقيمة T المحسوبة تساوي 13.61 أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة يساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يدل على قبول أفراد العينة لفقرات هذا المتغير بمعنى أن هناك تغيير إداري في المؤسسة المبحوثة

2- التطوير الإداري: تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (17) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور (التطوير الإداري) مرتبة حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

الجدول رقم (16) استجابات عينة الدراسة لفقرات محور التطوير الإداري.

الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة %	غير موافق %	موافق بدرجة متوسطة %	موافق %	موافق بشدة %	الفقرات	
ثالثا	0.00	12.98	63.18	3.15	05.7	26.4	22.1	37.9	07.9	يتحمل العمال مسؤولياتهم داخل العمل بمؤسسة سونلغاز .	01
رابعا	0.00	12.31	60.58	3.02	04.3	32.1	25.0	33.6	05	يقوم العمال بحل المشاكل أثناء عملهم	02
خامسا	0.00	10.73	59.26	2.96	09.3	27.9	25.7	31.4	05.7	يستفيد العمال من تفويض الرؤساء لاثبات مهاراتهم	03
ثانيا	0.00	13.06	64.58	3.22	6.40	27.9	10.7	44.6	10.4	يحصل العمال على فرص المبادرة التي تحفز من إبداعاتهم .	04
أولا	0.00	14.78	66.42	3.32	04.3	24.3	16.4	45	10	العمال لديهم الاستعداد لمواكبة التغييرات في طرق العمل بمؤسسة سونلغاز	05
	0.00	12.21	62.80	03.13	متوسط الوزن النسبي						

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 339 تساوي 1.97.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS) للملحق رقم (11).

رأي المبحوثين الموافق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك أربع عبارات ارتفعت متوسطات وزنها النسبي عن 60%، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، هذه العبارات مرتبة من حيث الأهمية كما يلي:

- تشير العبارة (05) إلى أن العمال لديهم الاستعداد لمواكبة التغيرات في طرق العمل، والتي جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي يساوي 66.42%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 14.78، وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يدل على أن العمال لديهم الاستعداد لمواكبة التغيرات في طرق العمل.
- العبارة (04) والتي تجيب على سؤال مهم وهو "هل يتوفر للعمال فرص المبادرة تحفز إبداعاتهم"، والتي جاءت في الترتيب الثاني، حيث كان الوزن النسبي يساوي 64.58% وكانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 13.06 بمستوى معنوية أقل من 0.05، مما يعني أن للعاملين فرص المبادرة لتحفز إبداعاتهم.
- تشير العبارة (01) إلى أن العمال يعرفون واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة، والتي جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي يساوي 63.18%، كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 12.98 بمستوى معنوية أقل من 0.05 وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنهم يعرفون واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة.
- تشير العبارة (02) إلى أن العمال يحرصون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل والتي جاءت في الترتيب الرابع بوزن نسبي يساوي 60.58%، كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 12.31 بمستوى معنوية أقل من

0.05، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنهم حريصون على المشاركة

الفاعلة في حل مشكلات العمل.

رأي المبحوثين بعدم الموافقة:

يتضح من الجدول أعلاه كذلك أن هناك عبارة انخفض متوسط وزنها النسبي عن 60% بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها، وكانت هذه العبارة رقم (03) حول سؤال مهم هو "هل يستفيد العمال من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم"، وكان جواب عينة الدراسة بعدم إستفادة العمال من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم، بوزن نسبي يساوي 59.26% كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 10.73 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على العبارة رقم (03) التي جاءت في الترتيب الأخير من حيث الأهمية.

وبصفة عامة يتبين من الجدول رقم (17) أن الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة بالتطوير الإداري يساوي 62.80% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط 60% وقيمة T المحسوبة تساوي 12.21 أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة يساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يدل على قبول أفراد العينة لفقرات هذا المحور بمعنى أن هناك تميز للمرؤوسين في المؤسسة المبحوثة.

المطلب الثالث: واقع القدرة والجودة الإدارية لمؤسسة سونلغاز بالبيض

1-القدرة الإدارية:

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (17) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور (القدرة الإدارية) مرتبة حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

الجدول رقم (17): استجابات عينة الدراسة لفقرات محور القدرة الإدارية.

الأهمية النسبية	مستوى معنوية	قيمة T	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	غير موافق % بشدة	غير موافق %	موافق % بشدة متوسطة	موافق %	موافق % بشدة	الفقرات	
ثانيا	0.00	13.58	65.6	3.28	07.1	22.1	17.1	42.1	11.6	تقوم الادارة العليا بمراقبة الانجاز لإزالة العوائق المحتملة بمؤسسة سونلغاز	01
ثالثا	0.00	13.74	65.16	3.25	06.4	21.4	22.9	38.6	10.7	تقوم الادارة العليا بتوزيع الوظائف حسب قدرات العمال بمؤسسة سونلغاز	02
رابعا	0.00	12.42	61.68	3.08	07.1	26.4	21.4	40.7	04.4	يتم الوصول إلى تحقيق أهداف العمل من تهيئة الظروف المناسبة من قبل الادارة العليا بمؤسسة سونلغاز	03
أولا	0.00	14.70	66.88	3.34	06.4	20.7	14.3	49.3	09.3	تحرص الادارة العليا على اشراك المرؤوسين بتحديد أساليب العمل المحتملة بمؤسسة سونلغاز	04
خامسا	0.00	09.71	58.56	2.92	09.3	33.6	22.1	25	10	تخلق الإدارة العليا الدافعية لدى العمال من أجل التميز في العمل بمؤسسة سونلغاز	05
	0.00	13.54	63.57	03.17	متوسط الوزن النسبي						

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 339 تساوي 1.97.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS) للملحق رقم (11).

رأي المبحوثين الموافق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك أربع عبارات ارتفعت متوسطات وزنها النسبي عن 60% بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، هذه العبارات مرتبة من حيث الأهمية كما يلي:

- تشير العبارة (04) إلى أن حرص الإدارة العليا على إشراك المرؤوسين بتحديد أساليب العمل المحتملة، والتي جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 66.88% ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (14.7) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يوافقون على أن الإدارة العليا تحرص على إشراك المرؤوسين بتحديد أساليب العمل المحتملة.

- تشير العبارة (01) إلى أن الإدارة العليا تراقب عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة والتي جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 65.6%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (13.58) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يوافقون على أن الإدارة العليا تراقب عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة.

- تشير العبارة (02) إلى أن الإدارة العليا تُسند الوظائف بحسب قدرات العمال، والتي جاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 65.16%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (13.74) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية،

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يوافقون على إسناد الإدارة العليا للوظائف بحسب قدرات العمال.

- تشير العبارة (03) إلى أن إمكانية تحقيق الإدارة العليا أهداف العمل بتهيئة الظروف المناسبة، والتي جاءت في الترتيب الرابع من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 61.68%

ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (12.42) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يوافقون على تحقيق الإدارة العليا لأهداف العمل بتهيئة الظروف المناسبة.

رأي المبحوثين بعدم الموافقة:

يتضح كذلك من الجدول السابق أن هناك عبارة انخفض وزنها النسبي عن 60%، بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها، تمثلت في العبارة رقم (05) إلى الإجابة عن سؤال مهم هو "تخلق الإدارة العليا الدافعية لدى العمال نحو التميز في العمل"، وكان جواب عينة الدراسة بعدم الموافقة بوزن نسبي يساوي 58.56% كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 09.71 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على العبارة رقم (05) التي جاءت في الترتيب الأخير من حيث الأهمية، وأن الإدارة العليا لا تخلق الدافعية لدى العمال نحو التميز في العمل.

وبصفة عامة يتبين من الجدول رقم (18) أن الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة بالقدرة الإدارية يساوي 63.57% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط 60% وقيمة T المحسوبة تساوي 13.54 أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة يساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يدل على قبول أفراد العينة لفقرات هذا المحور، بمعنى أن هناك تميز للقيادة في المؤسسة المبحوثة.

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

2- الجودة الإدارية:

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول رقم (18) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور (الجودة الإدارية) مرتبة حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

الجدول رقم (18): استجابات عينة الدراسة لفقرات محور الجودة الإدارية.

الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة %	غير موافق %	موافق بدرجة متوسطة %	موافق %	موافق بشدة %	الفقرات	
رابعة	0.00	8.590	57.06	2.85	15.7	27.1	20.7	28.6	07.9	تتم مراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الادارية بشكل مستمر بالمؤسسة	01
أولا	0.00	12.90	64.72	3.23	11.4	14.3	22.9	42.1	09.3	تقوم الادارة بتقديم توجيهات في جميع مراحل العمل الاداري	02
ثالثا	0.00	12.06	60.84	3.04	05.7	28.6	28.6	30	07.1	يكون هناك استيعاب أثناء اجراء التغييرات التي تحتاجها مؤسسة سونلغاز	03
ثانيا	0.00	12.07	61.56	3.07	10	19.3	29.3	35.7	05.7	يقوم الهيكل التنظيمي بتوضيح السلطات بمؤسسة سونلغاز	04
	0.00	10.33	61.04	03.04	متوسط الوزن النسبي						

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 339 تساوي 1.97.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS) للملحق رقم (11).

رأي المبحوثين الموافق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك ثلاث عبارات ارتفعت متوسطات وزنها النسبي عن 60%، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، هذه العبارات مرتبة من حيث الأهمية كما يلي:

- تشير العبارة (02) إلى أن محافظة الإدارة على استمرارية التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري، والتي جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 64.72%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (12.9) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يوافقون على أن الإدارة العليا تحرص على استمرارية التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري.

- تشير العبارة (04) إلى أن الهيكل التنظيمي يعكس خطوط السلطة بوضوح، والتي جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 61.56%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (12.07) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يوافقون على أن الهيكل التنظيمي يعكس خطوط السلطة بوضوح.

- تشير العبارة (03) إلى أن الهيكل التنظيمي يستوعب إجراء التغييرات التي تحتاجها المؤسسة والتي جاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 60.84%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (12.06) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يوافقون على أن الهيكل التنظيمي يستوعب إجراء التغييرات التي تحتاجها المؤسسة.

رأي المبحوثين بعدم الموافقة:

تشير العبارة رقم (01) إلى أن الإجابة عن إمكانية مراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية بشكل مستمر، وكان جواب عينة الدراسة بعدم الموافقة على هذه العبارة بوزن نسبي يساوي 57.06% كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 08.59 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة لا يرون أن المؤسسة تسعى إلى مراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية بشكل مستمر، ومن ثم فإن المبحوثين لا يوافقون على العبارة رقم (01) التي جاءت في الأخير من حيث الأهمية.

وبصفة عامة يتبين من الجدول رقم (18) أن الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة بالجودة الإدارية يساوي 61.04% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط 60% وقيمة T المحسوبة تساوي 10.33 أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة يساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يدل على قبول أفراد العينة لفقرات هذا المحور، بمعنى أن هناك تميز للهيكل التنظيمي في المؤسسة المبحوثة.

المطلب الثالث: واقع الابتكار والاستدامة الإدارية لمؤسسة سونلغاز بالبيض

1- الابتكار الإداري:

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في الجدول رقم (19) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور (الإبتكار الإداري) مرتبة حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

الجدول رقم (19): استجابات عينة الدراسة لفقرات محور الإبتكار الإداري.

الفقرات	موافق بشدة %	موافق %	موافق بدرجة متوسطة %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى المعنوية	الأهمية النسبية
01 تمتلك مؤسسة سونلغاز رؤية مستقبلية تسعى لتحقيقها	20.7	52.1	10.7	12.9	03.6	3.73	74.68	20.03	0.00	أولا
02 يوجد انسجام استراتيجي مع الأهداف التي تسعى مؤسسة سونلغاز لتحقيقها	11.4	52.1	13.6	19.3	03.6	3.48	70.4	17.20	0.00	ثالثا
03 يتم وضع الاستراتيجية انطلاقا من المشكلات التي تتم مواجهتها من قبل مؤسسة سونلغاز	08.60	20	26.4	32.1	12.9	2.79	55.86	8.390	0.00	خامسا
04 بإمكان مؤسسة سونلغاز توفير المناخ المناسب لتحقيق الأهداف المسطرة	15.7	42.9	16.4	19.3	05.7	3.43	68.72	15.22	0.00	رابعا
05 يوجد قرارات استراتيجية تهدف إلى إحداث التغيير بالمؤسسة	20	49.3	11.4	15.7	03.6	3.66	73.28	18.61	0.00	ثانيا
متوسط الوزن النسبي						03.41	68.58	14.86	0.00	

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 339 تساوي 1.97.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS) للملحق رقم (11) والملحق رقم (10).

رأي المبحوثين الموافق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك أربع عبارات ارتفعت متوسطات وزنها النسبي عن 60%، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، هذه العبارات مرتبة من حيث الأهمية كما يلي:

- تشير العبارة (01) إلى أن المؤسسة تملك الرؤيا المستقبلية إزاء ما تسعى إلى تحقيقه، والتي جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 74.68%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (20.03) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تملك الرؤيا المستقبلية إزاء ما تسعى إلى تحقيقه.

- تشير العبارة (05) إلى أن القرارات الإستراتيجية تعكف على إحداث التغيير لمصلحة المؤسسة، والتي جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 73.28% ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (18.61) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يوافقون على أن القرارات الإستراتيجية تعكف على إحداث التغيير لمصلحة المؤسسة.

- تشير العبارة (02) إلى أن إنسجام الاستراتيجية مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، والتي جاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 70.4%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (17.20) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يوافقون على إنسجام الاستراتيجية مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

- تشير العبارة (04) إلى أن الاستراتيجية تُوفر المناخ الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة، والتي جاءت في الترتيب الرابع من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 68.72%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (15.22) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين

يوافقون على أن الاستراتيجية تُوفر المناخ المُعزّز لمستويات الأداء في المؤسسة المبحوثة.

رأي المبحوثين بعدم الموافقة:

تشير العبارة رقم (03) إلى أن الإجابة عن إمكانية إنطلاق الاستراتيجية من واقع المشكلات التي تواجهها المؤسسة، وكان جواب عينة الدراسة بعدم الموافقة على هذه العبارة بوزن نسبي يساوي 55.86% كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 08.39 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة لا يرون أن الاستراتيجية تنطلق من واقع المشكلات التي تواجهها المؤسسة.

وبصفة عامة يتبين من الجدول رقم (19) أن الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة بالابتكار الإداري يساوي 68.58% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط 60% وقيمة T المحسوبة تساوي 14.86 أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة يساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يدل على قبول أفراد العينة لفقرات هذا المحور، بمعنى أن هناك ابتكار في المؤسسة المبحوثة.

2- الإستدامة الإدارية :

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في الجدول رقم (20) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور (الإستدامة الإدارية) مرتبة حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

الجدول رقم (20): استجابات عينة الدراسة لفقرات محور الإستدامة الإدارية.

الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة %	غير موافق %	موافق بدرجة متوسطة %	موافق %	موافق بشدة %	الفقرات	
ثالثا	0.00	17.40	69.92	3.49	02.9	19.3	16.4	48.6	12.8	الاستدامة الادارية تتوافق مع قيم ومبادئ العمال بمؤسسة سونلغاز	01
أولا	0.00	19.79	73.76	3.68	02.9	14.3	12.9	51.4	18.5	الاستدامة الادارية تعكس الاحترام بين المدراء و العمال .	02
ثانيا	0.00	19.36	72.52	3.62	02.1	15.7	16.4	48.6	17.2	يتحقق التوازن بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعمال من خلال الاستدامة الإدارية بمؤسسة سونلغاز	03
رابعا	0.00	8.590	57.06	2.85	15.7	27.1	20.7	28.6	07.9	تمنح الإدارة الاستقلالية للعمال لتحقيق أهداف مؤسسة سونلغاز	04
	0.00	14.20	68.31	03.41						متوسط الوزن النسبي	

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 339 تساوي 1.97.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS) للملحق رقم (11) والملحق رقم (10).

رأي المبحوثين الموافق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك ثلاث عبارات ارتفعت متوسطات وزنها النسبي عن 60%، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، هذه العبارات مرتبة من حيث الأهمية كما يلي:

- تشير العبارة (02) إلى أن الاستدامة الادارية تعكس الاحترام المتبادل بين المدراء والعمال والتي جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي

73.76%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (19.79) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يوافقون على أن الاستدامة تعكس الاحترام المتبادل بين المدراء والعمال.

- تشير العبارة (03) إلى أن الاستدامة الإدارية توازن بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعمال والتي جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 72.52%، كما يتضح أن قيمة T (19.36) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يوافقون على أن الاستدامة الإدارية توازن بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعمال.

- تشير العبارة (01) إلى أن انسجام الاداري مع القيم التي يؤمن بها العمال، والتي جاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 69.92%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (17.40) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يوافقون على الاستدامة الادارية مع القيم التي يؤمن بها العمال.

رأي المبحوثين بعدم الموافقة:

تشير العبارة رقم (04) إلى الإجابة عن إمكانية منح ثقافة المنظمة للعمال الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل، وكان جواب عينة الدراسة بعدم الموافقة على هذه العبارة بوزن نسبي يساوي 57.06% كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 08.59 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة يرون أن ثقافة المنظمة لا تمنح للعمال الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.

وبصفة عامة يتبين من الجدول رقم (20) أن الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة بالاستدامة الادارية يساوي 68.31% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط 60% وقيمة T المحسوبة تساوي 14.20 أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

يساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يدل على قبول أفراد العينة لفقرات هذا المحور، بمعنى أن هناك استدامة في المؤسسة المبحوثة.

والجدول التالي يبين تحليل جميع محاور متغير التنمية الإدارية:

الجدول رقم (21): استجابات عينة الدراسة لمحاور التنمية الإدارية.

	المحاور	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى المعنوية	ترتيب الأهمية
01	التطوير الإداري	03.13	62.80	12.21	0.00	رابعاً
02	القدرة الإدارية	03.17	63.57	13.54	0.00	ثالثاً
03	الجودة الإدارية	03.04	61.04	10.33	0.00	خامساً
04	الابتكار الإداري	03.41	68.58	14.86	0.00	أولاً
05	الإستدامة الإدارية	03.41	68.31	14.20	0.00	ثانياً
	التنمية الإدارية	3.23	64.86	13.73	0.00	

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 339 تساوي 1.97.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات (SPSS) للملحق رقم (11) والملحق رقم (09).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن كل محاور التنمية الإدارية (التطوير الإداري، القدرة الإدارية، الجودة الإدارية، الابتكار الإداري، الإستدامة الإدارية) قد ارتفعت متوسطات وزنها النسبي عن 60%، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على فقراتها، كما جاءت هذه المحاور مرتبة من حيث الأهمية كما يلي:

جاء المحور رقم (4) الخاص بالابتكار الإداري في المرتبة الأولى من حيث الأهمية وذلك من خلال إرتفاع وزنه النسبي المقدر بـ 68.58%، يليه في المرتبة الثانية المحور رقم (5) المرتبط بالإستدامة الإدارية بـ 68.31%، ثم في المرتبة الثالثة المحور رقم (2) المتعلق بالقدرة الإدارية بوزن نسبي قدر بـ 63.57%، وجاء في المرتبة الرابعة المحور رقم (1) المتعلق بالتطوير الإداري بوزن نسبي قدر بـ 62.80%، وجاء في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية المحور رقم (3) (الجودة الإدارية) بوزن نسبي قدر بـ 61.04%.

وبصفة عامة يتبين من الجدول رقم (21) أن الوزن النسبي لجميع محاور التنمية الإدارية يساوي 64.86% وهو أكبر من الوزن النسبي المتوسط 60% وقيمة T المحسوبة تساوي 13.73 وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة يساوي 0.00 وهو أقل من 0.05، مما يدل على قبول أفراد العينة لمحاور هذا المتغير (التنمية الإدارية)، بمعنى أن هناك مستوى مقبولا للتنمية الادارية في المؤسسة المبحوثة.

المبحث الخامس: اختبار الفرضيات ونتائج وتوصيات الدراسة الميدانية:

تختبر الطالبة من خلال هذا المبحث صلاحية الأنموذج المقترح في الدراسة، كما يسعى إلى اختبار صدقية الفرضيات المقترحة حول دور إدارة التغيير في أبعاد التنمية الإدارية لمديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سونلغاز بالبيض، إضافة إلى اختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة التي تعزى للمتغيرات الشخصية والخروج باستنتاجات وتوصيات تخدم الدراسة.

المطلب الأول: اختبار صلاحية أنموذج الدراسة:

بعد الاطلاع على الكثير من الدراسات العربية والأجنبية حول كيفية قياس مدى تأثير متغير مستقل على متغير تابع أو مجموعة من المتغيرات التابعة، وباستعمال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، تم اختيار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regresion) ويقوم الانحدار البسيط عادة على الارتباط ولكنه يسمح بدراسة العلاقات الداخلية بين مجموعة من المتغيرات بشكل أكثر تعمقا، وهذا بالضبط ما يؤهله لدراسة المسائل البحثية الواقعية الأكثر تعقيدا، كما يوفر الانحدار معلومات عن الأنموذج ككل، والإسهام النسبي للمتغير المستقل.¹

إن الغرض من استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط، هو دراسة وتحليل أثر المتغير المستقل أو المتنبأ منه (إدارة التغيير) على المتغير التابع أو المتنبأ به (التنمية الإدارية) ومختلف أبعاده، وفق معادلة خطية من الدرجة الأولى تعكس المتغير التابع كدالة في المتغير المستقل كما يلي:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x + e$$

حيث أن:

y : هو المتغير التابع (التنمية الإدارية)

¹ - بالانت. مرجع سابق، ص164.

x : هو المتغير المستقل (إدارة التغيير)

β_0 : هو الجزء المقطوع من المحور الرأسي y ، وهو يعكس قيمة المتغير التابع في

حالة انعدام قيمة المتغير المستقل x ، أي في حالة $x=0$

β_1 : ميل الخط المستقيم $(\beta_0 + \beta_1 x)$ ، ويعكس مقدار التغير في y إذا تغيرت x

بوحدة واحدة.

e : هو الخطأ العشوائي، والذي يعبر عن الفرق بين القيمة الفعلية y ، والقيمة المقدرة

$$e = y - (\beta_0 + \beta_1 x) \text{ ، أي أن } \hat{y} = \beta_0 + \beta_1 x$$

وللتأكد من صلاحية أنموذج الدراسة قمنا بالاختبارات التالية:

1- **المصاحبة الخطية المتعددة:** نقوم بتشخيص المصاحبة الخطية على

المتغيرات كجزء من إجراء أنموذج الانحدار البسيط، وتظهر النتائج في الملحق رقم (10)،

وسيتم تحديد قيمة (Tolerance) التي يطلق عليها بالعربية "السماحية"، ويتم حسابها

باستخدام المعادلة $(1 - R^2)$ لكل متغير، فإذا كانت هذه القيمة صغيرة جدا (أقل من

0.10)، فهذا يشير إلى أن الارتباط المتعدد مع المتغيرات الأخرى مرتفع، مما قد يؤدي إلى

احتمال تحقق المصاحبة الخطية المتعددة وحدوث مشكلة في تحليل الانحدار.¹

كما سيتم تحديد قيمة (VIF) معامل تضخم التباين ويتم حسابه باستخدام المعادلة

$$\text{التالية:} \quad \text{VIF} = \frac{1}{1 - r^2}$$

وهي عكس قيمة (Tolerance)، وعندما تزيد قيمة (VIF) عن (10) يدل هذا على

وجود المصاحبة الخطية المتعددة، مما قد يؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار، كما

يتضح من خلال الجدول رقم (22):

جدول رقم (22): إختبار المصاحبة الخطية المتعددة للتأكد من صلاحية الأنموذج.

