

تحديد مدى تطبيق مقومات إدارة التغيير وأثرها على نجاحها بالمؤسسة المينائية

سكيكدة

الدكتورة فريدة بوغازي

جامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥ - سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الجزائر

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق مقومات إدارة التغيير وأثرها على نجاحها بالمؤسسة المينائية سكيكدة. تكونت عينة الدراسة من (١٠٩) استمارة موجهة إلى