¹ - بالانت. مرجع سابق، ص 173.

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	VIF معامل تضخم التباين
التطوير الإداري	0.70	1.41
القدرة الإدارية	0.78	1.27
الجودة الإدارية	0.76	1.30
الابتكار الإداري	0.97	1.02
الإستدامة الإدارية	0.66	1.66
التنمية الإدارية ككل	0.87	1.75

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (spss) للملحق رقم (12).

وكما يتضح في الجدول رقم (22) والذي يحتوي على المتغيرات وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح ما بين (1.02-1.75) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح به لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح ما بين (0.70-0.97) وبذلك يمكن القول أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

القدرة التفسيرية للنموذج: إذا كان هناك ارتفاع لقيمة F المحسوبة عن قيمتها الجدولية وكان مستوى الدلالة (sig) أقل من (0.05)، فإن ذلك مؤشر لقدرة المتغير المستقل على تفسير التباين في المتغيرات التابعة، وبالتالي يمكن الاعتماد على إدارة التغيير للتنبؤ بقيم متغيرات التنمية الإدارية.

والجدول رقم (23) يوضح القدرة التفسيرية للنموذج.

الجدول رقم (23): اختبار القدرة التفسيرية للنموذج.

المتغيرات	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
التطوير الإداري	35,1	*60.568	*0.000
القدرة الإدارية	52,1	*150.603	*0.000
الجودة الإدارية	47,3	*131.019	*0.000

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

*0.000	*104.735	43,1	الإبتكار الإداري
*0.000	*91.318	36,2	الإستدامة الإدارية
*0.000	*233.082	569	التنمية الإدارية ككل

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (spss) للملحق رقم (12).

يتبين من خلال الجدول رقم (23) صلاحية نموذج الدراسة لإختبار فرضيات الدراسة نظراً لارتفاع قيمة F المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، حيث أن المتغير المستقل (إدارة التغيير) يفسر (56.9%) من التباين في المتغير التابع الكلي (التنمية الإدارية)، كما يفسر أيضاً (52.1%) من التباين في بعد القدرة الإدارية، ويفسر أيضاً (35.1%) من التباين في بعد التطوير الإداري، وفسر إدارة التغيير (43.1%) من التباين في بعد الإبتكار الإداري، وفسر أيضاً (47.3%) من التباين في بعد الجودة الإدارية، وأخيراً فسر إدارة التغيير (36.2%) من التباين في بعد الإستدامة الإدارية، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر إدارة التغيير في تفسير الأبعاد التابعة للتميز التنظيمي، وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

القيم المتطرفة والطبيعية والخطية وتجانس التباين واستقلالية الرواسب:

من الوسائل التي يمكن من خلالها التحقق من الفرضيات الاطلاع على تخطيط الانتشار للرواسب وتخطيط الاحتمال الطبيعي الخاص بالرواسب المعيارية للانحدار المطلوبين كجزء من التحليل، ففي تخطيط الاحتمال الطبيعي ينبغي أن تتوزع النقاط بحيث تكون خطاً قطعياً مستقيماً من أسفل اليسار إلى أعلى اليمين، ويدل على عدم وجود انحرافات كبيرة في الطبيعية وهو ما تحقق في بحثنا.

أما فيما يخص تخطيط الانتشار الخاص بالرواسب المعيارية فينبغي أن تكون الرواسب موزعة بشكل شبه مستطيل، بحيث تكون معظم الدرجات مركزة في المنتصف،

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

وينبغي ألا تتخذ الرواسب نمطا واضحا أو منتظما (على سبيل المثال النمط الخطي الانحنائي أو ارتفاع أحد الطرفين عن الآخر) وهو ما تحقق في بحثنا**.

المطلب الثاني: إختبار دور إدارة التغيير في أبعاد التنمية لمؤسسة سونلغاز بالبيّض.

يمكن تحليل نتائج أنموذج الانحدار البسيط لمعرفة دور إدارة التغيير في التنمية الإدارية بأبعاده الخمسة (الكفاءة الإدارية، التطوير الإداري، الابتكار الإداري، الإستدامة الإدارية، إدارة التغيير)، من خلال الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: وجود خطة إستراتيجية واضحة لإدارة التغيير يمكن أن تساعد في تحقيق أهداف التنمية الإدارية بشكل أكثر كفاءة وفعالية على مؤسسة سونلغاز بولاية البيض.

-لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من وجود خطة واضحة يمكن أن تساعد في تحقيق أهداف التنمية الإدارية بشكل أكثر كفاءة وفعالية على مؤسسة سونلغاز بولاية البيض كما هو موضح في الجدول رقم (24).

الجدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار وجود خطة إستراتيجية واضحة الإدارة التغيير يمكن أن تساعد في تحقيق القدرة الإدارية بمؤسسة سونلغاز بولاية البيض.

المتغير	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
القدرة الإدارية	0.492	6.345	*0.000

ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للملحق رقم (13).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (24) إلى وجود دور للمتغير المستقل (إدارة التغيير) في المتغير التابع (القدرة الإدارية)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (6.345) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن قيمة

** - نفس الملحق.

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

(Beta) توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (إدارة التغيير) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير ب (0.492) وحدة في المتغير التابع (القدرة الإدارية)، مما يقتضي قبول الفرضية والتي تنص على أنه يوجد خطة إستراتيجية واضحة يمكن أن تساعد في تحقيق أهداف التنمية الإدارية بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

الجدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار وجود خطة إستراتيجية واضحة يمكن ان تساعد في تحقيق التطوير الإداري لمؤسسة سونلغاز بولاية البيض.

المتغير	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التطوير الإداري	0.368	5.325	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للملحق رقم (13).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (25) إلى وجود دور للمتغير المستقل (إدارة التغيير) في المتغير التابع (التطوير الإداري)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (5.325) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، في حين أن قيمة (Beta) توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (إدارة التغيير) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير ب (0.368) وحدة في المتغير التابع (التطوير الإداري)، مما يقتضي قبول الفرضية.

الفرضية الثانية: مشاركة العمال في عملية إدارة التغيير يساهم في تحسين نتائج التنمية الإدارية داخل مؤسسة سونلغاز بولاية البيض.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من مشاركة العمال في عملية إدارة التغيير الذي سيساهم في تحسين نتائج التنمية الإدارية داخل مؤسسة سونلغاز بالبيض كما هو موضح في الجدول رقم (26).

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

الجدول رقم (26): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار دورالعمال في إدارة التغيير لتحسين الجودة الإدارية لمؤسسة سونلغاز بولاية البيض.

المتغير	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الجودة الإدارية	0.354	5.147	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للملحق رقم (27).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (26) إلى وجود دور للمتغير المستقل (إدارة التغيير) في المتغير التابع (الجودة الإدارية)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (5.147) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، في حين أن قيمة (Beta) توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (إدارة التغيير) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير بـ (0.354) وحدة في المتغير التابع (الجودة الإدارية)، مما يقتضي قبول الفرضية.

الجدول رقم (27): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار دور العمال في إدارة التغيير لتحسين الابتكار الإداري لمؤسسة سونلغاز بولاية البيض.

المتغير	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الابتكار الإداري	0.524	7.172	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للملحق رقم (13).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (27) إلى وجود دور للمتغير المستقل (إدارة التغيير) في المتغير التابع (الابتكار الإداري)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (7.172) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

كما أن مستوى المعنوية ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، في حين أن قيمة (Beta) توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (إدارة التغيير) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير ب (0.524) وحدة في المتغير التابع (الإبتكار الإداري)، مما يقتضي قبول الفرضية.

الجدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار دور العمال في إدارة التغيير لتعزيز الإستدامة الإدارية لمؤسسة سونلغاز بولاية البيض.

المتغير	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الإستدامة الإدارية	0.473	6.762	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للملحق رقم (13).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (28) إلى وجود دور للمتغير المستقل (إدارة التغيير) في المتغير التابع (الإستدامة الإدارية)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (6.762) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما أن مستوى المعنوية ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، في حين أن قيمة (Beta) توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (إدارة التغيير) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير ب (0.473) وحدة في المتغير التابع (الإستدامة الإدارية)، مما يقتضي قبول الفرضية.

الجدول رقم (29): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور العمال في إدارة التغيير لتحسين التنمية الإدارية لمؤسسة سونلغاز بولاية البيض.

المتغير	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التنمية الإدارية على وجه عام	0.563	7.741	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للملحق رقم (13).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (29) إلى وجود دور للمتغير المستقل (إدارة التغيير) في المتغير التابع (التنمية الإدارية) استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (7.741) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، في حين أن قيمة (Beta) توضح أن كل تغير في (إدارة التغيير) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير ب (0.563) وحدة في (التنمية الإدارية)، مما يقتضي قبول الفرضية.

المطلب الثالث: إختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة التي تعزى للمتغيرات الشخصية

الفرضية الثالثة: وجود إدارة تغيير فعالة قد يسهم في خلق بيئة تدعم الابتكار وتسهل تبني أنماط جديدة تساعد على تحسين التنمية الإدارية لمؤسسة سونلغاز بولاية البيض.

وقد شملت هذه الفرضية إختبار العمال من جهة: الجنس، العمر، المستوى التعليمي سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي

1- وجود إدارة تغيير فعالة تساهم في تحسين التنمية الإدارية تعزى للجنس:

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار T لإختبار الفروق بين إجابات المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة تعزى للجنس، ويتبين من الجدول رقم (31) أن قيمة مستوى الدلالة لمحور الجودة الإدارية يساوي (0.030)، وهو أقل من (0.05) مما يدل على وجود فروق عند مستوى دلالة (0.05) حول (الجودة الإدارية) يعزى لمتغير الجنس، أما باقي المحاور المتمثلة في (القدرة الإدارية، التطوير الإداري، الابتكار الإداري، الإستدامة الإدارية، إدارة التغيير) فقد كانت قيمة مستوى الدلالة لكل منها أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة يساوي (0.05) تعزى للجنس.

الجدول رقم (30): نتائج إختبار (Independent S. T Test) للفروق بين إجابات المبحوثين حول وجود إدارة تغيير فعالة تساهم في تحسين التنمية الإدارية تعزى للجنس

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

المحور	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
القدرة الإدارية	ذكر	3.02	0.571	-1.731	0.137
	أنثى	2.75	0.693		
التطوير الإداري	ذكر	3.23	0.626	-1.252	0.321
	أنثى	3.02	0.850		
الجودة الإدارية	ذكر	3.09	0.738	-2.277	0.030
	أنثى	2.65	0.778		
الابتكار الإداري	ذكر	2.77	0.694	-1.707	0.176
	أنثى	2.45	0.939		
الإستدامة الإدارية	ذكر	2.87	0.767	-1.529	0.159
	أنثى	2.56	0.850		
إدارة التغيير	ذكر	3.53	0.599	-1.405	0.293
	أنثى	3.15	0.672		
جميع المحاور	ذكر	3.07	0.681	-1.857	0.130
	أنثى	2.73	0.811		

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (338) تساوي 1.97.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (spss) للملحق رقم (13).

وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.130) وهي أكبر من (0.05) وقيمة T المحسوبة تساوي (-1.857) وهي أصغر من قيمة T الجدولية والتي تساوي (1.97) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة يساوي (0.05)، حول وجود إدارة تغيير فعالة تساهم في تحسين التنمية الإدارية لمؤسسة سونلغاز بولاية البيض تعزى للجنس، إلا أن الطالبة ومن خلال مقارنة الفرق بين المتوسطين الحسابيين لجميع المحاور (3.0754 و 2.7360) يلاحظ وجود فرق بسيط ولصالح الذكور وترى الطالبة أن ذلك يعود إلى رغبة العمال الذكور في تطوير أنفسهم وإثبات بأنهم قادرون على القيام بالمهام التي تتطلب مهارات إشرافية وقيادية في هياكل العمل، خصوصا في ظل خصوصية نشاط المؤسسة البترولي، والنتيجة هي قبول الفرضية .

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

ولحساب حجم تأثير الجنس يوجد عدد من الإحصاءات المختلفة لقياس حجم التأثير وأكثرها شيوعاً إحصاء إيتا تربيع، ويتراوح نطاق قيم إيتا تربيع بين 0 و 1، ويمثل هذا الإحصاء

نسبة التباين في المتغير التابع الذي يفسره ويحدده المتغير المستقل¹، ولحساب قيمة إيتا تربيع

تم العودة للجدول السابق كما يلي:

$$\text{إيتا تربيع} = \frac{T^2}{T^2 - ((N1 + N2) - 2)}$$

ومع استخدام القيم المناسبة من الجدول السابق نجد:

$$\text{إيتا تربيع} = \frac{(-1.857)^2}{(41+289)-2} = 0.011$$

نظرية X

والإرشادات التي اقترحها (Cohen) لتفسير هذه القيمة هي: 0.01 = تأثير ضئيل

0.06 = تأثير معتدل، 0.14 تأثير كبير²، ومن خلال النتيجة المحصل عليها (0.011) وهي الأقرب لـ 0.01، وبالتالي فإن للجنس تأثير ضئيل للغاية، ولو أردنا التعبير عنه بنسبة مئوية (بضرب قيمة إيتا تربيع في 100)، سنجد أن متغير الجنس يبين نسبة 0.011% فقط من التباين في التنمية الإدارية الذي تفسره إدارة التغيير.

2- وجود إدارة تغيير فعالة تساهم في تحسين التنمية الإدارية تعزى للعمر:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول وجود إدارة تغيير فعالة تساهم في تحسين التنمية الإدارية يعزى للعمر، والجدول رقم (31) يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور باستثناء محور (التطوير الإداري) كانت أقل من 0.05، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة لكل من (القدرة الإدارية، الجودة

¹ - بالانت. مرجع سابق، ص 232.

² بالانت، مرجع سابق، ص 233.

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

الإدارية، الابتكار الإداري الإستدامة الإدارية، إدارة التغيير) كانت أكثر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.60 مما يدل على وجود فروق في إجابات المبحوثين تعزى للعمر.

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

الجدول رقم (31): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول وجود إدارة تغيير فعالة تساهم في تحسين التنمية الإدارية تعزى للعمر.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القدرة الإدارية	بين المجموعات	5.083	3	1.694	3.845	0.01
	داخل المجموعات	59.916	336	0.440		
	المجموع	64.999	339	Xxxx		
التطوير الإداري	بين المجموعات	3.420	3	1.140	1.687	0.17
	داخل المجموعات	91.870	336	0.675		
	المجموع	95.290	339	Xxxx		
الجودة الإدارية	بين المجموعات	8.009	3	2.669	4.678	0.003
	داخل المجموعات	77.610	336	0.570		
	المجموع	85.620	339	Xxxx		
الابتكار الإداري	بين المجموعات	12.375	3	4.125	5.361	0.001
	داخل المجموعات	104.642	336	0.769		
	المجموع	117.018	339	Xxxx		
الإستدامة الإدارية	بين المجموعات	8.333	3	2.777	3.691	0.01
	داخل المجموعات	102.341	336	0.752		
	المجموع	110.674	339	Xxxx		
إدارة التغيير	بين المجموعات	6.489	3	2.163	5.202	0.001
	داخل المجموعات	56.544	336	0.415		
	المجموع	63.033	339	Xxxx		
جميع المحاور	بين المجموعات	6.843	3	2.280	3.781	0.04
	داخل المجموعات	83.978	336	0.616		
	المجموع	90.821	339	Xxxx		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (spss) للملحق رقم (14).

ويبين إختبار (Scheffe) في الجدول أدناه أن هناك فروقاً بين فئتي من 25 سنة فأقل ومن 26 إلى 35 سنة، ويتضح أن الفرق لصالح فئة من 25 سنة فأقل (1.69) فيما يتعلق بمحور الابتكار الإداري ومحور الإستدامة الإدارية، وفيما يتعلق بمحور القدرة الإدارية

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

فهناك فروق لصالح فئة من 26 إلى 35 سنة، أيضا فيما يتعلق بمحور الجودة الإدارية فالفرق كانت كذلك لنفس الفئة، وأخيرا بالنسبة لمحور إدارة التغيير فكانت كذلك لنفس الفئة أي فئة من 26 إلى 35 سنة، وتعزو الطالبة ذلك إلى أن خبرة هذه الفئة وامتلاكها لطاقت الشباب جعلها قادرة على التحكم في النواحي الفنية والسلوكية والإدارية للمؤسسة.

ويمكننا حساب حجم تأثير العمر لدور التغيير في التنمية الإدارية من خلال المعادلة

التالية:¹

$$\text{قيمة إيتا تربيع} = \frac{\text{مجموع المربعات البينية (بين المجموعات)}}{\text{المجموع الكلي للمربعات}} = \frac{6.843}{90.821} = 0.075$$

وقيمة إيتا تربيع وفقا للإرشادات التي وضعها (Cohen) تعد قيمة لحجم متوسط، فقد سبق وأن ذكرنا أن 0.06 على أنها حجم متوسط ومعتدل للتأثير، وبالتالي فإن للعمر تأثير متوسط، ولو أردنا التعبير عنه بنسبة مئوية (بضرب قيمة إيتا تربيع في 100)، سنجد أن متغير العمر يبين نسبة 7.5% من التباين في التنمية الإدارية الذي يفسره إدارة التغيير والنتيجة هي قبول الفرضية.

¹ بالانت. مرجع سابق، ص236.

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

الجدول رقم (32): اختبار (Scheffe) للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير العمر.

المحور	الفرق	25 سنة فأقل	من 26 إلى 35 سنة	من 36 إلى 45 سنة	46 سنة فأكثر
القدرة الإدارية	25 سنة فأقل	Xxx	*1.32	*1.31	*1.25
	من 26 إلى 35 سنة	*1.32	Xxx	0.011	0.072
	من 36 إلى 45 سنة	*1.31	0.011	Xxx	0.061
	46 سنة فأكثر	*1.25	0.072	0.061	Xxx
الجودة الإدارية	25 سنة فأقل	Xxx	*1.52	*1.39	1.19
	من 26 إلى 35 سنة	*-1.52	Xxx	-0.130	-0.322
	من 36 إلى 45 سنة	*-1.39	0.130	Xxx	-0.192
	46 سنة فأكثر	-1.199	0.332	0.192	Xxx
الابتكار الإداري	25 سنة فأقل	Xxx	*1.71	*1.69	1.28
	من 26 إلى 35 سنة	*-1.71	Xxx	-0.019	-0.43
	من 36 إلى 45 سنة	*-1.69	0.019	Xxx	-0.41
	46 سنة فأكثر	-1.28	0.43	0.41	Xxx
الإستدامة الإدارية	25 سنة فأقل	Xxx	*1.55	1.42	1.22
	من 26 إلى 35 سنة	*1.55-	Xxx	-0.12	0.32-
	من 36 إلى 45 سنة	*-1.42	0.12	Xxx	0.19-
	46 سنة فأكثر	-1.22	0.32	0.19	Xxx
إدارة التغيير	25 سنة فأقل	Xxx	*1.17	*1.10	0.80
	من 26 إلى 35 سنة	*-1.17	Xxx	0.068-	0.37
	من 36 إلى 45 سنة	*-1.10	0.068	Xxx	-0.30
	46 سنة فأكثر	-0.80	0.37	0.30	Xxx

* فرق المتوسط عند مستوى يساوي 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (spss) للملحق رقم (14).

وبصفة عامة يتبين من الجدول رقم (33) أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 3.781 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.04 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول وجود إدارة تغيير فعالة تساهم في تحسين التنمية الإدارية تعزى للعمر.

3-وجود إدارة تغيير فعالة تساهم في تحسين التنمية الإدارية تعزى للمستوى التعليمي:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق حول وجود إدارة تغيير فعالة تساهم في تحسين التنمية الإدارية في المؤسسة المبحوثة تعزى للمستوى التعليمي، ومن خلال الجدول أدناه نلاحظ أن قيمة الدلالة للمحاور (الإبتكار الإداري، الإستدامة الإدارية، إدارة التغيير) تساوي (0.01، 0.01، 0.001) على الترتيب وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في هذه المحاور.

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

الجدول رقم (33): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات المبحوثين حول وجود إدارة تغيير فعالة تساهم في تحسين التنمية الإدارية تعزى للمستوى التعليمي.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القدرة الإدارية	بين المجموعات	2.322	4	0.580	1.250	0.292
	داخل المجموعات	62.676	335	0.464		
	المجموع	64.999	339	Xxxx		
التطوير الإداري	بين المجموعات	4.618	4	1.154	1.719	0.14
	داخل المجموعات	90.671	335	0.671		
	المجموع	95.290	339	Xxxx		
الجودة الإدارية	بين المجموعات	3.935	4	0.983	1.625	0.17
	داخل المجموعات	81.685	335	0.605		
	المجموع	85.620	339	Xxxx		
الابتكار الإداري	بين المجموعات	10.769	4	2.692	3.420	0.01
	داخل المجموعات	106.248	335	0.787		
	المجموع	117.018	339	Xxxx		
الاستدامة الإدارية	بين المجموعات	8.421	4	2.105	3.133	0.01
	داخل المجموعات	90.698	335	0.671		
	المجموع	99.12	339	Xxxx		
إدارة التغيير	بين المجموعات	7.385	4	1.846	4.479	0.001
	داخل المجموعات	55.647	335	0.412		
	المجموع	63.033	339	Xxxx		
جميع المحاور	بين المجموعات	6.369	4	1.592	2.564	0.09
	داخل المجموعات	84.451	335	0.625		
	المجموع	90.822	339	Xxxx		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (spss) للملحق رقم (14).

ويبين اختبار (Scheffe) في الجدول أدناه أن هناك فروق لفئة الجامعيين في المحاور الثلاثة، وتعزو الطالب ذلك إلى وجود رغبة عند هذه الفئة لتطوير أنفسهم ومهاراتهم وزيادة معارفهم ورغبة منهم في الحصول على التغيير في إطار التنمية الإدارية.

ويمكن حساب حجم تأثير المستوى التعليمي على علاقة التغيير بالتنمية الإدارية من

خلال المعادلة التالية:¹

$$\text{قيمة إيتا تربيع} = \frac{\text{مجموع المربعات البينية (بين المجموعات)}}{\text{المجموع الكلي للمربعات}} = \frac{6.369}{90.822} = 0.070$$

السلطة الفردية

وقيمة إيتا تربيع وفقا للإرشادات التي وضعها (Cohen) تعد قيمة لحجم متوسط، فقد سبق وأن ذكرنا أن 0.06 أنها حجم متوسط ومعتدل للتأثير، وبالتالي فإن للمستوى التعليمي تأثير متوسط، ولو أردنا التعبير عنه بنسبة مئوية (بضرب قيمة إيتا تربيع في 100)، سنجد أن متغير المستوى التعليمي يبين نسبة 07% من التباين في التنمية الإدارية الذي تفسره إدارة التغيير.

¹ بالانت. مرجع سابق، ص236.

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

الجدول رقم (34) اختبار (Scheffe) للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب المستوى التعليمي.

المحور	الفرق	متوسط	ثانوي	جامعي	ماجستير أو دكتوراه	جامعي + د.م في التمكن
الإبتكار الإداري	متوسط	Xxx	-0.501	0.055	-0.048	-0.556
	ثانوي	0.501	Xxx	0.556	0.014	-0.054
	جامعي	-0.055	-0.556	Xxx	-0.542	-0.611
	ماجستير أو دكتوراه	0.487	-0.014	0.542	Xxx	-0.069
	جامعي + د.م في التمكن	0.556	0.054	0.611	0.069	Xxx
الإستدامة الإدارية	متوسط	Xxx	-0.297	0.173	-0.665	-0.365
	ثانوي	0.297	Xxx	0.470	-0.367	-0.067
	جامعي	-0.173	-0.470	Xxx	-0.838	-0.538
	ماجستير أو دكتوراه	0.665	0.367	0.838	Xxx	0.300
	جامعي + د.م في التمكن	0.365	0.067	0.538	-0.300	Xxx
إدارة التغيير	متوسط	Xxx	0.264	*0.636	-0.162	0.425
	ثانوي	-0.264	Xxx	0.371	-0.427	0.160
	جامعي	-*0.636	-0.371	Xxx	-0.798	-0.210
	ماجستير أو دكتوراه	0.162	0.427	0.798	Xxx	0.588
	جامعي + د.م في التمكن	-0.425	-0.160	0.210	-0.588	Xxx

* فرق المتوسط عند مستوى يساوي 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (spss) للملحق رقم (14).

وبصفة عامة يتبين من الجدول رقم (34) أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور تساوي 2.564 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، إلا أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.09 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول وجود إدارة تغيير فعالة تساهم في تحسين التنمية الإدارية في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمستوى التعليمي، وتعزو الطالبة ذلك إلى رغبة العاملين في التغيير على اختلاف مستوياتهم العلمية إيماناً منهم بحتمية التنمية الإدارية من خلال إدارة التغيير، والنتيجة هي قبو الفرضية.

4-وجود إدارة تغيير فعالة تساهم في تحسين التنمية الإدارية تعزى لسنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول وجود إدارة تغيير فعالة تساهم في تحسين التنمية الإدارية في المؤسسة محل الدراسة تعزى للخبرة المهنية، والنتائج المبينة في الجدول رقم (35) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور أكبر من 0.05، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة تساوي 1.029 وهي أقل من قيمتها الجدولية مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول وجود إدارة تغيير فعالة تساهم في تحسين التنمية الإدارية تعزى لسنوات الخبرة، والنتيجة هي رفض الفرضية.

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

الجدول رقم (35): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات المبحوثين حول وجود إدارة تغيير فعالة تساهم في تحسين التنمية الإدارية تعزى لسنوات الخبرة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القدرة الإدارية	بين المجموعات	0.716	3	0.238	0.505	0.679
	داخل المجموعات	64.282	336	0.472		
	المجموع	64.999	339	Xxx		
التطوير الإداري	بين المجموعات	1.372	3	0.457	0.662	0.576
	داخل المجموعات	93.917	336	0.690		
	المجموع	95.290	339	Xxx		
الجودة الإدارية	بين المجموعات	3.519	3	1.173	1.405	0.243
	داخل المجموعات	113.498	336	0.834		
	المجموع	117.018	339	Xxx		
الابتكار الإداري	بين المجموعات	2.267	3	0.755	1.061	0.367
	داخل المجموعات	96.852	336	0.712		
	المجموع	99.12	339	Xxx		
الاستدامة الإدارية	بين المجموعات	1.423	3	0.474	0.590	0.622
	داخل المجموعات	109.250	336	0.803		
	المجموع	110.674	339	Xxx		
إدارة التغيير	بين المجموعات	1.866	3	0.622	1.383	0.250
	داخل المجموعات	61.166	336	0.449		
	المجموع	63.033	339	Xxx		
جميع المحاور	بين المجموعات	2.012	3	0.670	1.029	0.418
	داخل المجموعات	88.809	336	0.652		
	المجموع	90.821	339	Xxx		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (spss) للملحق رقم (14).

5- وجود إدارة تغيير فعالة تساهم في تحسين التنمية الإدارية في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي:

تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول وجود إدارة تغيير فعالة تساهم في تحسين التنمية الإدارية لمؤسسة سونلغاز بولاية البيض تعزى للمستوى الوظيفي، ومن خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (36) تبين أن قيمة مستوى الدلالة لمحوري القدرة الإدارية والجودة الإدارية تساوي 0.023 و 0.027 على التوالي وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة F المحسوبة للمحورين أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمستوى الوظيفي للمحورين السابقين عند مستوى دلالة يساوي 0.05، أما باقي المحاور فقد كان مستوى الدلالة لكل واحد منها أكبر من 0.05، مما يعني عدم وجود إدارة تغيير فعالة تساهم في تحسين التنمية الإدارية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي لهذه المحاور.

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

الجدول رقم (36): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات المبحوثين حول وجود إدارة تغيير فعالة تساهم في تحسين التنمية الإدارية تعزى للمستوى الوظيفي.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القدرة الإدارية	بين المجموعات	3.481	2	1.740	3.876	0.023
	داخل المجموعات	61.517	337	0.449		
	المجموع	64.999	339	Xxx		
التطوير الإداري	بين المجموعات	1.554	2	0.777	1.267	0.284
	داخل المجموعات	84.065	337	0.613		
	المجموع	85.620	339	Xxx		
الجودة الإدارية	بين المجموعات	5.987	2	2.993	3.693	0.027
	داخل المجموعات	111.030	337	0.810		
	المجموع	117.018	339	Xxx		
الابتكار الإداري	بين المجموعات	1.613	2	0.806	1.133	0.324
	داخل المجموعات	97.506	337	0.711		
	المجموع	99.12	339	Xxx		
الاستدامة الإدارية	بين المجموعات	2.586	2	1.293	1.638	0.197
	داخل المجموعات	108.088	337	0.788		
	المجموع	110.674	339	Xxx		
إدارة التغيير	بين المجموعات	2.189	2	1.094	2.465	0.088
	داخل المجموعات	60.844	337	0.444		
	المجموع	63.033	339	Xxx		
جميع المحاور	بين المجموعات	2.495	2	1.247	2.016	0.271
	داخل المجموعات	88.325	337	0.644		
	المجموع	90.82	339	Xxx		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (spss) للملحق رقم (14).

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

ويبين اختبار (Scheffe) أن الفروق تقتصر على فئتي أعوان التحكم وأعوان التنفيذ والفروق الأكثر كانت لصالح الفئة الوظيفية عون تنفيذ، وتعزو الطالبة ذلك إلى أن أول من يتأثر بالتغيير في الهيكل التنظيمي هم فئة أعوان التنفيذ لأنهم الفئة المعنية أكثر بالتغيير. ويمكننا حساب حجم تأثير المستوى الوظيفي على العلاقة بين إدارة التغيير والتنمية الإدارية من خلال المعادلة التالية:¹

$$\text{قيمة إيتا تربيع} = \frac{\text{مجموع المربعات البينية (بين المجموعات)}}{\text{المجموع الكلي للمربعات}} = 0.02$$

وقيمة إيتا تربيع المحسوبة وفقا للإرشادات التي وضعها (Cohen) تعد قيمة لحجم ضئيل (أقرب لـ 0.01)، فقد سبق وأن ذكرنا أن 0.01 على أنها حجم ضئيل للتأثير، وبالتالي فإن للمستوى الوظيفي تأثير ضعيف للغاية، ولو أردنا التعبير عنه بنسبة مئوية (بضرب قيمة إيتا تربيع في 100)، سنجد أن متغير المستوى الوظيفي يبين نسبة 02% من التباين في التنمية الإدارية الذي تفسره إدارة التغيير.

الجدول رقم (37): اختبار (Scheffe) للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب المستوى الوظيفي.

المحور	الفرق	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ
القدرة الإدارية	إطار	Xxx	0.253	-0.157
	عون تحكم	-0.253	Xxx	-0.410*
	عون تنفيذ	0.157	0.410*	Xxx
الجودة الإدارية	إطار	Xxx	0.037	-0.536
	عون تحكم	-0.037	Xxx	-0.574*
	عون تنفيذ	0.536	0.574*	Xxx

* فرق المتوسط عند مستوى يساوي 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss) للملحق رقم (14).

¹ بالانت. مرجع سابق، ص236.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 2.016 وهي أقل من قيمتها الجدولية، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.271 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول وجود إدارة تغيير فعالة تساهم في تحسين التنمية الإدارية تعزى للمستوى الوظيفي، وتعزو الطالبة ذلك إلى قناعة العاملين بضرورة تحقيق التنمية الإدارية، والنتيجة هي قبول الفرضية.

توصلت من خلالها إلى عدة نتائج ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة عن التساؤلات، وفي ما يلي أبرز هذه النتائج:

بناءا على الدراسة التطبيقية حول إدارة التغيير في تحقيق التنمية الإدارية بوحدة سونلغاز لولاية البيض، تم التوصل إلى مجموعة من الإستنتاجات لكل جانب من الدراسة:

أهمية إدارة التغيير وفعاليتها في مؤسسة سونلغاز بولاية البيض:

أوضحت الدراسة أن إدارة التغيير تعد عنصرا جوهريا لتحسين الأداء الإداري، حيث تمكنت المؤسسة من مواجهة التحديات المتسارعة في البيئة الخارجية مثل التكنولوجيا المتقدمة وزيادة التنافسية. وبظهر دور إدارة التغيير بوضوح في تعزيز كفاءة المؤسسة وقدرتها على التحول السريع والمرن.

(1) أثر إدارة التغيير على التطوير الإداري: يرتبط بإدخال تحسينات جوهرية في مهارات وقدرات العاملين وقد أكدت نتائج الدراسة أن التغيير يساعد المؤسسة في تطوير إجراءات وسياسات فعالة تزيد من مستوى الكفاءة التنظيمية، وقد سعى البرنامج التطويري إلى تمكين الموظفين وجعلهم قادرين على التعامل مع متطلبات العمل الحديث مما يدعم تحقيق كفاءة العاملين على التطوير وقد أشارت النتائج إلى أن معظم العاملين أبدوا إستعدادا كبيرا للتطوير نتيجة للإجراءات التحفيزية التي تقدمها المؤسسة مما يعزز بيئة العمل الإيجابية ويدعم التغيير الإداري المستدام .

(2) أثر إدارة التغيير على القدرات الإدارية:

تم تعزيز القدرات الإدارية من خلال دعم نظام إتخاذ القرارات ,وتحسين العلاقات بين المديرين والعمال ,وبينت الدراسة أن إتباع نظام تفويض الصلاحيات ساعد في رفع كفاءة القيادة وتمكين العاملين من المشاركة بفعالية في القرارات اليومية ,مما أدى إلى تحسين التواصل الداخلي وتبادل المعرفة .

الفروق في التغيير :إتضح أن الإطارات الإدارية وأعوان التحكم هم الأكثر إستفادة من برامج إدارة التغيير ,مما يؤكد أهمية تزويدهم بالمهارات اللازمة لتحقيق التنمية المستدامة .

(3)أثر إدارة التغيير على الجودة الإدارية:

أظهرت الدراسة أن الجودة الإدارية تحسنت بشكل ملحوظ بفضل تطبيق برامج إدارة التغيير ,حيث ساهمت المؤسسة في تحسين أساليب العمل الداخلي وتعزيز الإلتزام بالمعايير ,وقد تم تحقيق هذه التحسينات من خلال دمج الوظائف واتباع هيكل أكثر مرونة من كفاءة العمليات اليومية.

التحديات المتعلقة بالجودة:هناك حاجة لمزيد من التدريب والتأهيل لفئة الأعوان التنفيذيين لضمان تحقيق مستوى الجودة المطلوبة ,حيث تأثرت هذه الفئة بشكل مباشر بعمليات التغيير وتعديل أساليب العمل.

(4)أثر إدارة التغيير على الابتكار الإداري:

وفرت إدارة التغيير بيئة مشجعة للإبتكار ,وقد ظهر ذلك من خلال توجه المؤسسة نحو تبني حلول إبداعية وتطوير أساليب عمل حديثة ,وقد كانت المبادرة الإبتكارية واضحة في دعم قدرة المؤسسة على تحقيق التميز في قطاع الطاقة.

إسهام العمال الشباب :وجدت الدراسة تفاعلا مع المتغيرات الإبتكارية مما يعزز أهمية إشراك هذه الفئة في التخطيط وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

(5)أثر إدارة التغيير على الإستدامة الإدارية:

أظهرت النتائج أن إدارة التغيير تدعم هذا البعد من خلال تعزيز سياسات تنظيمية تدعم الإستمرارية في العمل وتحد من التحديات المستقبلية ,وتمثل الإستدامة إطارا إستراتيجيا يعتمد

الفصل الثالث.. علاقة إدارة التغيير بوحدة سونلغاز لولاية البيض

على تحفيز العمال وإشراكهم في عملية صنع القرار ,مما يزيد في شعورهم بالمسؤولية ويساهم في تحقيق رؤية المؤسسة طويلة المدى .

خاتمة

خاتمة:

سلط هذا البحث الضوء على أهم العوامل الأساسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بأي مسار تغييري ألا وهو موضوع إدارة التغيير ،كونه من أهم المواضيع المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام الباحثين فيها لأنها تمثل جوهر العملية الإدارية وعمودها الفقري، وعنصر مهم في نجاح أو فشل المؤسسات ،حيث أن تقدم الدول وتطور مؤسساتها واستمرارها يعتمد بشكل أساسي على أساليب إدارة التغيير التي ترسم خطط سياستها في ظل بيئة تعتمد على التجديد والتغيير الذي أضى ضرورة حتمية ومطلب أساسي لكل المؤسسات حتى تتمكن من تحقيق الاستمرار والتكيف.

هذا وتختلف أساليب إدارة التغيير التي يتبعها المسؤولون بالمؤسسات، فالأسلوب المتبع في إدارة المؤسسة يؤثر بشكل واضح على إنجاح العمليات التنموية في المؤسسة خاصة على مستوى العمال، حيث أنه من غير الممكن إحداث أي تغيير في المؤسسة بإهمال مشاركة العمال، والاهتمام بهم وبمشاعرهم وردود أفعالهم اتجاه احداث هذا التغيير.

وقد كان التركيز في هذا البحث من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز على دور إدارة التغيير بالمؤسسة ودورها في تحقيق التنمية الإدارية وذلك عن طريق إنجاح التغييرات بالمؤسسة والتقليل من مقاومة العمال، وكذا تحديد الخاصية الأكثر تأثيرا المتمثلة في أبعاد التنمية وهي: الاستدامة الإدارية، الجودة الادارية، الابتكار الإداري، القدرة الإدارية، التطوير الإداري.

وقد أثارت الرسالة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلقة بطبيعة دور

إدارة التغيير في تحقيق التنمية الإدارية في مؤسسة سونلغاز لولاية البيض .

إقتراحات الدراسة:

من أبرز التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي:

تعزيز الإتصال الفعال: أي ضرورة إنشاء قنوات إتصال مباشر بين جميع مستويات الإدارة والموظفين لضمان توصيل المعلومات المتعلقة بالتغيير بشكل سريع وواضح مما يساعد على تقليل مقاومة التغيير.

تحفيز الموظفين من خلال التدريب: يجب التركيز على تدريب الموارد البشرية وتطوير مهاراتهم بانتظام، مع الإستفادة من الخبرات الدولية الناجحة في إدارة التغيير مما يساعد على تحسين قدرات العاملين وتطوير الأداء المؤسسي.

تحفيز الموظفين لدعم التغيير: إعداد أنظمة تحفيزية تشمل مكافآت مالية ومعنوية، وتشجيع الموظفين على المشاركة الفعالة في عمليات التغيير، مما يزيد من إنتمائهم ويحفزهم على تحقيق الأهداف المؤسسية.

إتخاذ قرارات مدروسة: إعتداد دراسات ميدانية وتحليل فعال قبل إتخاذ أي قرارات تتعلق بمشاريع التنمية الإدارية، وذلك لتجنب إتخاذ قرارات غير مستندة إلى بيانات دقيقة.

الإستفادة من الخبرات العالمية: توجيه المؤسسة للإستفادة من تجارب دول أخرى في إدارة التغيير، وتطبيق مايناسب بيئة العمل المحلية، مع التركيز على تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

إعادة النظر في الهيكل التنظيمي: ضرورة تبني هياكل تنظيمية مرنة وغير جامدة، تسمح بتبسيط الإجراءات الإدارية، وتسهم في تسريع التفاعل مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

الإستثمار في التكوين المتخصص: تكثيف برامج التكوين المتواصل في مجالات إدارة التغيير، إدارة المشاريع، الجودة الشاملة، والتحول الرقمي، مع التركيز على التكوين الموجه حسب طبيعة المهام.

تبني استراتيجية التحول الرقمي: اعتماد الرقمنة كآلية أساسية لتطوير الأداء الإداري عبر أتممة العمليات الداخلية بما يضمن فعالية الأداء وشفافية أكبر في تقديم الخدمات.

تطوير نظام تقييم الأداء:مراجعة منظومة تقييم الأداء المهني للموظين بما يتماشى مع متطلبات التغيير ،مع ربط النتائج بالحوافز والتحفيزات المهنية.

مقترحات للبحوث المستقبلية:

-وفي ضوء ماكشفت عنه الدراسة من نتائج ،يمكن اقتراح المواضيع التالية لبحوث مستقبلية تعمق الإشكالية من زوايا جديدة:

-دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع الطاقوي في الجزائر في مجال إدارة التغيير والتنمية الإدارية.

-تحليل دور الذكاء التنظيمي في دعم قدرات التغيير والتنمية الإدارية.

-بحث ميداني حول العلاقة بين القيادة الرقمية والتحول الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية.

-أثر التكوين الإلكتروني على قابلية التغيير وتطوير الأداء الوظيفي.

-دور التحفيز المعنوي والمادي في تقليص مقاومة التغيير داخل بيئة العمل الجزائرية.

الملاحق

الملحق رقم (01)



الاستبانة في صورتها الأولية للتحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الجزائر -03--



كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية

قسم إدارة الموارد البشرية

الأستاذ /د: مرزود حسين

تحية طيبة وبعد...

الموضوع/ تحكيم استبانة أطروحة دكتوراه

نحيط سيادتكم علما بأننا نجري دراسة بغرض استكمال متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة موارد بشرية من جامعة الجزائر -03-، بعنوان:

دور إدارة التغيير في تحقيق التنمية الادارية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية البيض

وذلك بإشراف: أ.د. مرزود حسين

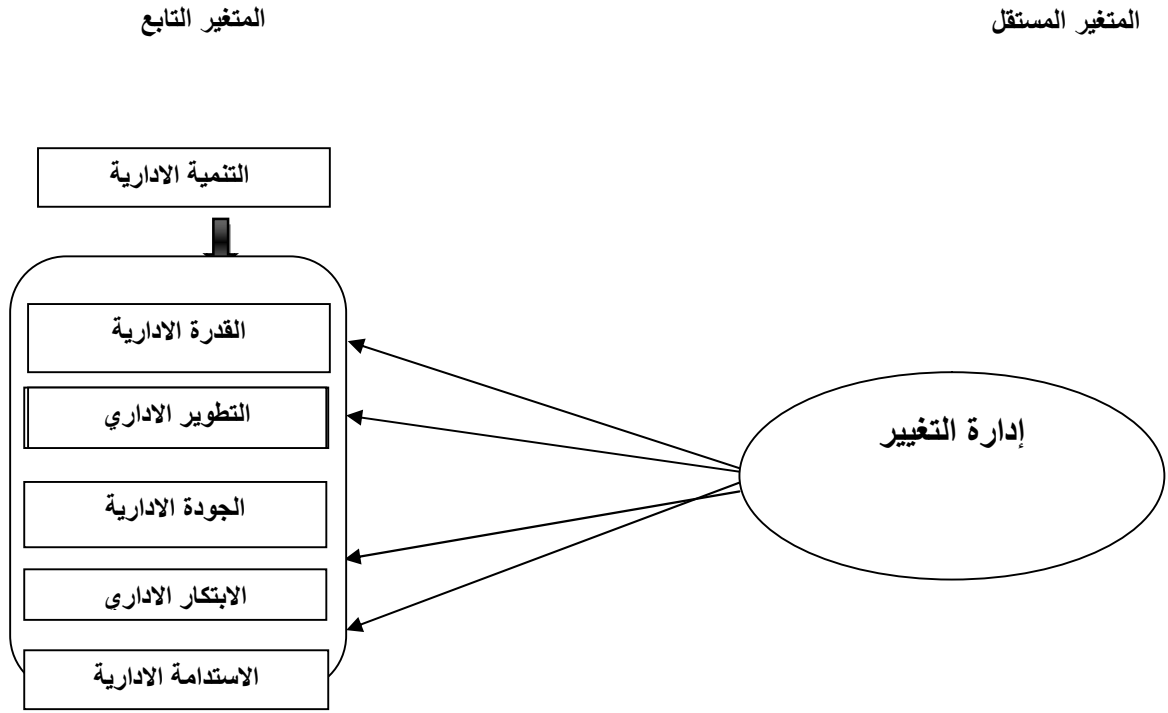
ولما لسيادتكم من خبرة في مجال تحكيم الاستبانات، فإننا نأمل منكم تحكيم الاستبانة وفق المتغيرات والفرضيات المرفقة، من أجل أخذ ملاحظاتكم وانتقاداتكم بعين الاعتبار لأنها تمثل خطوة هامة في إثراء الموضوع. شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

الطالبة: مجدوبي سعاد

إشكالية الدراسة:

"ما هو دور إدارة التغيير في تحقيق التنمية الإدارية في مؤسسة سونلغاز بولاية البيض؟"

أنموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبة مجدوبي سعاد

ويتبين من الأنموذج مايلي:

- يشمل متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (إدارة التغيير) والمتغير التابع (التنمية الإدارية)، حيث يتكون المتغير التابع من خمسة أبعاد هي (التطوير الإداري، القدرة الإدارية، الجودة الإدارية، الابتكار الإداري، الاستدامة الإدارية).
- إن حركة المخطط تفترض وجود دور مباشر لإدارة التغيير في كل بعد من أبعاد متغير التنمية الإدارية وبالتالي نحصل على الدور الكلي لإدارة التغيير في متغير التنمية الإدارية.

فرضيات الدراسة: في ضوء موضوع الدراسة واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها، قامت

الطالبة بصياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** وجود خطة إستراتيجية واضحة لإدارة التغيير يمكن أن تساعد في تحقيق أهداف التنمية الإدارية بشكل أكثر كفاءة وفاعلية على مؤسسة سونلغاز بولاية البيض.
- **الفرضية الثانية:** مشاركة العمال في عملية إدارة التغيير تحسن نتائج التنمية الإدارية داخل مؤسسة سونلغاز بولاية البيض.
- **الفرضية الثالثة:** إدارة التغيير الفعالة قد تسهم في خلق بيئة تدعم الابتكار وتسهل تبني أفكار جديدة تساهم في تحسين التنمية الإدارية لمؤسسة سونلغاز بولاية البيض.
- - أدوات المعالجة الإحصائية التي ستستعمل في الدراسة: تتمثل في:
 1. **معادلة فروند (Freund):** لتحليل عبارات محاور الاستبيان من خلال تحديد متوسط الوزن النسبي الفارق للتمييز بين عبارات كل محور من محاور أداة الدراسة.
 2. **التكرارات والنسب المئوية:** تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.
 3. **المتوسط الحسابي المرجح:** تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.
 4. **الانحراف المعياري المرجح:** أستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، و لكل محور من محاورها عن متوسطها الحسابي.
 5. **معامل ارتباط كاندال:** أستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).
 6. **اختبار ألفا كرونباخ:** لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

7. اختبار كول ومجروف - سمرنوف (1-Sample K-S)، واختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع الطبيعي أم لا.
8. الانحدار البسيط (Simple Régression): من خلال إدخال أبعاد المتغير المستقل كل واحد على حدا مع المتغير التابع في المعادلة، ويتم تقييم كل متغير مستقل بناءً على قدرته التنبؤية بالمتغير التابع.
9. اختبار تحليل التباين (One Way ANOVA): لاختبار الفروق بين عينتين مستقلتين.
10. تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test) لتحليل فقرات الاستبيان وحساب النسبة المئوية لبدا كل فقرة، وكذلك المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، وقيمة T ومستوى الدلالة لكل فقرة.
11. اختبار F: كمؤشر لقدرة المتغير المستقل على تفسير التباين في المتغيرات التابعة.
12. اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory): واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
13. اختبار (homogeneity variance و PP-Plot): للقيم المتطرفة والطبيعية والخطية وتجانس التباين واستقلالية الرواسب.
- طريقة القياس: استخدمنا طريقة ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	--------------------	-----------	----------------



بسم الله الرحمن الرحيم
الاستبانة في صورتها النهائية



جامعة الجزائر -03-

كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية

قسم التنظيم الإداري والسياسي

أطروحة دكتوراه تحت عنوان

دور إدارة التغيير في تحقيق التنمية الإدارية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالبيض

أخي / أختي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الطالبة بإجراء دراسة بعنوان "دور إدارة التغيير في تحقيق التنمية الإدارية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالبيض

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل. م. د) في

تخصص إدارة موارد بشرية من جامعة الجزائر -03-

يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبيان المرفق، بعد قراءة كل عبارة من عباراته، قراءة متأنية ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

المشرف (ة): أ.د. مرزود حسين

الطالبة: مجدوبي سعاد

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أولاً- المعلومات الشخصية: الأسئلة التالية هي أسئلة شخصية ويتم تجميعها بغرض التحليل الإحصائي لهذا البحث العلمي فقط وليست لغرض آخر، يرجى وضع علامة (x) أمام الخانة التي ترون أنها مناسبة:

العمر:

25 سنة فأقل ☐ 26-35 سنة ☐ 36-45 سنة أكثر ☐ من 45 سنة ☐

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

المؤهل العلمي:

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ شهادات عليا (ماجستير - دكتوراه) ☐

دورات متخصصة في التمكين. ☐

ثانياً: المتغير المستقل (إدارة التغيير)

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً

1: العبارة صالحة ومهمة. 2: العبارة غير صالحة وغير مهمة.

2	1	المتغير المستقل (إدارة التغيير)
		01 تؤكد إستراتيجية المؤسسة على تبادل وجهات النظر
		02 نستخدم الإنترنت في المؤسسة لأغراض العمل
		03 يقوم الإداريون بتسهيل تبادل المعلومات بين المستويات العليا والموظفين
		04 عادة ما تستضيف المؤسسة خبراء خارجيين لإثراء خبرة الموظفين
		05 تقوم المؤسسة على المساهمة بنشر الآراء والأفكار على قواعد بياناته
		06 تدعم المؤسسة التغيير الكامل في الاجتماعات الرسمية لممثلي الجمعيات الخاصة بالقطاع والمجتمع المدني
		07 تهتم المؤسسة بوضع الأفراد العاملين فيها على معرفة أحدث التطورات في مجال أعمالهم
		08 تعزز المؤسسة ثقافة التغيير لتشجيع الاكتشاف والابتكار
		09 لدى مؤسسة سونلغاز شبكة معلوماتية (تقنيات وآليات) للتشارك بالمعرفة بين الأطراف ذات العلاقة داخل وخارج الوطن
		10 تتم مشاركة التغيير بين العاملين من خلال تصنيفها وتنظيمها بنماذج مكتوبة (كتيبات وقواعد بيانات) يسهل لوصول إليها
		11 تشجع إدارة مؤسسة سونلغاز على المشاركة بالندوات واللقاءات والمؤتمرات من أجل الإستفادة من خبرات الآخرين
		12 تستعين إدارة المؤسسة بالخبرات الخارجية في تحديد وتطوير طرق إدارة التغيير المطلوبة
		13 تقوم إدارة مؤسسة سونلغاز بعقد جلسات دورية مع الموظفين لتشارك التغيير المتعلق بإيجاد حلول لمشاكل العمل
		14 تعمل إدارة المؤسسة على إزالة جميع العوائق التي تحد من إدارة التغيير في العمل
		15 إدارة المؤسسة لديها الرؤية الواضحة نحو الأخذ ببرامج ونشاطات إدارة التغيير
		16 تمنح إدارة المؤسسة الحوافز (المادية والمعنوية) للموظفين في انخراطهم في عملية إدارة التغيير
		17 يؤخذ بعين الاعتبار عند ترقية الموظفين في مؤسسة سونلغاز مستوى معرفتهم ومشاركتهم في نشرها
		18 تتبادل الوحدات والفروع المختلفة لمؤسسة سونلغاز معارفها للمساعدة في إنجاز الأعمال
		19 لديك معرفة جيدة بماهية التنمية في مؤسستك
		20 الإدارة تولي أهمية قصوى لإدارة التغيير في مؤسستكم
		21 تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية لفائدة الموظفين

ثالثا: المتغير التابع ومختلف أبعاده (التنمية الإدارية)

الرجاء وضع إشارة (x) في المكان الذي تراه مناسباً

1: العبارة صالحة ومهمة. 2: العبارة غير صالحة وغير مهمة.

2	1	أولاً - القدرة الإدارية	
		01	تستجيب المؤسسة لطلبات الزبائن كما ونوعا
		02	تستجيب المؤسسة للمتغيرات البيئية السريعة في تقديم كل ما هو متطور وجديد في خدمات سونلغاز
		03	يمتلك العاملون في المؤسسة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل
		04	لدى المؤسسة القدرة على الإستجابة المرنة لتقديم خدمات متنوعة تلبي احتياجاتهم
		05	إدارة مؤسسة سونلغاز قادرة على تغيير استراتيجيتها وأهدافها وفقا للظروف الخارجية
2	1	ثانيا - التطوير الإداري	
		06	هناك معرفة تامة لدى الإدارة بأن التطوير في تحسين الخدمة يعزز من التنمية الادارية
		07	تبادر المؤسسة بشكل دائم وبنهج واضح لابتكار أساليب وطرق جديدة لتقديم خدماتها للزبائن
		08	تسعى الإدارة إلى تبني التطوير في المؤسسة حتى في حال كانت تكلف تجربتها عالية نسبيا
		09	تتبنى المؤسسة النمط القيادي اللامركزي من أجل تحفيز العاملين على تبني الأفكار الإبداعية
		10	تقيم المؤسسة الموظفين وتحفزهم على التطوير الإداري
2	1	ثالثا - الجودة الإدارية	
		11	تعتمد مؤسسة سونلغاز على أساليب وطرق متنوعة لتحسين الجودة
		12	هناك رقابة مباشرة ومستمرة من الإدارة على جودة جميع العمليات والأنشطة في المؤسسة
		13	تستخدم المؤسسة مواصفات الإيزو لضمان الجودة
		14	يتم تحسين جودة الخدمات من خلال تدريب العاملين لإكسابهم المهارات والمعارف المطلوبة
2	1	رابعا - الابتكار الإداري	
		15	تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عملياتها وأنشطتها للوصول إلى أقل تكلفة
		16	تسعى إدارة المؤسسة إلى خفض التكاليف المباشرة بشكل مستمر
		17	تستخدم المؤسسة أجهزة تكنولوجيا متطورة تسهل تقديم الخدمة للزبائن بدقة وبسرعة مما يؤدي إلى خفض التكلفة
		18	تعمل الإدارة على أحكام الرقابة على تفاصيل كل خدماتها
2	1	خامسا - الاستدامة الإدارية	
		19	تتخذ المؤسسة خطوات مستدامة لتحسين أدائها
		20	تعتبر الخطوات التي تستخدمها المؤسسة استدامة
		21	إن استخدام التكنولوجيا الحديثة يمكن أن يحسن الاستدامة الإدارية للمؤسسة
		22	إن تحسين جودة العمل في تحسين الاستدامة الإدارية لها

إذا كانت لديك أية ملاحظات الرجاء كتابتها:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

وشكرا جزيلا

الملحق رقم (3)

قائمة أسماء محكمين الاستبانة

الجامعة	اسم المحكم
المركز الجامعي البيض-	د. بوسالم بوبكر
المركز الجامعي-البيض-	د. سايج حمزة



الاستبانة في صورتها النهائية
بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الجزائر -03-

كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية

قسم التنظيم السياسي والاداري

أطروحة دكتوراه تحت عنوان

دور إدارة التغيير في تحقيق التنمية الادارية دراسة حالة مؤسسة

سونلغاز بالبيض

أخي / أختي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الطالبة بإجراء دراسة بعنوان "دور إدارة التغيير في تحقيق التنمية الادارية " وذلك

استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل. م. د) في تخصص

إدارة موارد بشرية من جامعة الجزائر -03-

يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبيان المرفق، بعد قراءة كل عبارة من عباراته، قراءة متأنية ثم

وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتتوقف على

دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

المشرف (ة): أ.د. مرزود حسين

الطالبة: مجدوبي سعاد

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أولاً- المعلومات الشخصية: الأسئلة التالية هي أسئلة شخصية ويتم تجميعها بغرض التحليل الإحصائي لهذا البحث العلمي فقط وليست لغرض آخر، يرجى وضع علامة (x) أمام الخانة التي ترون أنها مناسبة:

العمر:

☐ 25 سنة فأقل ☐ 26-30 سنة ☐ 31-35 سنة ☐ أكثر من 36 سنة

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

المؤهل العلمي:

☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ شهادة عليا (ماجستير - دكتوراه)

☐ دورات متخصصة في مجال التكوين

ثانياً: المتغير المستقل (إدارة التغيير)

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً

المتغير المستقل (إدارة التغيير)	موافق	موافق بشدة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
01 تؤكد إستراتيجية المؤسسة على تبادل وجهات النظر					
02 نستخدم الإنترنت في المؤسسة لأغراض العمل					
03 يقوم الإداريون بتسهيل تبادل المعلومات بين المستويات العليا والموظفين					
04 عادة ما تستضيف المؤسسة خبراء خارجيين لإثراء خبرة الموظفين					
05 تقوم المؤسسة على المساهمة بنشر الآراء والأفكار على قواعد بياناته					
06 تدعم المؤسسة المشاركة الكاملة في الاجتماعات الرسمية لممثلي الجمعيات الخاصة بالقطاع والمجتمع المدني					
07 تهتم المؤسسة بوضع الأفراد العاملين فيها على معرفة أحدث التطورات في مجال أعمالهم					
08 تعزز المؤسسة ثقافة إدارة التغيير لتشجيع الاكتشاف والابتكار					
09 لدى مؤسسة سونلغاز شبكة معلوماتية (تقنيات وآليات) للتشارك التغيير بين الأطراف ذات العلاقة داخل وخارج الوطن					
10 تتم إدارة التغيير بين العاملين من خلال تصنيفها وتنظيمها بنماذج مكتوبة (كتيبات وقواعد بيانات) يسهل لوصول إليها					
11 تشجع إدارة مؤسسة سونلغاز على المشاركة بالندوات واللقاءات والمؤتمرات من أجل الاستفادة من خبرات آخرين					
12 تستعين إدارة المؤسسة بالخبرات الخارجية في تحديد وتطوير طرق إدارة التغيير المطلوبة					
13 تقوم إدارة مؤسسة سونلغاز بعقد جلسات دورية مع الموظفين لتشارك التغيير المتعلقة بإيجاد حلول لمشاكل العمل					
14 تعمل إدارة المؤسسة على إزالة جميع العوائق التي تحد من إدارة التغيير في العمل					
15 إدارة المؤسسة لديها الرؤية الواضحة نحو الأخذ ببرامج ونشاطات إدارة التغيير					
16 تمنح إدارة المؤسسة الحوافز (المادية والمعنوية) للموظفين في انخراطهم في عملية إدارة التغيير					
17 يؤخذ بعين الاعتبار عند ترقية الموظفين في مؤسسة سونلغاز مستوى معرفتهم ومشاركتهم في نشرها					
18 تتبادل الوحدات والفروع المختلفة لمؤسسة سونلغاز معارفها للمساعدة في إنجاز الأعمال					

ثالثا: المتغير التابع ومختلف أبعاده (التنمية الادارية)

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً

أولاً- القدرة الإدارية		موافق	موافق بشدة	وافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تستجيب المؤسسة لطلبات الزبائن كما ونوعا					
02	تستجيب المؤسسة للمتغيرات البيئية السريعة في تقديم كل ما هو متطور وجديد في خدمات الإتصال					
03	يمتلك العاملون في المؤسسة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل					
04	لدى المؤسسة القدرة على الإستجابة المرنة لتقديم خدمات متنوعة تلبي احتياجاتهم					
05	إدارة مؤسسة سونلغاز قادرة على تغيير استراتيجيتها وأهدافها وفقا للظروف الخارجية					
ثانيا - التطوير الإداري		موافق	موافق بشدة	وافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
06	هناك معرفة تامة لدى الإدارة بأن التطوير في تحسين الخدمة يعزز من تحقيق التنمية الإدارية					
07	تبادر المؤسسة بشكل دائم وبنهج واضح لابتكار أساليب وطرق جديدة لتقديم خدماتها للزبائن					
08	تسعى الإدارة إلى تبني الإبداعات في المؤسسة حتى في حال كانت كلف تجربتها عالية نسبيا					
09	تتبنى المؤسسة النمط القيادي اللامركزي من أجل تحفيز العاملين على تبني الأفكار الإبداعية					
10	تشجع المؤسسة الموظفين وتحفزهم على التطوير					
ثالثا - الجودة الإدارية		موافق	موافق بشدة	وافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
11	تعتمد مؤسسة سونلغاز على أساليب وطرق متنوعة لتحسين الجودة					
12	هناك رقابة مباشرة ومستمرة من الإدارة على جودة جميع العمليات والأنشطة في المؤسسة					
13	تستخدم المؤسسة مواصفات الإيزو لضمان الجودة					
14	يتم تحسين جودة الخدمات من خلال تدريب العاملين لإكسابهم المهارات والمعارف المطلوبة					
رابعا - الابتكار الإداري		موافق	موافق بشدة	وافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
15	تتخذ المؤسسة خطوات مستدامة لتحسين أدائها					
16	تعتبر الخطوات التي تستخدمها المؤسسة استدامية					
17	إن استخدام التكنولوجيا الحديثة يحسن الاستدامة الإدارية للمؤسسة					
18	إن تحسين جودة العمل في تحسين الاستدامة الإدارية لها					

إذا كانت لديك أية ملاحظات الرجاء كتابتها:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

وشكرا جزيلا

رقم الملحق (05)

خصائص عينة الدراسات الجديدة للترددات

إحصائيات						
		عمر	الجنس	المستوى الدراسي	الخبرة المهنية	المستوى المعيشي
	مؤكد	340	340	340	340	340
	مفتقد	0	0	0	0	0

جدول التردد

عمر					
		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
مؤكد	25-	7	2.06	2.06	2.06
	30 - 26	138	40.59	40.59	42.65
	5 3 - 1 3	107	31.47	31.47	74.12
	5 3 +	88	25.88	25.88	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	

الجنس					
		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
مؤكد	ذكر	299	87.94	87.94	87.94
	أنثى	41	12.06	12.06	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	

المؤهل العلمي					
		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
مؤكد	ابتدائي-متوسط	32	9.41	9.41	9.41
	ثانوي	85	25.0	0 , 25	34.41
	جامعي	192	56.47	56.47	90.88
	شهادة عليا	2	59.	59.	91.47
	دورة متخصصة في مجال التطوير	29	8.53	8.53	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	

رقم الملحق (06)

اختبارات اعتدالية التوزيع

يستكشف

ملخص انجاز القضية						
	القضية					
	مؤكد		مفتقد		مجموع	
	العدد	نسبه مئوية	العدد	نسبه مئوية	العدد	نسبه مئوية
الصيغة أ	340	%100.0	0	% 0	340	%100.0
الصيغة ب	340	%100.0	0	% 0	340	%100.0
الصيغة ج	340	%100.0	0	% 0	340	%100.0
الصيغة د	340	%100.0	0	% 0	340	%100.0
مجموع	340	%100.0	0	% 0	340	%100.0

الأوصاف			
		إحصائيات	الانحراف المعياري.
الصيغة أ	المعدل	1900 ،3	072.
	%95 القيمة للمتوسط	الحد الأدنى	1691 ،3
		الحد الأعلى	2209 ،3
	%5 مؤشر متوسط		1920 ،3
	الوسيط		3.1900
	نسبة التباين		382.
	الانحراف المعياري		89022.
	الحد الأدنى		1.60
	الحد أقصى		5.00
	النطاق		3.20
	معامل النطاق الربيعي		40.
	معامل الانحراف		0.512
	معامل التفرطح		1,051
			370.
الصيغة ب	المعدل	00 3.13	069.
	%95 القيمة للمتوسط	الحد الأدنى	1191 ،3
		الحد الأعلى	1609 ،3
	%5 مؤشر متوسط		3.1308
	الوسيط		3.1300
	نسبة التباين		536.
	الانحراف المعياري.		92230.
	الحد الأدنى		1.60
	الحد أقصى		4.60
	النطاق		1.20
	معامل النطاق التريبي		1.20
	معامل الانحراف		0.810
	معامل التفرطح		215.
			370.

الصيغة ج	المعدل		03 3.17	079.	
	95% القيمة للمتوسط	الحد الأدنى	2.9803		
		الحد الأعلى	3500 ,3		
	5% مؤشر متوسط		1722 ,3		
	الوسيط		3.1700		
	نسبة التباين		457.		
	الانحراف المعياري.		09 36 9.		
	الحد الأدنى		1.60		
	الحد الأقصى		4.60		
	النطاق		3.00		
	معامل النطاق التربيعي		80.		
	معامل الانحراف		1.364-	186.	
	معامل التفرطح		996.	370.	
	الصيغة د	المعدل		3.0400	069.
95% القيمة للمتوسط		الحد الأدنى	2.9691		
		الحد الأعلى	3.1109		
5% مؤشر متوسط		3.0421			
الوسيط		3.0000			
نسبة التباين		392.			
الانحراف المعياري.		71092.			
الحد الأدنى		1.80			
الحد أقصى		5.00			
النطاق		3.20			
معامل النطاق التربيعي		40.			
معامل انحراف		0.461-	186.		
معامل التفرطح		2 2.98	370.		
الصيغة هـ		المعدل		3.4100	064.
	95% القيمة للمتوسط	الحد الأدنى	3993 ,3		
		الحد الأعلى	4307 ,3		
	5% مؤشر متوسط		4110 ,3		
	الوسيط		3.4000		
	نسبة التباين		437.		
	الانحراف المعياري		84520.		
	الحد الأدنى		1.80		
	الحد الأقصى		5.00		
	النطاق		3.20		
	معامل النطاق التربيعي		1.20		
	معامل الانحراف		0.980	186.	
	مجموع	المعدل		2335 ,3	062.
		95% القيمة للمتوسط	الحد الأدنى	2012 ,3	
الحد الأعلى			2558 ,3		
5% مؤشر متوسط		22 2 2 ,3			
الوسيط		3.2000			
نسبة التباين		530.			
الانحراف المعياري.		63217.			
الحد الأدنى		1.60			
الحد أقصى		4.60			
النطاق		3.20			
معامل النطاق التربيعي		1.20			
معامل الانحراف		0.453	186.		
معامل التفرطح		951.	370.		

اختبارات الحياة الطبيعية						
	كولموجوروف- سميرنوف			شابيرو ويلك		
	إحصائيات	القيم القابلة للتغيير	الدلالة الإحصائية	إحصائيات	القيم القابلة للتغيير	الدلالة الإحصائية
الصيغة أ	056.	340	200.	612.	340	200.
الصيغة ب	091.	340	060.	9 57.	340	063.
الصيغة ج	069.	340	095.	583.	340	095.
الصيغة د	118.	340	051.	514.	340	060.
الصيغة هـ	086.	340	064.	591.	340	069.
مجموع	084.	340	082.	601.	340	083.
لإليفورس. أهمية التصحيح						

الملحق رقم (07)

درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحاور NonparametricCorrelations

الصيغة أ		
كيندال's tau-b	نقطة التفسير 1	معامل الارتباط 666.**
		الانحراف المعياري. 654.**
		الدلالة الاحصائية 000,
		العدد 340
	نقطة التفسير 2	معامل الارتباط 641.**
		الانحراف المعياري. 629.**
		الدلالة الاحصائية 000,
		العدد 340
	نقطة التفسير 3	معامل الارتباط 729.**
		الانحراف المعياري. 717.**
		الدلالة الاحصائية 000,
		العدد 340
	نقطة التفسير 4	معامل الارتباط 643.**
		الانحراف المعياري. 625.**
		الدلالة الاحصائية 000,
		العدد 340
	نقطة التفسير 5	معامل الارتباط 762.**
		الانحراف المعياري 752.**
		الدلالة الاحصائية 000,
		العدد 340
	نقطة التفسير 6	معامل الارتباط 833.**
		الانحراف المعياري 827.**
		الدلالة الاحصائية 000,
		العدد 340
	نقطة التفسير 7	معامل الارتباط 839.**
		الانحراف المعياري 828.**
		الدلالة الإحصائية 000,
		العدد 340
	نقطة التفسير 8	معامل الارتباط 740.**
		الانحراف المعياري 729.**
		الدلالة الإحصائية 000,
		العدد 340
	نقطة التفسير 9	معامل الارتباط 846.**
		الانحراف المعياري 839.**
		الدلالة الإحصائية 000,
		العدد 340
	نقطة التفسير 10	معامل الارتباط 768.**
		الانحراف المعياري 752.**
		الدلالة الإحصائية 000,
		العدد 340
	نقطة التفسير 11	معامل الارتباط 666.**
		الانحراف المعياري 642.**
		الدلالة الإحصائية 000,
		العدد 340
	نقطة التفسير 12	معامل الارتباط 689.**
		الانحراف المعياري. 669.**
		الدلالة الإحصائية 000,
		العدد 340

التفسير	نقطة التفسير 13	معامل الارتباط	756.**
		الانحراف المعياري.	744.**
		الدلالة الإحصائية	000,
		العدد	340
	نقطة التفسير 14	معامل الارتباط	792.**
		الانحراف المعياري	784.**
		الدلالة الإحصائية	000,
		العدد	340
	نقطة التفسير 15	معامل الارتباط	659.**
		الانحراف المعياري.	635.**
		الدلالة الإحصائية	000,
		العدد	340
	نقطة التفسير 16	معامل الارتباط	821.**
		الانحراف المعياري	812.**
		الدلالة الإحصائية	000,
		العدد	340
نقطة التفسير 17	معامل الارتباط	662.**	
	الانحراف المعياري.	640.**	
	الدلالة الإحصائية	000,	
	العدد	340	
نقطة التفسير 18	معامل الارتباط	718.**	
	الانحراف المعياري.	697,**	
	الدلالة الإحصائية	000,	
	العدد	340	
** الارتباط مهم عند مستوى 0.01 (ثنائي التعقب) .			
* . الارتباط مهم عند مستوى 0.05 (ثنائي التعقب).			
الارتباطات			
الصيغة ب			
كيندال' b_stau	نقطة التفسير 9	معامل الارتباط	803.**
		الانحراف المعياري.	789.**
		الدلالة الإحصائية	000,
		العدد	340
	نقطة التفسير 20	معامل الارتباط	861.**
		الانحراف المعياري.	845.**
		الدلالة الإحصائية	000,
		العدد	340
	نقطة التفسير 21	معامل الارتباط	838.**
		الانحراف المعياري.	823.**
		الدلالة الإحصائية	000,
		العدد	340
	نقطة التفسير 22	معامل الارتباط	662.**
		الانحراف المعياري.	567.**
		الدلالة الإحصائية	000,
		العدد	340
	نقطة التفسير 23	معامل الارتباط	553.**
		الانحراف المعياري.	526.**
		الدلالة الإحصائية	000,
		العدد	340
** الارتباط مهم عند مستوى 0.01 (ثنائي التعقب) .			
* . الارتباط مهم عند مستوى 0.05 (ثنائي التعقب).			
الارتباطات			
الصيغة ج			
كيندال' b_stau	نقطة التفسير 24	معامل الارتباط	872.**
		الانحراف المعياري .	869.**
		الدلالة الإحصائية	000,
		العدد	340
	نقطة التفسير 25	معامل الارتباط	792.**
		الانحراف المعياري .	777.**
		الدلالة الإحصائية	000,
		العدد	340

	نقطة التكسير 26	معامل الارتباط	798.**
		الانحراف المعياري .	786.**
		الدلالة الإحصائية	000,
		العدد	340
	نقطة التكسير 27	معامل الارتباط	810.**
		الانحراف المعياري .	793.**
		الدلالة الإحصائية	000,
		العدد	340
	نقطة التكسير 28	معامل الارتباط	757.**
		الانحراف المعياري .	736.**
		الدلالة الإحصائية	000,
		العدد	340
**. الارتباط مهم عند مستوى 0.01 (ثنائي التعقب) .			
* . الارتباط مهم عند مستوى 0.05 (ثنائي التعقب).			
الارتباطات			
الصيغة د			
كيندال' b_stau	نقطة التكسير 29	معامل الارتباط	572.**
		الانحراف المعياري .	494.**
		الدلالة الإحصائية	000,
		العدد	340
	نقطة التكسير 30	معامل الارتباط	768.**
		الانحراف المعياري .	725.**
		الدلالة الإحصائية	000,
		العدد	340
	نقطة التكسير 31	معامل الارتباط	709.**
		الانحراف المعياري	665.**
		الدلالة الإحصائية	000,
		العدد	340
	نقطة التكسير 32	معامل الارتباط	724.**
		الانحراف المعياري	648.**
		الدلالة الإحصائية	000,
		العدد	340
**. الارتباط مهم عند مستوى 0.01 (ثنائي التعقب) .			
* . الارتباط مهم عند مستوى 0.05 (ثنائي التعقب).			
الارتباطات			
الصيغة هـ			
كيندال' b_stau	نقطة التكسير 33	معامل الارتباط	803.**
		الانحراف المعياري .	789.**
		الدلالة الإحصائية	000,
		العدد	340
	نقطة التكسير 34	معامل الارتباط	861.**
		الانحراف المعياري .	845.**
		الدلالة الإحصائية	000,
		العدد	340
	نقطة التكسير 35	معامل الارتباط	838.**
		الانحراف المعياري .	823.**
		الدلالة الإحصائية	000,
		العدد	340
	نقطة التكسير 36	معامل الارتباط	662.**
		الانحراف المعياري .	567.**
		الدلالة الإحصائية	000,
		العدد	340
**. الارتباط مهم عند مستوى 0.01 (ثنائي التعقب) .			
* . الارتباط مهم عند مستوى 0.05 (ثنائي التعقب).			
الارتباطات			

رقم الملحق (08)

تقدير الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ

مصدقية

المقياس: جميع المتغيرات

ملخص انجاز القضية			
		العدد	%
القضية	القيم المؤكدة	340	100.0
	القيم المستبعدة	0	0.
	مجموع	340	100.0
الى. حذف القائمة على أساس كافة المتغيرات في الإجراء .			
إحصائيات الموثوقية			
ألفا كرونباخ		المحذوف من العناصر	
971.		18	
إحصائيات الموثوقية			
ألفا كرونباخ		المحذوف من العناصر	
960.		5	
إحصائيات الموثوقية			
ألفا كرونباخ		المحذوف من العناصر	
960.		5	
إحصائيات الموثوقية			
ألفا كرونباخ		المحذوف من العناصر	
970.		4	
إحصائيات الموثوقية			
ألفا كرونباخ		المحذوف من العناصر	
970.		4	
إحصائيات الموثوقية			
ألفا كرونباخ		المحذوف من العناصر	
970.		36	

الملحق رقم (09)

تقدير الثبات بطريقة التجزئة النصفية

مصادقية

المقياس: جميع المتغيرات

ملخص انجاز القضية			
		العدد	%
القضية	القيم المؤكدة	340	100.0
	القيم المستبعدة	0	0.
	مجموع	340	100.0
الى. حذف القائمة على أساس كافة المتغيرات في الإجراء .			
إحصائيات الموثوقية			
ألفا كرونباخ	الجزء 1	قيمة	976.
		المحذوف من العناصر	9 ^١
	الجزء 2	قيمة	956.
		المحذوف من العناصر	9ب
	إجمالي عدد العناصر المحذوفة		18
الارتباط بين النماذج			861.
معامل سبيرمان-براون	يساوي طول		844.
	طول غير متساوي		846.
معامل جوتمان سبليت نصف			730.
أ. عناصر نقطة التكسير هي: من 01 إلى 09.			
ب. عناصر نقطة التكسير هي: من 10 إلى 18.			
إحصائيات الموثوقية			
ألفا كرونباخ	الجزء 1	قيمة	962.
		المحذوف من العناصر	3 ^١
	الجزء 2	قيمة	970.
		المحذوف من العناصر	2ب
	إجمالي عدد العناصر المحذوفة		5
الارتباط بين النماذج			742.
معامل سبيرمان-براون	يساوي طول		753.
	طول غير متساوي		749.
معامل جوتمان سبليت نصف			604.
أ.عناصر نقطة التكسير هي: من 19 إلى 21.			
ب. عناصر نقطة التكسير هي: 22 و 23.			
إحصائيات الموثوقية			
ألفا كرونباخ	الجزء 1	قيمة	970.
		المحذوف من العناصر	3 ^١
	الجزء 2	قيمة	962.
		المحذوف من العناصر	2 ^ب
	إجمالي عدد العناصر المحذوفة		5
الارتباط بين النماذج			829.

معامل سبييرمان-براون		يساوي طول		821.
		طول غير متساوي		830.
معامل جوتمان سبليت نصف				697.
أ. عناصر نقطة التكسير هي: من 24 إلى 26.				
ب. عناصر نقطة التكسير هي: 27 و 28.				
إحصائيات الموثوقية				
ألفا كرونباخ	الجزء 1	قيمة	981.	
		المحذوف من العناصر	2 ¹	
	الجزء 2	قيمة	963.	
		المحذوف من العناصر	2ب	
			إجمالي عدد العناصر المحذوفة	4
الارتباط بين النماذج				896.
معامل سبييرمان-براون	يساوي طول		940.	
	طول غير متساوي		949.	
معامل جوتمان سبليت نصف				875.
أ. عناصر نقطة التكسير هي: 29 و 30.				
ب. عناصر نقطة التكسير هي: 31 و 32.				
إحصائيات الموثوقية				
ألفا كرونباخ	الجزء 1	قيمة	982.	
		المحذوف من العناصر	3 ¹	
	الجزء 2	قيمة	963.	
		المحذوف من العناصر	2ب	
			إجمالي عدد العناصر المحذوفة	5
الارتباط بين النماذج				825.
معامل سبييرمان-براون	يساوي طول		869.	
	طول غير متساوي		880.	
معامل جوتمان سبليت نصف				749.
أ. عناصر نقطة التكسير هي: 33 و 34				
ب. عناصر نقطة التكسير هي: 35 ، 36 .				

الملحق رقم (10)

مدى الموافقة على عبارات الاستبيان

الأوصاف

الإحصاء الوصفي		
المعدل	العدد	
3.66	340	نقطة التكسير 1
3.73	340	نقطة التكسير 2
3.49	340	نقطة التكسير 3
3.48	340	نقطة التكسير 4
2.85	340	نقطة التكسير 5
3.21	340	نقطة التكسير 6
3.04	340	نقطة التكسير 7
3.34	340	نقطة التكسير 8
3.62	340	نقطة التكسير 9
3.43	340	نقطة التكسير 10
3.68	340	نقطة التكسير 11
3.75	340	نقطة التكسير 12
2.36	340	نقطة التكسير 13
3.18	340	نقطة التكسير 14
2.52	340	نقطة التكسير 15
2.57	340	نقطة التكسير 16
2.47	340	نقطة التكسير 17
3.15	340	نقطة التكسير 18
3.19	340	الصيغة أ
	340	القيم المؤكدة (في اتجاه القائمة)
الإحصاء الوصفي		
المعدل	العدد	
3.15	340	نقطة التكسير 19
3.02	340	نقطة التكسير 20
2.96	340	نقطة التكسير 21
3.22	340	نقطة التكسير 22
3.32	340	نقطة التكسير 23
3.13	340	الصيغة ب
	340	القيم المؤكدة (في اتجاه القائمة)
الإحصاء الوصفي		
المعدل	العدد	
3.28	340	نقطة التكسير 24
3.25	340	نقطة التكسير 25
3.08	340	نقطة التكسير 26
3.34	340	نقطة التكسير 27
2.92	340	نقطة التكسير 28
3.17	340	الصيغة ج
	340	القيم المؤكدة (في اتجاه القائمة)

الإحصاء الوصفي		
المعدل	العدد	
2.85	340	نقطة التكسير 29
3.23	340	نقطة التكسير 30
3.04	340	نقطة التكسير 31
3.07	340	نقطة التكسير 32
3.04	340	الصيغة د
	340	القيم المؤكدة (في اتجاه القائمة)
الإحصاء الوصفي		
المعدل	العدد	
3.73	340	نقطة التكسير 33
3.48	340	نقطة التكسير 34
2.79	340	نقطة التكسير 35
3.43	340	نقطة التكسير 36
3.41	340	الصيغة هـ
	340	القيم المؤكدة (في اتجاه القائمة)

الترددات

نقطة التكسير 1					
النسبة التراكمية	نسبة مؤكدة	نسبه مئويه	تكرار	القيم المؤكدة	
3.6	3.6	3.6	12	1	
19.3	15.7	15.7	53	2	
30.7	11.4	11.4	39	3	
80	49.3	49.3	168	4	
100.0	20.0	20.0	68	5	
	100.0	100.0	340	مجموع	
نقطة التكسير 2					
النسبة التراكمية	نسبة مؤكدة	نسبه مئويه	تكرار	القيم المؤكدة	
3.6	3.6	3.6	12	1	
16.5	12.9	12.9	44	2	
27.2	10.7	10.7	36	3	
79.3	52.1	52.1	118	4	
100.0	20.7	20.7	70	5	
	100.0	100.0	340	مجموع	
نقطة التكسير 3					
النسبة التراكمية	نسبة مؤكدة	نسبه مئويه	تكرار	القيم المؤكدة	
2.9	2.9	2.9	99	1	
22.2	19.3	19.3	66	2	
38.6	16.4	16.4	56	3	
87.2	48.6	48.6	165	4	
100.0	12.8	12.8	43	5	
	100.0	100.0	340	مجموع	
نقطة التكسير 4					
النسبة التراكمية	نسبة مؤكدة	نسبه مئويه	تكرار	القيم المؤكدة	
3.6	3.6	3.6	12	1	
22.9	19.3	19.3	66	2	
36.5	13.6	13.6	46	3	
88.6	52.1	52.1	177	4	
100.0	11.4	11.4	39	5	
	100.0	100.0	340	مجموع	

نقطة التكسير 5					
		تكرار	نسبه مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
القيم المؤكدة	1	53	15.7	15.7	15.7
	2	92	27.1	27.1	42.8
	3	70	20.7	20.7	63.5
	4	97	28.6	28.6	92.1
	5	28	7.9	7.9	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	
نقطة التكسير 6					
		تكرار	نسبه مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
القيم المؤكدة	1	34	10.0	10.0	10
	2	70	20.7	20.7	30.7
	3	70	20.7	20.7	51.4
	4	119	35.0	35.0	86.4
	5	47	13.6	13.6	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	
نقطة التكسير 7					
		تكرار	نسبه مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
القيم المؤكدة	1	19	5.7	5.7	5.7
	2	97	28.6	28.6	34.3
	3	97	28.6	28.6	62.9
	4	103	30	30	92.9
	5	24	7.1	7.1	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	
نقطة التكسير 8					
		تكرار	نسبه مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
القيم المؤكدة	1	19	5.7	5.7	5.7
	2	58	17.1	17.1	22.8
	3	80	23.6	23.6	46.4
	4	15	44.3	44.3	90.7
	5	32	9.3	9.3	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	
نقطة التكسير 9					
		تكرار	نسبه مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
القيم المؤكدة	1	7	2.1	2.1	2.1
	2	53	15.7	15.7	17.8
	3	56	16.4	16.4	34.2
	4	165	48.6	48.6	82.8
	5	59	17.2	17.2	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	
نقطة التكسير 10					
		تكرار	نسبه مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
القيم المؤكدة	1	19	5.7	5.7	5.7
	2	66	19.3	19.3	25.0
	3	56	16.4	16.4	41.4
	4	146	42.9	42.9	83.3
	5	53	15.7	15.7	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	

نقطة التكسير 11				
	تكرار	نسبه مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية

القيم المؤكدة	1	10	2.9	2.9	2.9
	2	49	14.3	14.3	17.2
	3	43	12.9	12.9	30.1
	4	175	51.4	51.4	81.5
	5	63	18.5	18.5	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	
نقطة التكسير 12					
		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
القيم المؤكدة	1	7	2.1	2.1	2.1
	2	39	11.4	11.4	13.5
	3	44	12.9	12.9	26.4
	4	192	56.4	56.4	82.8
	5	58	17.2	17.2	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	
نقطة التكسير 13					
		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
القيم المؤكدة	1	102	30.0	30.0	30.0
	2	117	34.3	34.3	64.3
	3	41	12.1	12.1	76.4
	4	56	16.4	16.4	92.8
	5	24	7.2	7.2	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	

نقطة التكسير 14					
		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
القيم المؤكدة	1	32	9.3	9.3	9.3
	2	78	22.9	22.9	32.2
	3	58	17.1	17.1	49.3
	4	140	41.4	41.4	90.7
	5	32	9.3	9.3	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	
نقطة التكسير 15					
		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
القيم المؤكدة	1	66	19.3	19.3	19.3
	2	126	37.1	37.1	56.4
	3	68	20.0	20.0	76.4
	4	63	18.6	18.6	95.0
	5	17	5.0	5.0	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	
نقطة التكسير 16					
		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
القيم المؤكدة	1	56	16.4	16.4	16.4
	2	124	36.4	36.4	52.8
	3	87	25.7	25.7	78.5
	4	56	16.4	16.5	95.0
	5	17	5.0	5.0	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	
نقطة التكسير 17					

		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
القيم المؤكدة	1	83	24.3	24.3	24.3
	2	104	30.7	30.7	55.0
	3	80	23.6	23.6	78.6
	4	56	16.4	16.4	95.0
	5	17	5.0	5.0	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	
نقطة التكسير 18					
		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
القيم المؤكدة	1	19	5.7	5.7	5.7
	2	90	26.4	26.4	32.1
	3	75	22.1	22.1	54.2
	4	129	37.9	37.9	92.1
	5	27	7.9	7.9	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	
نقطة التكسير 19					
		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
القيم المؤكدة	1	19	5.7	5.7	5.7
	2	90	26.4	26.4	32.1
	3	75	22.1	22.1	54.2
	4	129	37.9	37.9	92.1
	5	27	7.9	7.9	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	
نقطة التكسير 20					
		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
القيم المؤكدة	1	15	4.3	4.3	4.3
	2	109	32.1	32.1	36.4
	3	85	25.0	25.0	61.4
	4	114	33.6	33.6	95.0
	5	17	5.0	5.0	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	
نقطة التكسير 21					
		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
القيم المؤكدة	1	32	9.3	9.3	9.3
	2	95	27.9	27.9	37.2
	3	87	25.7	25.7	62.9
	4	107	31.4	31.4	94.3
	5	19	5.7	5.7	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	
نقطة التكسير 22					
		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
القيم المؤكدة	1	22	6.4	6.4	6.4
	2	95	27.9	27.9	34.3
	3	36	10.7	10.7	45.0
	4	152	44.6	44.6	89.6
	5	35	10.4	10.4	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	
نقطة التكسير 23					
		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
القيم المؤكدة	1	15	4.3	4.3	4.3
	2	82	24.3	24.3	28.6
	3	56	16.4	16.4	45.0
	4	153	45.0	45.0	90.0
	5	34	10.0	10.0	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	

نقطة التكسير 24					
		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
القيم المؤكدة	1	24	7.1	7.1	7.1
	2	75	22.1	22.1	29.2
	3	58	17.1	17.1	46.3
	4	143	42.1	42.1	88.4
	5	40	11.6	11.6	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	
نقطة التكسير 25					
		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
القيم المؤكدة	1	22	6.4	6.4	6.4
	2	73	21.4	21.4	27.8
	3	78	22.9	22.9	50.7
	4	131	38.6	38.6	89.3
	5	36	10.7	10.7	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	
نقطة التكسير 26					
		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
القيم المؤكدة	1	24	7.1	7.1	7.1
	2	90	26.4	26.4	33.5
	3	73	21.4	21.4	54.9
	4	138	40.7	40.7	95.6
	5	15	4.4	4.4	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	
نقطة التكسير 27					
		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
القيم المؤكدة	1	22	6.4	6.4	6.4
	2	70	20.7	20.7	27.1
	3	48	14.3	14.3	41.4
	4	168	49.3	49.3	90.7
	5	32	9.3	9.3	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	
نقطة التكسير 29					
		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
القيم المؤكدة	1	54	15.7	15.7	15.7
	2	92	27.1	27.1	42.8
	3	70	20.7	20.7	63.5
	4	97	28.6	28.6	92.1
	5	27	7.9	7.9	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	
نقطة التكسير 30					
		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
القيم المؤكدة	1	39	11.4	11.4	11.4
	2	49	14.3	14.3	25.7
	3	78	22.9	22.9	48.6
	4	143	42.1	42.1	90.7
	5	31	9.3	9.3	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	
نقطة التكسير 31					
		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
القيم المؤكدة	1	20	5.7	5.7	5.7
	2	97	28.6	28.6	34.3
	3	97	28.6	28.6	62.9
	4	102	30.0	30.0	92.9
	5	24	7.1	7.1	100.0

نقطة التكسير 14					
		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
القيم المؤكدة	1	32	9.3	9.3	9.3
	2	78	22.9	22.9	32.2
	3	58	17.1	17.1	49.3
	4	140	41.4	41.4	90.7
	5	32	9.3	9.3	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	
نقطة التكسير 32					
		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
القيم المؤكدة	1	34	10.0	10.0	10.0
	2	66	19.3	19.3	29.3
	3	100	29.3	29.3	58.6
	4	121	35.7	35.7	94.3
	5	19	5.7	5.7	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	
نقطة التكسير 33					
		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
القيم المؤكدة	1	12	3.6	3.6	3.6
	2	44	12.9	12.9	16.5
	3	36	10.7	10.7	27.2
	4	177	52.1	52.1	79.3
	5	71	20.7	20.7	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	
نقطة التكسير 34					
		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
القيم المؤكدة	1	12	3.6	3.6	3.6
	2	66	19.3	19.3	22.9
	3	46	13.6	13.6	36.5
	4	177	52.1	52.1	88.6
	5	39	11.4	11.4	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	
نقطة التكسير 35					
		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
القيم المؤكدة	1	44	12.9	12.9	12.9
	2	109	32.1	32.1	45.0
	3	90	26.4	26.4	71.4
	4	68	20.0	20.0	91.4
	5	29	8.6	8.6	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	
نقطة التكسير 36					
		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
القيم المؤكدة	1	19	5.7	5.7	5.7
	2	66	19.3	19.3	25.0
	3	56	16.4	16.4	41.4
	4	146	42.9	42.9	84.3
	5	53	15.7	15.7	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	

نقطة التكسير 28					
		تكرار	نسبه منويه	نسبة مؤكدة	النسبة التراكمية
القيم المؤكدة	1	32	9.3	9.3	9.3
	2	114	33.6	33.6	42.9
	3	75	22.1	22.1	65.0
	4	85	25.0	25.0	90.0
	5	34	10.0	10.0	100.0
	مجموع	340	100.0	100.0	

الملحق رقم (11)

اختبار T للعينة الواحدة

اختبار T

إحصائيات العينة الواحدة				
	العدد	المعدل	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري . الخطأ
نقطة التكسير 1	340	3.66	57 8 ،	66 0.
نقطة التكسير 2	340	3 3.7	29 8 ،	64 0.
نقطة التكسير 3	340	3.49	22 9.	71 0.
نقطة التكسير 4	340	3.48	13 7.	55 0.
نقطة التكسير 5	340	2.85	30 8.	64 0.
نقطة التكسير 6	340	3.21	1.007	77 0.
نقطة التكسير 7	340	3.04	74 8.	67 0.
نقطة التكسير 8	340	3.34	1,097	084 ،
نقطة التكسير 9	340	3.62	1,017	078 ،
نقطة التكسير 10	340	3.43	75 9.	075 ،
نقطة التكسير 11	340	3.68	67 8.	067 ،
نقطة التكسير 12	340	3.75	12 9.	070 ،
نقطة التكسير 13	340	2.36	1,009	077 ،
نقطة التكسير 14	340	3.18	1,097	084 ،
نقطة التكسير 15	340	2.52	1,018	078 ،
نقطة التكسير 16	340	2.57	42 9.	072 ،
نقطة التكسير 17	340	2.47	1,077	083 ،
نقطة التكسير 18	340	3.15	1,036	079 ،
نسبة التباين أ	340	3.19	890.	072.

اختبار العينة الواحدة						
قيمة الاختبار = 3						
	إختبار العينة المرتبطة	عدد القيم القابلة للتغير	الدلالة الإحصائية	يعني الفرق	95% من الفارق	
					أدنى	العلوي
نقطة التكسير 11	3 18.61	339	000,	667 ،	62.	88.
نقطة التكسير 12	6 20.03	339	000,	734.	60.	85.
نقطة التكسير 13	9 17.40	339	000,	491.	43.	71.
نقطة التكسير 14	5 17.20	339	000,	482.	90.	1.12
نقطة التكسير 15	8,590	339	000,	150.-	66.	91.
نقطة التكسير 17	2 12.16	339	000,	219 ،	21.	52.
نقطة التكسير 18	9 12.07	339	000,	049.	13.	40.
نقطة التكسير 8	15,452	339	000,	348.	11.	22.
نقطة التكسير 9	9 19.36	339	000,	624.	06.	37.
نقطة التكسير 10	1 15.22	339	000,	435.	25.	54.
نقطة التكسير 11	5 19.79	339	000,	688.	60.	87.
نقطة التكسير 12	2 22.27	339	000,	752.	35.	63.
نقطة التكسير 13	3,680	339	000,	362.	54.	54.
نقطة التكسير 14	12,336	339	000,	184.	42.	42.

15 نقطة التكسير	5,760	339	000,	521.	44.	75.
16 نقطة التكسير	460 ,6	339	000,	576.	30٠	58.
17 نقطة التكسير	5,060	339	000,	478.	14.	47.
18 نقطة التكسير	4 12.98	339	000,	151.	21.	56.
نسبة التباين أ	6 13.61	339	000,	190.	51.	83.
إحصائيات العينة الواحدة						
	العدد	المعدل	الانحراف المعياري		الانحراف المعياري الخطأ	
19 نقطة التكسير	340	15 ،3	621.		7 6 0 ,	
20 نقطة التكسير	340	3.02	7 2 7.		4 7 0 ,	
21 نقطة التكسير	340	2.96	2 83.		9 07 ,	
22 نقطة التكسير	340	3.22	830.		1 05 ,	
23 نقطة التكسير	340	3.32	715.		74 0 ,	
نسبة التباين ب	340	3.13	922.		069.	
اختبار العينة الواحدة						
	قيمة الاختبار = 3					
	إختبار العينة المرتبطة	عدد القيم القابلة للتغير	الدلالة الإحصائية	يعني الفرق	95% من الفارق	
					أدنى	العلوي
19 نقطة التكسير	12,981	339	000,	151 ،	72.	88.
20 نقطة التكسير	12,316	339	000,	022.	61.	61.
21 نقطة التكسير	10,735	339	000,	040.-	52.	71.
22 نقطة التكسير	13,069	339	000,	229.	50.	93.
23 نقطة التكسير	14,782	339	000,	321.	70.	91.
نسبة التباين ب	12,211	339	000,	136.	53.	83.

إحصائيات العينة الواحدة				
الانحراف المعياري الخطأ	الانحراف المعياري	المعدل	العدد	
61 0 ,	723.	28 ،3	339	نقطة التكسير 24
6 06 ,	830.	3.25	339	نقطة التكسير 25
64 0 ,	921.	3.08	339	نقطة التكسير 26
59 0 ,	843.	34 ,4	339	نقطة التكسير 27
71 0 ,	760.	2.92	339	نقطة التكسير 28
079 ،	36 9.	7 1 ,3	339	نسبة التباين ج
اختبار العينة الواحدة				
قيمة الاختبار = 3				
95% من الفارق		الدلالة الإحصائية	عدد القيم القابلة للتغير	إختبار العينة المرتبطة
أدنى	العلوي			
72.	90.	000,	339	نقطة التكسير 24
59.	60.	000,	339	نقطة التكسير 25
40.	49.	000,	339	نقطة التكسير 26
51.	72.	000,	339	نقطة التكسير 27
66.	70.	000,	339	نقطة التكسير 28
51.	51.	000,	339	نسبة التباين ج

إحصائيات العينة الواحدة					
الانحراف المعياري الخطأ	الانحراف المعياري	المعدل	العدد		
610 ,	723.	28 ،3	339	نقطة التكسير 24	
606 ,	830.	3.25	339	نقطة التكسير 25	
640 ,	921.	3.08	339	نقطة التكسير 26	
590 ,	843.	34 ،4	339	نقطة التكسير 27	
710 ,	760.	2.92	339	نقطة التكسير 28	
079 ،	369.	71 ،3	339	نسبة التباين ج	
اختبار العينة الواحدة					
قيمة الاختبار = 3					
95% من الفارق		يعني الفرق	الدلالة الإحصائية	عدد القيم القابلة للتغير	إختبار العينة المرتبطة
أدنى	العلوي				
72.	90.	282 ،	000,	339	13,581
59.	60.	252.	000,	339	13,746
40.	49.	081.	000,	339	12,425
51.	72.	1,349	000,	339	14,709
66.	70.	920.	000,	339	9,710
51.	51.	176.	000,	339	13,541
نسبة التباين د					

إحصائيات العينة الواحدة						
		الانحراف المعياري الخطأ	الانحراف المعياري	المعدل	العدد	
نقطة التكسير 29		071.	556.	2.85	339	
نقطة التكسير 30		606 ,	731.	23 ،3	339	
نقطة التكسير 31		073.	826.	3.04	339	
نقطة التكسير 32		053.	139 .	3.07	339	
نسبة التباين د		069.	710.	3.04	339	
اختبار العينة الواحدة						
	قيمة الاختبار = 3					
	95% من الفارق		يعني الفرق	الدلالة الإحصائية	عدد القيم القابلة للتغير	إختبار العينة المرتبطة
	أدنى	العلوي				
نقطة التكسير 29	53.	54.	154.-	000,	339	8,595
نقطة التكسير 30	11.	20.	232.	000,	339	12,907
نقطة التكسير 31	09.	12.	048.	000,	339	12,065
نقطة التكسير 32	21.	21.	070.	000,	339	12,077
نسبة التباين د	60.	63.	046.	000,	339	10,335

إحصائيات العينة الواحدة						
	الانحراف المعياري الخطأ	الانحراف المعياري	المعدل	العدد		
نقطة التكسير 33	066.	651.	73 , 3	339		
نقطة التكسير 34	066.	830.	3.48	339		
نقطة التكسير 35	063.	720.	2.79	339		
نقطة التكسير 36	062.	911 ،	3.43	339		
نسبة التباين ه	064.	845.	41 ، 3	339		
اختبار العينة الواحدة						
	قيمة الاختبار = 3					
	95% من الفارق					
	أدنى	يعني الفرق	الدلالة الإحصائية	عدد القيم القابلة للتغير	إختبار العينة المرتبطة	العلوي
نقطة التكسير 33	25.	734.	000,	339	20,037	34.
نقطة التكسير 34	35.	488.	000,	339	17,207	57.
نقطة التكسير 35	60.	798.	000,	339	8,391	60.
نقطة التكسير 36	44.	430.	000,	339	15,227	47.
نسبة التباين ه	42.	417.	000,	339	14862	44.

إحصائيات العينة الواحدة

الانحراف المعياري الخطأ	الانحراف المعياري	المعدل	العدد			
069.	922.	3.13	340	نسبة التباين ب		
079 ،	36 9.	7 1 , 3	339	نسبة التباين ج		
069.	710.	3.04	339	نسبة التباين د		
064.	845.	41 ، 3	339	نسبة التباين هـ		
064.	845.	23 ، 3	339	اكسل		
اختبار العينة الواحدة						
قيمة الاختبار = 3						
95% من الفارق		يعني الفرق	الدلالة الإحصائية	عدد القيم القابلة للتغير	إختبار العينة المرتبطة	
						أدنى
83.	53.	136.	000,	339	12,211	نسبة التباين ب
51.	51.	176.	000,	339	13,541	نسبة التباين ج
63.	60.	046.	000,	339	10,335	نسبة التباين د
44.	42.	417.	000,	339	14862	نسبة التباين هـ
59.	43.	234.	000,	339	13.73	اكسل

الملحق رقم (12)

اختبار المصاحبة الخطية المتعددة

أنحدار

المتغيرات التي تم إدخالها/إزالتها ^٣			
طريقة	تمت إزالة المتغيرات	تم إدخال المتغيرات	نموذج
يدخل	.	نسبة التباين: ب، ج، د، هـ، إكسل	1
الى. تم إدخال كافة المتغيرات المطلوبة . ب. المتغير التابع: نسبة التباين أ			

المعاملات ^١			
إحصائيات الخطية المتداخلة			
نموذج		عامل تضخم التباين	
		إحتمال	
1	نسبة التباين ب	705.	419,1
	نسبة التباين ج	783.	2 27,1
	نسبة التباين د	765.	0 1.30
	نسبة التباين هـ	971.	1,022
	إكسل	870.	1,756
الى. المتغير التابع: نسبة التباين أ			

التشخيص الخطي المتداخل										
نموذج	البعد	القيمة الذاتية	مؤشر الحالة	نسب التباين						
				(ثابت)	نسبة التباين ب	نسبة التباين ج	نسبة التباين د	نسبة التباين هـ	نسبة التباين ع	إكسل
1	1	6,815	1000	00.	00.	00.	00.	00.	00.	00.
	2	078.	9,344	01.	03.	01.	00.	03.	01.	32.
	3	046.	12,199	02.	03.	00.	00.	01.	33.	17.
	4	028.	15,651	21.	36.	06.	00.	10.	01.	00.
	5	017.	20,230	07.	23.	65.	00.	20.	02.	00.
	6	011.	24,442	56.	28.	16.	02.	55.	09.	01.
	7	005.	37,653	12.	07.	11.	97.	12.	54.	49.
الى. المتغير التابع: نسبة التباين أ										

الملحق رقم (13)

الانحدار الخطي البسيط

انحدار

المتغيرات التي تم إدخالها/إزالتها			
طريقة	تمت إزالة المتغيرات	تم إدخال المتغيرات	نموذج
يدخل	.	نسبة التباين أ	1
الى. تم إدخال كافة المتغيرات المطلوبة . ب. المتغير التابع: نسبة التباين ب			

ملخص نموذج				
الانحراف المعياري الخطأ	تعديل معامل التحديد	معامل التحديد	معامل الارتباط	نموذج
52158 ،	346.	351.	832 ، ¹	1
تنبؤ: (ثابت)، نسبة التباين أ				

أنوفاب						
الدلالة الإحصائية	نسبة التباين	المربع الوسطي	عدد القيم القابلة للتغير	مجموع المربعات	نموذج	
000 ، ¹	60,568	9,796	1	9,796	تراجع	1
		132.	338	44,616	المتبقية	
			339	54,385	مجموع	
تنبؤ: (ثابت)، نسبة التباين أ ب. المتغير التابع: نسبة التباين ب						
المعاملات ¹						
الدلالة الإحصائية	إختبار العينة المرتبطة	معاملات موحدة		معاملات غير موحدة		نموذج
		بيتا	الانحراف المعياري للخطأ	ب	ب	
000،	12,933	489.	075.	492.	2,279	(ثابت)
000،	6,345					نسبة التباين أ
الى. المتغير التابع: نسبة التباين ب						

انحدار

المتغيرات التي تم إدخالها/إزالتها ³			
طريقة	تمت إزالة المتغيرات	تم إدخال المتغيرات	نموذج
يدخل	.	نسبة التباين أ	1
الى. تم إدخال كافة المتغيرات المطلوبة . ب. المتغير التابع: نسبة التباين ب			
ملخص نموذج			
الانحراف المعياري	تعديل معامل التحديد	معامل التحديد	معامل الارتباط البسيط R
57256 ،	516.	521.	931. ¹
تنبؤ: (ثابت)، نسبة التباين أ			
أنوفاب			

الدلالة الإحصائية	نسبة التباين	المربع الوسطي	عدد القيم القابلة للتغير	مجموع المربعات	نموذج
000.	150,603	10,048	1	10,048	1 تراجع
		162.	338	55,075	المتبقية
			339	65,123	مجموع
تنبؤ: (ثابت)، نسبة التباين أ ب. المتغير التابع: نسبة التباين ج المعاملات^أ					
الدلالة الإحصائية	نسبة التباين	معاملات موحدة		معاملات غير موحدة	
		بيتا	الانحراف المعياري . للخطأ	ب	نموذج
000,	11,400		226 ،	2,578	1 (ثابت)
000,	5,325	350.	065 ،	368 ،	نسبة التباين أ
الى. المتغير التابع: نسبة التباين ج					

انحدار

المتغيرات التي تم إدخالها/إزالتها ^ب			
طريقة	تمت إزالة المتغيرات	تم إدخال المتغيرات	نموذج
يدخل	.	نسبة التباين أ لديه	1
الى. تم إدخال كافة المتغيرات المطلوبة . ب. المتغير التابع: نسبة التباين د			

ملخص نموذج				
الانحراف المعياري	تعديل معامل التحديد ² R	معامل التحديد ² R	معامل الارتباط البسيط R	نموذج
56417 ،	448.	473.	862.	1
تنبؤ: (ثابت)، نسبة التباين أ				

أنوفاب					
الدلالة الإحصائية	نسبة التباين	المربع الوسطي	عدد القيم القابلة للتغير	مجموع المربعات	نموذج
000.	131,019	9,241	1	9,241	1 تراجع
		318.	338	53,473	المتبقية
			339	62,714	مجموع
تنبؤ: (ثابت)، نسبة التباين أ ب. المتغير التابع: نسبة التباين د					

المعاملات ^١				
الدلالة الإحصائية	نسبة التباين	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة	
		بيتا	الانحراف المعياري . للخطأ	ب
				نموذج

1	(ثابت)	2,605	02 2.		12,887	000,
	نسبة التباين أ	0.354	، 057	335.	5,147	000,
الى. المتغير التابع: نسبة التباين د						

انحدار

المتغيرات التي تم إدخالها/إزالتها ^٣				
طريقة	تمت إزالة المتغيرات	تم إدخال المتغيرات	نموذج	
يدخل	.	نسبة التباين ه ^{لديه}	1	
الى. تم إدخال كافة المتغيرات المطلوبة . ب. المتغير التابع: نسبة التباين أ				
ملخص نموذج				
الانحراف المعياري	تعديل معامل التحديد ² R	معامل التحديد ² R	معامل الارتباط البسيط R	نموذج
4872 5 ،	429.	431.	931.	1
تنبؤ: (ثابت)، نسبة التباين ه				
أنوفاب				
الدلالة الإحصائية	نسبة التباين	المربع الوسطي	عدد القيم القابلة للتغير	مجموع المربعات
000.	104,735	11,628	1	11,628
		132.	338	44,616
			339	56,244
تنبؤ: (ثابت)، نسبة التباين ه ب. المتغير التابع: نسبة التباين أ				
المعاملات ^١				
الدلالة الإحصائية	نسبة التباين	معاملات موحدة		معاملات غير موحدة
		بيتا	الانحراف المعياري . للخطأ	
000,	13,077	226.	ب	2,578
000,	7,172	552.	نسبة التباين ه	524.
الى. المتغير التابع: نسبة التباين أ				

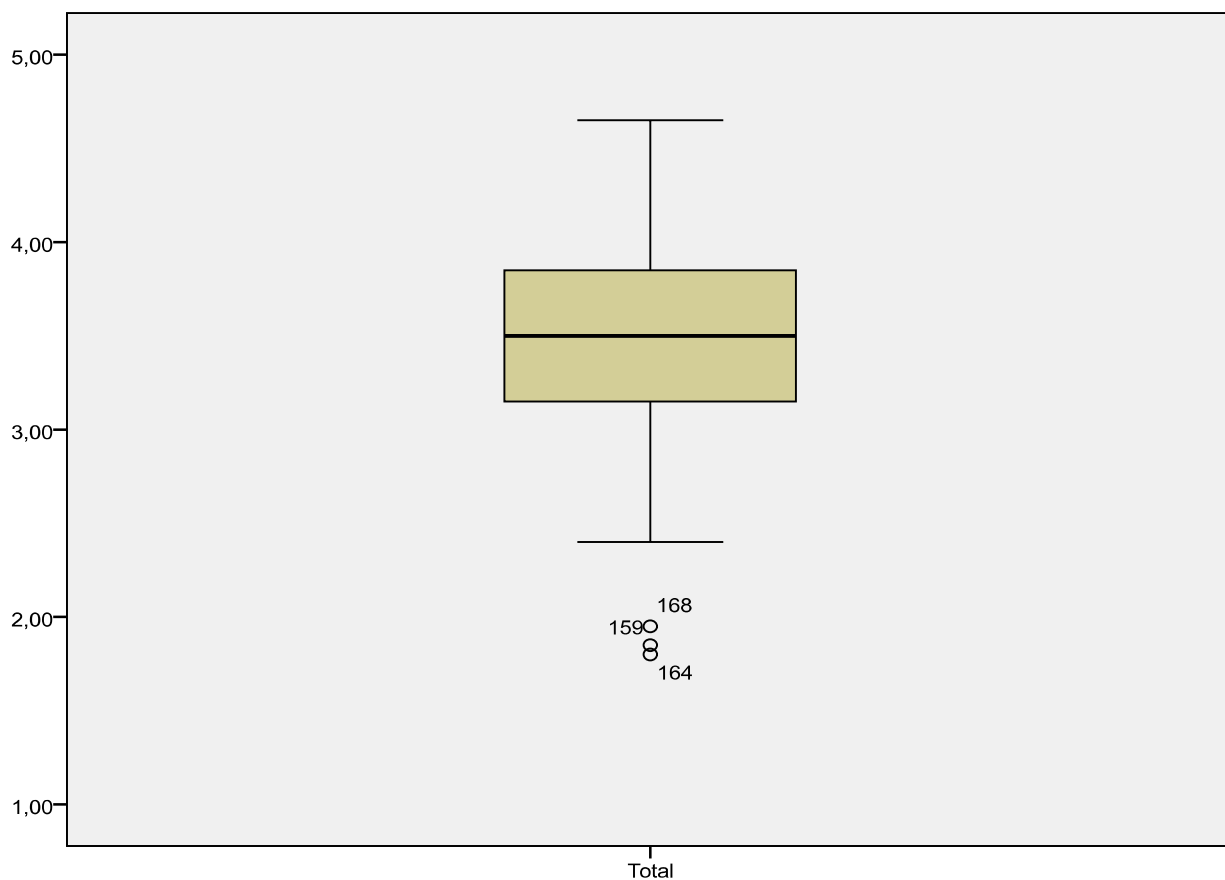
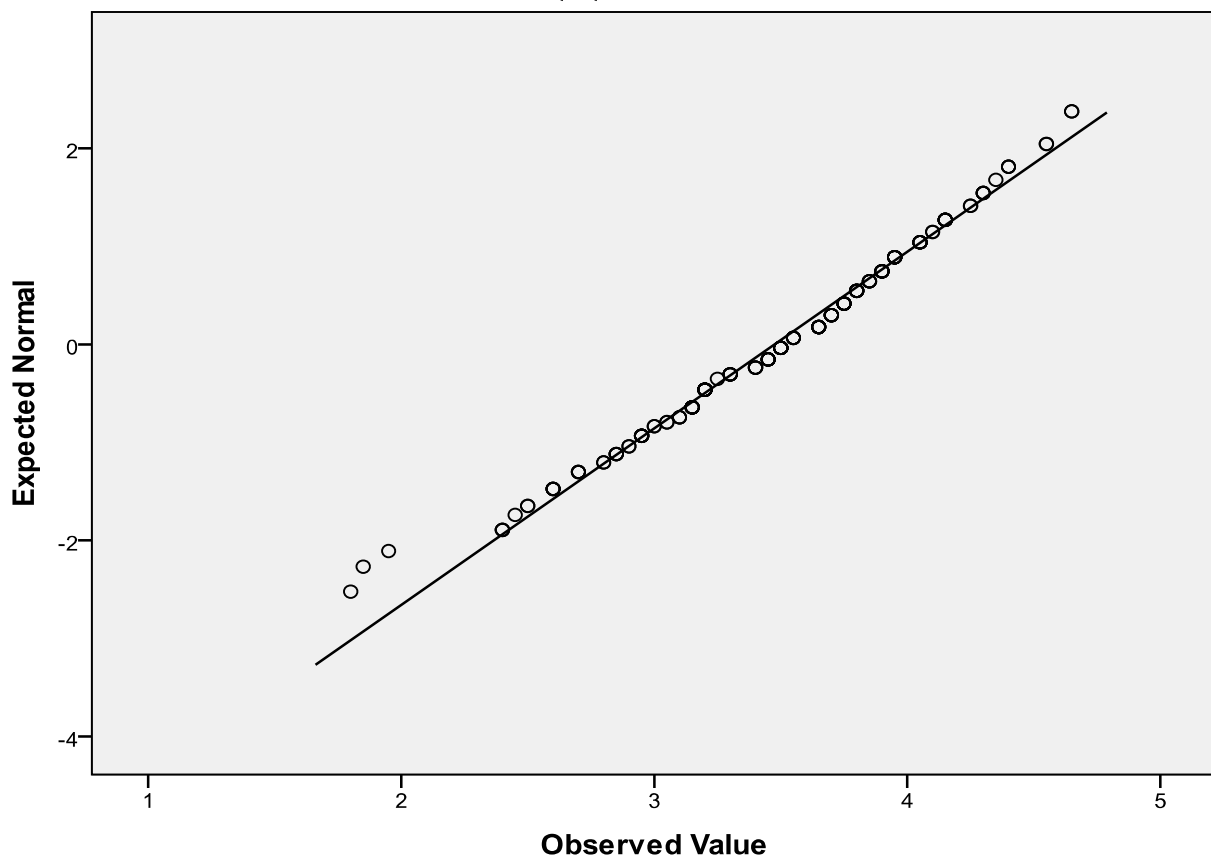
انحدار

المتغيرات التي تم إدخالها/إزالتها ^٣				
طريقة	تمت إزالة المتغيرات	تم إدخال المتغيرات	نموذج	
يدخل	.	اكسل لديه	1	
الى. تم إدخال كافة المتغيرات المطلوبة . ب. المتغير التابع: نسبة التباين أ				
ملخص نموذج				
الانحراف المعياري	تعديل معامل التحديد R^2	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط البسيط R	نموذج
90521	560.	569.	912. ¹	1
تنبؤ: (ثابت)، إكسل				

المتغيرات التي تم إدخالها/إزالتها ^٣						
طريقة		تمت إزالة المتغيرات	تم إدخال المتغيرات	نموذج		
يدخل		.	اكسل لديه	1		
أنوفاب						
الدلالة الإحصائية	نسبة التباين	المربع الوسطي	عدد القيم القابلة للتغير	مجموع المربعات	نموذج	
000.¹	233,082	10,432	1	10,432	1	تراجع
		162.	338	55,075		المتبقية
			339	65,507		مجموع
تنبؤ : (ثابت)، إكسل						
ب. المتغير التابع: نسبة التباين أ						
معاملاتأ						
الدلالة الإحصائية	نسبة التباين	معاملات موحدة		نموذج		
		بيتا	الانحراف المعياري . للخطأ	ب		
000,	14,261		182.	2,207	1	(ثابت)
000,	7,741	581.	052.	563.		اكسل
الى. المتغير التابع: نسبة التباين أ						

الملحق رقم (14) تخطيط الانتشار للرواسب وتخطيط الاحتمال الطبيعي

Normal Q-Q Plot of Total



فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العوامل المسببة للتغيير	27
02	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	119
03	ترميز محاور الاستبيان	128
04	اختبار التوزيع الطبيعي	128
05	ترميز متغيرات الدراسة	131
06	درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (إدارة التغيير)	137
07	درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (التطوير الإداري)	138
08	درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث (القدرة الإدارية)	138
09	درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع (الجودة الإدارية)	139
10	درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس (الابتكار الإداري)	139
11	درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحور السادس (الاستدامة الإدارية)	140
12	معاملات الثبات (طريقة ألفاكونباخ) حسب المحاور	142
13	معاملات الارتباط بين القياس الأول والثاني لكل محور	143
14	طريقة التجزئة النصفية	144
15	استجابات عينة الدراسة لفقرات محور إدارة التغيير	146
16	استجابات عينة الدراسة لفقرات محور التطوير الإداري	153
17	استجابات عينة الدراسة لفقرات محور القدرة الإدارية	156
18	استجابات عينة الدراسة لفقرات محور الجودة الادارية	159
19	استجابات عينة الدراسة لفقرات محور الابتكار الاداري	162
20	استجابات عينة الدراسة لفقرات محور الاستدامة الإدارية	165
21	استجابات عينة الدراسة لمحاور التنمية الإدارية	167
22	اختبار المصاحبة الخطية المتعددة للتأكد من صلاحية الانموذج	171
23	اختبار القدرة التفسيرية للأنموذج	172
24	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إدارة التغيير في القدرة الإدارية للمديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سونلغاز	173
25	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إدارة التغيير في التطوير الإداري للمديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سونلغاز	174
26	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إدارة التغيير في الجودة الإدارية للمديرية	175

	الجهوية للإنتاج لمؤسسة سونلغاز	
175	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إدارة التغيير في الابتكار الإداري للمديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سونلغاز	27
176	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إدارة التغيير في الاستدامة الإدارية للمديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سونلغاز	28
177	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إدارة التغيير في التنمية الإدارية للمديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سونلغاز	29
178	نتائج اختبار للفروق بين إجابات المبحوثين حول كل من إدارة التغيير وابعاد التنمية الإدارية تعزي للجنس	30
181	نتائج التباين الأحادي بين إجابات المبحوثين حول كل من إدارة التغيير وابعاد التنمية الإدارية	31
183	اختبار Scheffe للفروق المتعددة بين المتوسطات	32
185	نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات المبحوثين حول كل من إدارة التغيير والتنمية الإدارية تعزي المستوى التعليمي	33
187	اختبار Scheffe للفروق المتعددة المتوسطات حسب المستوى التعليمي	34
189	نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات المبحوثين حول كل من إدارة التغيير والتنمية الإدارية تعزي لسنوات الخبرة	35
191	نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات المبحوثين حول كل من إدارة التغيير والتنمية الإدارية تعزي المستوى الوظيفي	36
192	اختبار Scheffe للفروق المتعددة المتوسطات حسب المستوى الوظيفي	37

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المواقع المحتملة لتطبيق التغيير	31
02	عملية الإنتاج	59
03	ضمان الجودة	59
04	حواجز استخدام الاستدامة الإدارية	70
05	الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز	108
06	الهيكل التنظيمي لوحدة التوزيع بالبيض	109
07	الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة	110
08	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	110
09	انموذج الدراسة	122

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

قائمة المصادر:

القواميس والمجلات:

1. الطعامنة محمد، "إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي: حالة وزارة الصحة". الأردن: أبحاث اليرموك، المجلد 17، العدد 1، 2001.

قائمة المراجع:

الكتب باللغة العربية:

1. المؤمن قيس، حريم حسين، كريشان وليد عدس، جودة محفوظ أحمد، التنمية الإدارية. مصر: دار الزهراني، 1997.
2. الخطيب أحمد، الخطيب رداح، إتجاهات حديثة في التدريب. السعودية: مطابع الفرزدق التجارية، 1986.
3. خيرى أسامة ، التميز التنظيمي، ط1، الأردن : دار الراية للنشر والتوزيع، 2014 .
4. -الطعاني أحمد حسن، التدريب، مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها. الأردن: دار الشروق، 2002.
5. اللوزي موسى، التنمية الإدارية المفاهيم الأسس التطبيقات. الطبعة الثانية، الأردن: داروائل للنشر، 2002.
6. جاينس آنا، روبنسون جيمس، التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج. مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة -بميك- 2000.
7. أندرو ب ك، إرليش د.، ولوكا، ك. القدرة الإدارية وأداء الشركة: أدلة من الأزمة المالية العالمية. في الجمعية الأوروبية للإدارة المالية، المؤتمر السنوي، 2013.
8. باشات أحمد إبراهيم، أسس التدريب. دارمصر: النهضة العربية، 1978.

9. البحيري محمود السيد والمغدي الحسن بن محمد. القيادة في المؤسسات التعليمية، ط1، القاهرة: دار المعارف، 2013 .
10. بختي إبراهيم، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية تطوير الأداء. 2005.
11. بريخ فرحان حسن، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012.
12. بسيوني مصطفى عاصم، تقييم الخطة التدريبية لموظفي الأجهزة الحكومية، 1993.
13. بيكهارد ر، استراتيجيات ونماذج التنمية التنظيمية . بوسطن: أديسون- ويسبي النشر المشتركة ، 1996.
14. الثبتي خالد، قيادة التغيير التربوية بالجامعات السعودية. السعودية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2018.
15. جروان فتحي، الإبداع مفهومه معايير نظرياته قياسه تدريبه مراحله العملية الإبداعية، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر، 2008.
16. الجميلي خيرى خليل، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، مصر، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث ، 1998.
17. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2002.
18. جولي بالانت، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (Spss)، ط2، ترجمة خالد العامري، مصر، الجيزة: دار الفاروق ، 2009.
19. حبيب أ، وحسن م م، القدرة الإدارية والكفاءة الاستثمارية وخطر انهيار سعر السهم: البحوث في الأعمال الدولية والتمويل، 2017.
20. حمادات محمد حسن، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع ، 2007.

21. خصاونة عاكف لطيف، إدارة الإبداع الابتكاري في منظمات الأعمال، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2011.
22. خطاب محمد عبد المنعم، كفاءة التدريب وفاعليته الأسس العلمية والمداخل الإجرائية، الرياض: ورقة عمل مقدمة لندوة تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية. 1981.
23. ويلسون دافيد س ، استراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية السيد عمارة، ط1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع ، 1995.
1. الدرادكه مأمون، الجودة الشاملة في المنظمات، عمان: دار صفاء ، 2001.
24. درويش عبد الكريم، أساليب التدريب الإداري، القاهرة: ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الأولي لتدريس العلوم الإدارية ، 1971.
25. الدهان أميمة، نظريات منظمات الأعمال ، ط 1 ، عمان: مطبعة الصفدي، 1992.
26. دودين احمد يوسف، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2012.
27. الدوري حسين، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، بغداد: مطبعة العاصمة ، 1976.
28. الرازي محمد بن بكر، مختار الصحاح، بيروت: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1996.
29. اللوزي موسى، التنمية الإدارية والدول النامية، الطبعة الأولى، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1993.
30. زين كمال محمد، تنمية دور ومهارات المشرف كمدرّب، عمان: ورقة عمل مقدمة لندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 1997.
31. سعد زغلول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي، الإصدار العاشر، العراق: المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، 2003.

32. السكارنة بلال خلف. التطوير التنظيمي، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013.
33. سنوسي زوليخة وبوزيان الرحماني هاجر ، البعد البيئي لإستراتيجية التنمية المستدامة، المؤتمر العلمي الدولي : التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة ، سطيف:جامعة فرحات عباس ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 7-8 أبريل 2008.
34. الشعلان فهد أحمد، التدريب الأمني العربي، تجربة نايف العربية للعلوم الأمنية في تدريب الكوادر الأمنية العربية، ط1، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2000.
35. الصباب أحمد عبد الله وآخرون، أساسيات الإدارة، ط7، جدة: دار البلاد للطباعة والنشر، 2009.
36. الصحاف حبيب، إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، لبنان: بيروت، 2007.
37. الصرن رعد حسن، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات؟ إدارة الإبداع والابتكار، دمشق: دار الرضا للنشر ، 2002.
38. الصيرفي محمد عبدالفتاح، الإدارة الرائدة، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع والطباعة، 2003.
39. الغالبي طاهر الحسن ، أحمد علي صالح ، "التطوير التنظيمي"، عمان: داروائل للنشر والتوزيع، 2019.
40. الطعاني حسن أحمد، التدريب مفهومه: وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها، عمان: دار الشروق، 2002.
41. عامر طارق عبد الرؤف، الإبداع مفاهيمه أساليبه نظرياته العلمية، القاهرة، مصر: الدارالعالمية للنشر والتوزيع، 2005.

42. عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
43. رأفت السيد عبد الفتاح، سيكلوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، ط1، القاهرة: دار الفكر الغربي، 2001.
44. محمد السيد عبد المتعال، وعبد المحسن جودة ، إدارة الموارد البشرية، الرياض: دار المريخ للنشر، 2007.
45. عبد الوهاب علي، التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض: 1981.
46. عبوي زيد منير ، إدارة التغيير والتطوير، ط2، الأردن: دار كنوز المعرفة ، 2010.
47. العتبي سعد مرزوق، دور القيادة التحويلية ادارة التغيير، الملتقى الإداري الثالث لإدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري ,الرياض: جامعة الملك سعود، 2005.
48. سيد سلم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيي، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، 2011.
49. عصفور محمد شاكرا، أصول التنظيم والأساليب، الطبعة السادسة، دار الشرق للتوزيع، 1984.
50. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين ،مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة: الشركة العربية للتنمية الإدارية ، 2003.
51. عليما محمد عليان، الإتجاهات الحديثة في التعليم والتدريب والإدارة، ط1، عمان: دار الخواجا للنشر والتوزيع ، 1992.
52. بوحوش عمار ، الذنبيات محمد محمود ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط3، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.

53. العميان محمد سليمان, السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005.
54. الغريبي هشام عبدالله، نظرية المنظمة، الأردن: دار حنين للنشر والتوزيع، 2010.
55. عبد الفتاح البرعمي فاطمة ، التطوير التنظيمي وعلاقته بالفاعلية في اتخاذ القرار، ليبيا، بن غازي: مذكرة ماجستير في الإدارة، 2010.
56. فرنش دبليو وآخرون، التنمية التنظيمية والتحول، إدارة التغيير الفعال، نيويورك: ماكغرو، هيل ، 2000.
57. قاسم جميل قاسم، التدريب والتطوير الإداري، الامارات: دار الكتاب الجامعي، 1999.
58. القريوتي محمد قاسم، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في الشركات المختلفة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000.
59. القريوتي محمد قاسم ، إدارة الأفراد، المرشد العملي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، ط1، عمان: الجامعة الأردنية، 1990.
60. القريوتي محمد قاسم، إدارة الأفراد، المرشد العملي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، ط1، عمان: الجامعة الأردنية ، 1990.
61. القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، الأردن: دار وائل، 2010.
62. قطاميء نايفة، وحمدى نزيه، وقطاونة يوسف، وصبحي تيسير، وأبو طالب صابر، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية؛ القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات. 2008.
63. القطامين أحمد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2017.

64. قنديل علاء، القيادة الإدارية وقيادة الابتكار، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2010.
65. كوك بيتر، إدارة الإبداع، ترجمة: خالد العامري، الرياض: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2007.
66. كيرسلي جريغ ، التدريب والتكنولوجيا، ترجمة محمد حامد حسنين،الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1987.
67. اللعيد عبد المحسن فالح، تقييم البرامج التدريبية، عمان: ورقة عمل مقدمة لندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 1997.
68. اللوزي موسى، التنمية الادارية، عمان: دار وائل للنشر ، 2000.
69. اللوزي؛ موسى ، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط5، عمان: دار وائل للنشر، 2012،
70. الماضي محمد المحمدي ، إستراتيجية التغيير التنظيمي مدخل إسلامي مقارن، القاهرة: دار النشر للجامعات.
71. محمود قيس محمد ، مفاهيم عامة في تحديد الإحتياجات التدريبية، عمان: المركز القومي للإستشارات والتطوير الإداري ، 1980.
72. الخطيب أحمد محمود، إمكانيات تطبيق التمكين العاملين في الشركات الصناعي، مصر: المؤتمر العلمي الثاني للاتجاهات الحديثة في الإدارة، أبريل، 2009.
73. مختار حسن محمد أحمد، إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات جمهورية مصر العربية، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، 2010 .
74. رأفت السيد مرعي، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، ط1، القاهرة: دار الفكر العربي، 2001.

75. مشهور ثروت عباس، استراتيجيات التطوير الإداري،الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
76. مصطفى يوسف كافي ، التنمية المستدامة ،الأردن: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع ، 2017.
77. أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، الزقازيق: جامعة الزقازيق، 2001.
78. المغربي كامل محمد، سلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم؛ ط3، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2004.
79. مورهد جي، وغريفين ر. دبليو، السلوك التنظيمي: إدارة الناس والمنظمات، نيويورك: 2001.
80. المؤمن قيس ، حسين مريم ، كريشان وليد عدس، جودة أحمد محفوظ. التنمية الإدارية، عمان: دار الزهران، 1997.
81. ميشرا، س. س. هل تدفع القدرة الإدارية الابتكار في الشركات؟ معاملات IEEE على الإدارة الهندسية، 2021.
82. النجار محمد عدنان، إدارة الأفراد، سوريا: منشورات جامعة دمشق، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، 1995.
83. النمر سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة، ط6، الرياض: الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، 2006.
84. هنطش عصام محمود، جابر أحمد إبراهيم، القاهرة: دار الابتكار والتطوير للمنظمات الحديثة ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، 2019.
85. الوادي محمود بلال ، المعرفة والادارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة،الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2011.

86. ياغي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، ط2، الأردن: مطابع الأندلس، الجامعة الأردنية، 2003.

87. يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، الشركة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: بحو ودراسات، ، 2006.

88. يونغ ك، وشين س، القدرة الإدارية وسلوك المخاطرة في الشركات. مراجعة التمويل الكمي والمحاسبة، 2018.

الرسائل والأطروحات:

1. بوطبة نور الهدى، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، نحو نموذج مترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية، الجزائر: جامعة باتنة، أطروحة دكتوراة غير منشورة الجزائر، 2015.

2. الرابعه آيات علي قاسم، درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة لمهارة إدارة التغيير في مديرية تربية لواء الرمثا من وجهة نظر المعلمين، الأردن: جامعة اليرموك، رسالة ماجستير ، 2020.

3. زرافيلي، سامي شكري، الدور الوسيط لإدارة المعرفة في تعزيز أثر التوجه الريادي في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية الأردن: الكرك، جامعة مؤتة، رسالة دكتوراه، 2020.

4. الزعبي نسبية ضيف الله، درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اريد وعلاقتها بالاداء الإداري من وجهة نظر المعلمين، الأردن: جامعة اليرموك، رسالة ماجستير، 2019.

5. سالي حسن، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بقطاع البترول، القاهرة :جامعة عين شمس، كلية التجارة، رسالة ماجستير غير منشورة، 2004.

6. السليحات حنان, درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لأدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري,الأردن:جامعة عمان, رسالة ماجستير غير منشورة, 2015.
7. العنزي يوسف صالح, أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت,الأردن:عمان,جامعة الشرق الأوسط, رسالة ماجستير, 2013.
8. عياد عماد عبد الحافظ, مدى تطبيق نموذج أفكارلأدارة التغيير وأثره على مواجهة الأزمات,فلسطين:الجامعة الإسلامية غزة, دراسة حالة بلدية خان يونس, رسالة ماجستير, 2020.
9. عبد الله الشمايله نانسي,تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى,الأردن:جامعة مؤتة, رسالة ماجستير غير منشورة , 2004.
10. الهاجري مها, أثر التغيير التنظيمي في الأداء التشغيلي للشركات العاملة في قطاع النفط الكويتي,الأردن:جامعة آل البت المفرق,رسالة ماجستير , 2017.
11. كاسب الخرشة ياسين,أثر الممارسة القيادية في تميز منظمات الأعمال الأردنية, لتطوير نموذج لإختيار القيادات القادرة على قيادة المنظمات نحو التميز,عمان:جامعة عمان العربية, رسالة دكتوراه, غير منشورة, 2006.
12. تماراليعقوب,ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراك التمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين ف ي وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها,الأردن:اريد,جامعة اليرموك, رسالة ماجستير, غير منشورة , 2002.
13. كرامش بلال,أثر التدريب على الأداء في المؤسسة ,دراسة حالة سونلغاز جيجل,رسالة ماجستير تخصص أعمال المؤسسات ,جامعة جيجل , 2006/2007.

المجلات:

1. أندرو ب, س, فيليب د, وروبيسك ب, إنشاء السيولة المصرفية والمخاطرة: هل تهم القدرة الإدارية؟ مجلة تمويل الأعمال والمحاسبة، 2016.
2. بكر ك, بونسترا أ, وورتمان ه, هل تساهم إدارة المخاطر في نجاح مشروع تكنولوجيا المعلومات؟ تحليل استقرائي للأدلة التجريبية، المجلة الدولية لإدارة المشاريع، المجلد 28، العدد 5، 2010.
3. بيتيغرو أ, السياق والعمل في تحويل الشركة، مجلة دراسات الإدارة، المجلد 26، العدد 4، 1987.
4. تشوي دبليو، هان س, جونغ س ه, وكانغ ت, قدرة الرئيس التنفيذي على التشغيل والعلاقة بين الاستحقاقات والتدفقات النقدية المستقبلية. مجلة تمويل الأعمال والمحاسبة، 2015.
5. جيلبرت سيلفيوس ورون شير، استكشاف العلاقة بين الاستدامة ونجاح المشروع , نموذج مفاهيمي والعلاقات المتوقعة، المجلة الدولية لنظم المعلومات وإدارة المشاريع، المجلد 4، العدد 3، 2016.
6. حامد اياد, أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي, دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق, مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية, دمشق: المجلد 27، العدد 4، 2011.
7. القواسمه حسينء بشار وليدء, فريد محمد , أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة الجمارك الأردنية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. المجلد 4، العدد 4، 2020.

8. راتناواتي، ر، روخمان م. ت. ن، ورحايو ي، القدرة الإدارية كجهد لتحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال الميزة التنافسية في زمن جائحة كوفيد 19. مجلة الإدارة التطبيقية، 2021.
9. القحطاني سالم، المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية ، 2002 .
10. شاهين ج. إدارة شركات الخدمات المهنية، دور القدرات الإدارية. مجلة تطوير الإدارة، 2011.
11. بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها، بسكرة: جامعة محمد خيضر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 2، 1992.
12. العبد جعفر، قياس عائد إستثمار التدريب"، القاهرة: مجلة الإداري، العدد 1، المجلد 4، 1971.
13. لعور فريد ، دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير والحد من مقاومته، مجلة جامعة الملكة أروى، المجلد 1 العدد 12، 2014.
14. الفضلي فضل، العوامل المؤثرة على دور المدير كوكيل إبداع ، دراسة تحليلية ميدانية في دولة الكويت ، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية ، 2003.
15. كياني ألماس ،منظور ،شاه حسين، تطبيق نموذج ADKAR للكفاءات في إدارة التغيير لرؤساء المدارس في باكستان، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 8، العدد 1، 2014.
16. ماسودا ت، المؤسسون المبتدئون والمعيدون في المجتمع الياباني للأعمال، المجلة الدولية للأعمال والعولمة، المجلد 5، العدد 3، 2010.
17. ميشرا د، الجانب المظلم لقدرة الرئيس التنفيذي، مهارات الرئيس التنفيذي الإدارية العامة وتكلفة رأس المال الخاص، مجلة تمويل الشركات، العدد 29، 2014.

18. اليحيوي صبرية بنت مسلم، لإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة. المجلة التربوية. مجلد 7، العدد 82، 2007.
 19. Adeniji, A. A., Osibanjo, A. O.. & Abiodun, A. 'التغيير المؤسسي وتدخلات إدارة الموارد البشرية، دراسة في صناعة البنوك النيجيرية، المجلة الصربية لإدارة، 2013.
 20. ضريفي نادية ،جودة الخدمة العمومية مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية،جامعة المسيلة،العدد 2016،4.
 21. بحراوي زهرة إدارة الجودة الشاملة كآلية حديثة لمراقبة التسيير ،دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة إنتاج الكهرباء أدرار،مجلة التحليل والإستشراف الإقتصادي،المجلد 4،العدد2024،2.
 22. شيخ محمد،بن أحمد جيلالي،دور تحديث المرفق العمومي في تحسين الخدمات العمومية،دراسة حالة المرفق العمومي مجمع سونلغاز،مجلة التنمية الإقتصادية،العدد4،المجلد2،الجزائر،الوادي.
 23. المديرية المركزية للاتصال،الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز،رقم 231،2023.
 24. القانون الأساسي للمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري لسونلغاز،الجريدة الرسمية ،العدد1995،54.
 25. القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز،الجريدة الرسمية ،العدد2011،32.
- المرجع باللغة الأجنبية:**

1. Prediscan, M., Bradutanu, D., & Roiban, R. N, Forces that enhance or reduce employee resistance to change. Management Department, Faculty of Economics and Business Administration, West University of Timisoara, 2013.
2. Xiongwei, S ,Why do change management strategies fail? Journal of Cambridge Studies, 4(1), 2009.

3. Padar, Katalin, Pataki, Bela, & Sebestyen, Zoltan ,A Comparative Analysis of Stakeholder and Role Theories Inproject Management and Change Management, International Journal of Management Cases. Database Business Source Complete 13(4),2014.
4. Hafiz, Muhammad, Nasir, Ali, Fazal, Abbas, & Fareeha, Zafar Four Factors to Influence Organization & Employee Commitment to Change within Pakistan, International Journal of Information, Business and Management, 16(1), 2014.
5. Gans, Kathy ,Should You Change Your Thinking about Change Management. Strategic Fiance, | Illustration, 93(4), 2011.
6. Warner, W ,Organization Change theory and Practice Los Angeles Sage Publication,2008.
7. Flours, Triant, & Yilmaz, Ayse, Kucuk ,Change Management as A Road Map for Safety Management System Implementation in Aviation Operations: Focusing on Risk Management and Operational Effectiveness International Journal of Civil Aviation (IJCA), \ (1), 2009.
8. Jacob, Nina ,Leadership and Change Management in a Crisis Situation A Case About Administration of an Indian District Collect orate South Asian Journal of Management, \ (21), 2014.
9. Laura, Georgeta, Tanasoaica ,Change management — Resistance to the Change Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, 17(4), 2008.
10. Jacob, Nina ,Leadership and Change Management in a Crisis Situation A Case About Administration of an Indian District Collect orate South Asian Journal of Management, \ (21), 2014.
11. Padar, Katalin, Pataki, Bela, & Sebestyen, Zoltan A Comparative Analysis of Stakeholder and Role Theories Inproject Management and Change Management, International Journal of Management Cases. Database Business Source Complete 13(4),2011.

12. De Cieri, H., Kramar, R., Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P, Human Resource Management in Australia: Strategy, People, Performance (6th ed.). McGraw-Hill Education, 2019.
13. Attaran, M., Attaran, S., & Kaurkland, D, Technology and Organizational Change: Harnessing the Power of Digital Workplace. In Handbook of Research on Social and Organizational Dynamics in the Digital Era, 1G1 Global, 2020.
14. Hisham Abdul Rahman Khalifa, an article entitled: Changing the Organizational Structure. Al-Wasat Bahraini newspaper. Issue 1179 - Monday, November 28, 2005.
15. Merrell, Phil ,Effective Change Management —‘ The Simple Truth Management Services, 56(2), 2012.
16. Burnes, B, Managing Change, 7th edition, Pearson Education Limited, 2017.
17. Cummings, T. & Worled, C, Organization Development and Change, 10th edition, Cengage Learning: Stamford, CT, 2015.
18. Baum, J & Rowley, T, Companion to Organizations: An introduction. In J. Baun (Ed), Companion to Organizations (Malden, MA: Blackwel, 2005.
19. Chung, G.H., Choi, J.N., & Du, J, Tired of innovations? Learned helplessness and fatigue in the Context of Continuous Streams of innovation implementation. Journal of Organizational Behavior, 38(7), 2017.
20. Petrou. P., Demerouti, E., Schaufeli, W.B, Crafting the Change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. Journal of Management, 44(5) 2018.
21. Paton, R. McCalman, J. & Siebert, S, Change Management: A Guide to Effective Implementation. Fourth edition, London: Sage Publications Ltd, 2016.
22. Amjad, A. & Rehman, M, Resistance to Change in Public Organization: Reasons and How to Overcome it. European Journal of Business Science and Technology, 4(1), 2018.

23. Dean, B ,Creativity & Innovation Web page ed,2002.
24. Rowe, A, and Boise, B ,Organizational innovation Current research and evolving concepts Public Administration Review 34 (3),1974.
25. Clegg, B and Birch, P ,Creativity change the way you Work now, New Delhi Vinod Vasishtha,2009.
26. Guilford, J ,Creative talents: Their nature, uses and development, New York bearly cimited,1986.
27. Hafiz, Muhammad, Nasir, Ali, Fazal, Abbas, & Fareeha, Zafar Four Factors to Influence Organization & Employee Commitment to Change within Pakistan, International Journal of Information, Business and Management, 16(1),2014.
28. Jagtar, Singh ,Leadership Competencies for Change Management in Libraries Challenges and Opportunities, Change management, Punjabi University, Patiala (Punjab), India, 3/0-3/3 Jagtar kindu@ gmail com,ICAL_2009.
29. Kathy, Cowan, Sahadath Business transformation Leadership, integration and innovation , A case study, International Journal of Project Management, 28 (2010).
30. Gray, Dessler ,Human Resource Management, edition, United states edition, Pearson Education,2011.
31. Amartya Sen, Development as Freedom, a published book by Jommana for reads, 1999.
32. United Nations Development Programme, Human Development Report.
33. Joseph Materials That Turn People on, Training and Development Jornal,wariting and training, Vol, 35,No,5 Albert, 1981.
34. Guset, David, and Kenny, Terrance, Techniques and strategies In Personnel Management, Institute of Personnel Management, London,1983.

35. Joseph, Albert, "Writing Training Materials That Turn People on", Training and Development Journal, Vol, 35, No, 5, 198.1
36. Arwady, J., and Gayeski, D., Using Video: Interactive and linear Designs, Englewood, Cliffs, NJ: Educational Technology Publications, 1989.
37. Yoder, D., (Personnel and Policies Modern Manpower Management, 2nd ed, Englewood Cliffs, New York Jersey, 1979.
38. Debarah, Helitzer, "The Role of Process Evaluation in the Training Facilitators for and Adolescent Health Education Programs", Journal School Health, Vol, 70 Issue 4, 2000.
39. Zenger, J, December, "The Painful Turn about in training". Training and Development Journal, 1980.
40. Thomas W., Hosie, "Program Evaluation " A potential Area of Expertise for Counselors". Counselor Education and Supervision, Vol 33 Issue 4, 1994.
41. Manuela BRUCE, "measuring empowerment", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 24, No. 2, 2003.
42. Carole Eagle LUBY, "A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees In A Community College", University of Florida, USA, 2006.
43. Barbara ETTORRE, The Empowerment Gap Hype Vs Reality, Br Focus, Vol. 26, 1997.
44. L.E. BOONZE & D. KUTZ, Contemporary Marketing, The Dryden Press, Texas 1998.
45. J.L. COTTON, Employee Involvement, Sage, London, 1993.
46. D. BUCHANAN & A. HUCZYNSKI, Organizational Behaviour: An Introductory Text, Prentice Hall, London, 2004.
47. Nurdan OZARALLI, Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness, Marmara University, Istanbul, Turkey, 2002.

48. Frago HELOISA, An Overview of Employee Empowerment: Do's And Don'ts, Presented at The Indiana University Research Conference, 1999, Available on: www.iusb.edu/journal/2000/Frago.html,
49. R. Brown, Coaching Helps You Reach for the Stars. Works Management, Financial Times Professional, London, 1997.
50. David SPATZ, Team-building in construction: Practice Periodical on Structural Design and Construction, Vol.5, 2000.
51. B. NIEHOFF, B. Robert, H. Moorman & F. JACK, The Influence of Empowerment and Job Enrichment on.
52. Employee Loyalty in a Downsizing Environment, Group and Organization Management, Vol.26, N01,2001.
53. J. DOBLES, The Empowerment Environment. Training development V I P Manager, McGraw Hill, New York, 1998.
54. T. D.JICK & M.A.PEIPERT, Managing Change: Cases & Concepts, McGraw-Hill, Irwin, 2003.
55. J.GANDZ, The Employee Empowerment Era, business Quarterly, Vol.55, N0.2, 1990.
56. L. KRAJEWSKI & L.RITTZMAN, Operation Management, 7th ed, Prentice Hall, New-Jersey, 2005.
57. Steven L.McSHANE & Mary A.GILINOW, Organization Behavior, The McGraw-Hill Companies, Boston, 2000.
58. David L.GOETSCH & Davis B.STANLEY, introduction to Total Quality, 2nded, Prentice-Hall, New Jersey,1997.
59. Jay A .CONGER, Leadership: The Art of Empowerment, The Academy of Management Executive, Vol.3, N o .1, 1998.
60. Thomas W. KEINTH & Betty A.VELTHOUSE, "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", Academy Of Management Review, Vol.15, No .4, 1990.
61. Gritchen M .SPRITZER, "Psychological Empowerment in The Work Place", OP.CIT.

62. Micheal D.HARTLINE & O.C. FERRELL, “The Management of Customer Contact Service Employees: An Empirical Investigation”, *Journal Of Marketing*, Vol.60, October 1996.
63. Abu-Bakr BOUSSALEM , Impact of Employees' Empowerment on Organizational Loyalty: Case Study on Algerian Communications Company, *Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter)*, Vol.2, No .7, 2014.
64. Abdelouahab BELMAHDI & Aboubakeur BOUSSALEM, The Relationship Between Business Excellence and Employees' Empowerment – Case Study on Algerian Sonatrach Oil Company, *Revue Européenne Du Droit Social*, Vol.XXIV , N0 .3, 2014.
65. P.C.KIRBY, R.WIMPELLER & R.KEASTER, Teacher Empowerment Depends On Needs, Expectation Of Principals, Schools, Districts, *NASSP Bulletin*, Vol.76, N0 .540, 1992.
66. W.C.BYHAM & J.COX, *The Lightening of Empowerment: How To Improve Productivity, Quality, and Employee Satisfaction*, Fawcett Columbine, New York, 1988.
67. W.LEE, “Empowering Music Teachers: A Catalyst For Change”, *Music Educators Journal*, Vol.78, N0 .1, 1991.
68. W.A. RANDOLPH, “Navigating The Journey To Empowerment”, *Organizational Dynamics*, Vol.23, No .4, 1995.
69. Krietner, R, *Management*, New York, (Houghton Mifflin Company),2001.
70. Leahey and J.P Kotter , (*Changing the Culture At British Airways*),Harvard Business School, 1990.
71. Demerjian, P., Lev, B., &McVay, S. Quantifying managerial ability: A new measure and validity tests. *Management science*, 58(7),2012.
72. Arora, S., Sharma, M., &Vashisht, A. K. Impact of managerial ability and firm-specific variables on insider’s abnormal returns. *Decision*, 44(4),2017 .

73. Demerjian, P. R., Lev, B., Lewis, M. F., &McVay, S. E. Managerial ability and earnings quality. *The accounting review*, 88(2),2013.
74. Demerjian, P., Lev, B., &McVay, S.. Quantifying managerial ability: A new measure and validity tests. *Management science*, 58(7),2012.
75. Baik, B., Choi, S., Farber, D. B., & Zhang, J. Managerial ability and earnings quality: an international analysis. In *SOAR Seminar Series*.2012.
76. Gryna, F. M., &Juran, J. M. (2001). *Quality planning and analysis: from product development through use*New York: McGraw-Hill.
77. Détrie, P ,*Conduire une démarche qualité*. Paris: édition d'organisation2003.
78. Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L, *Antecedents and outcomes of work-family conflict Testing a model of the work-family interface*. *Journal of Applied Psychology*, 77(1),1992.
79. - 19Ken D. Thomas, *Handbook of Research on Sustainable Developmentand Economics*, IGI Global, USA,2015
80. Richard Maltzman& DavidShirley, *Project Manager as a PivotPoint for Implementing Sustainability inan Enterprise, Sustainability Integrationfor Effective Project Management*,Hershey, PA: IGI Global Publishing,2013.
81. Gilbert Silvius, Ron Schipper&SnezanaNedeski, *Sustainability inProject Management: Reality Bites*,Procedia - Social and BehavioralSciences, 26th IPMA World Congress,2012.
82. Hosein Daneshpour, *Integrating Sustainability into Management of Project*, *International Journal of Environmental Science and Development*, Vol. 6, No. 4, April 2015.
83. CarinLabuschagne, *Sustainable Project Life Cycle Management: Development of Social Criteria for Decision-Making*, Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of PHD,

Department of Engineering & Technology Management, University of Pretoria.

84. Development Administration: Meaning, 9 Features, And Challenges - SPS .
85. PwC Middle East, Qatar's progressive ESG journey: Key developments and future plans; 2023.
86. Uma SEKARAN, Research Methods for Business Building Approache, John Wiley & Sons (Asia) Pte. LTD, Forth Edition, Sigapore, 2003.
87. Patrick (J.BURKHART, Successful Strategic Planning in USA, Prentice Hall, New Jersery, 1993 .
88. Anastasi ANNE, Psychological toasting, New York, Usa, 1982.
89. H.H.KHOO & K.C.TAN, Using the Australian business excellence framework to achieve sustainable business excellence. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2002.
90. Shazia NAUMAN, Maliha ELAHI & Suhail IQBAL, OP.CIT.
91. Osseo-Asare E.AUGUSTUS, David LONGBOTTOM & William D.MURPHY, "Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM Excellence Model", Quality Assurance in Education, Vol.13, N0.2, 2006.
92. Samuel K. HO, Svetlana CICMIL & Christopher K.FUNG, "The Japanese 5-S practice and TQM training", Training for Quality, Vol.3, N0.4, 1995.
93. N.KATHIRAVAN, S.R.DEVADASAN, Muhammed M.ZAKKEER, "Quality improvement oriented training and education programme and its financial accounting system", Industrial Management & Data Systems, Vol.106, N0.3.
94. Arawati AGUS, The Structural Linkages between TQM, Product Quality Performance, and Business Performance: Preliminary

Empirical Study in Electronics Companies. Singapore Institute of Management, 2005.

95. B.Mcgregor, "Public Administration", Public service status review the excellence agent, Vol.54, No.3, 1994.
96. Daniel JENNINGS, Corporate Entrepreneurship And Equifinality An Empirical Analysis of Strategy –Structure-Performance, ebscohot, 2004.
97. T.S.FROST, J.M.BIRKINSHAW & P.C.ENSIGN, "Centers of excellence in Multinational Corporation", Strategic, Management Journal, 2002.
98. Marc SIEGALL & Susan GARDER, OP.CIT.
99. PARAMANANDAM, OP.CIT.
100. Jarrar F.YASAR & Mohamed ZAIRI, OP.CIT.
101. Mohammad ABADI & Mehrdad CHEGINI, OP .CIT.

المواقع الإلكترونية:

1. http://www.modn.org/about_OD/od_defn.html ،2001
2. <http://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1487>.
3. <https://schoolofpoliticalscience.com/development-administration/>
4. https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-319-20928-9_934.
5. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S0732-1317%2806%2915009-5/full/html>.
6. <https://www.managementstudyguide.com/development-administration.htm>
7. <https://the-arabic-entrepreneur.com/d>
8. **archive/forum/net.bafree.www >/- 34474**
9. <https://www.sonelgaz.dz>

الفهارس

فهرس المحتويات

إهداء

شكر وتقدير

01	مقدمة.....
17	الفصل الأول: التغيير التنظيمي و التنمية الإدارية
19	المبحث الأول: الحاجة للتغيير وأهدافه وعوامل نجاح.....
20	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير
26	المطلب الثاني: قيادة التغيير
30	المطلب الثالث: عوامل نجاح إدارة التغيير.....
37	المبحث الثاني: متطلبات التنمية الإدارية في المنظمة.....
37	المطلب الأول: تعريف التنمية الإدارية.....
40	المطلب الثاني: أهداف التنمية الإدارية والجوانب التي تغطيها
42	المطلب الثالث: معوقات التنمية الإدارية.....
45	خلاصة الفصل
46	الفصل الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالتنمية الإدارية.....
46	المبحث الأول: معايير وأسس التنمية الإدارية
47	المطلب الأول: التطوير الإداري
53	المطلب الثاني: القدرة الإدارية
60	المطلب الثالث: إدارة الجودة
62	المطلب الرابع: الابتكار الإداري
66	المطلب الخامس: التنمية المستدامة.....
73	المبحث الثاني: علاقة إدارة التغيير بالتنمية الإدارية
73	المطلب الأول: علاقة إدارة التغيير بالتطوير الإداري

المطلب الثاني: علاقة إدارة التغيير بالقدرة الإدارية.....	75
المطلب الثالث: علاقة إدارة التغيير بالجودة الإدارية	78
المطلب الرابع: علاقة إدارة التغيير بالإبتكار الإداري	80
المطلب الخامس:علاقة إدارة التغيير بالإستدامة الإدارية.....	82
المبحث الثالث: علاقة إدارة التغيير بالإستراتيجية الحكومية لمؤسسة سونلغاز	84
المطلب الأول:علاقتها بالريادة في الإنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز	84
المطلب الثاني: علاقتها بتجويد الخدمة.....	90
المطلب الثالث: علاقتها بتكوين وتدريب الموارد البشرية.....	93
المطلب الرابع: علاقتها بالإجراءات القانونية والتنظيمية	95
المطلب الخامس: علاقتها بالإستقلالية والتغيير	99
خلاصة الفصل.....	103

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لعلاقة إدارة التغيير لوحدة سونلغاز لولاية

البيض.....	104
المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز بولاية البيض.....	105
المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة سونلغاز	105
المطلب الثاني: خصائص ومميزات مؤسسة سونلغاز	107
المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز	112
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة	1
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....	118
المطلب الثاني: أنموذج الدراسة.....	123
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية وترميز أدوات تحليل الدراسة.....	124
المبحث الثالث: أداة الدراسة.....	130
المطلب الأول: بناء أداة الدراسة.....	130

المطلب الثاني: محاور أداة الدراسة.....	134
المطلب الثالث: تحقق الصدق الظاهري والبنائي وثبات أداة الدراسة.....	135
المبحث الرابع: واقع إدارة التغيير وأبعاد التنمية الإدارية لمؤسسة سونلغاز بالبيض	146
المطلب الأول: واقع إدارة التغيير والتطوير الإداري لمؤسسة سونلغاز بالبيض.....	146
المطلب الثاني: واقع القدرة والجودة الإدارية لمؤسسة سونلغاز.....	156
المطلب الثالث: واقع الابتكار والإستدامة الإدارية لمؤسسة سونلغاز.....	
المبحث الخامس: إختبار الفرضيات ونتائج وتوصيات الدراسة الميدانية	170
المطلب الأول: إختبار صلاحية أنموذج الدراسة.....	170
المطلب الثاني: إختبار دور إدارة التغيير في أبعاد التنمية الإدارية للمديرية الجهوية للإنتاج	
لمؤسسة سونلغاز.....	174
المطلب الثالث: إختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة التي تعزي	
للمتغيرات الشخصية.....	178
خاتمة:.....	195
قائمة الملاحق.....	199
قائمة الجداول.....	242
قائمة الاشكال.....	244
قائمة المصادر و المراجع.....	245
الفهرس.....	268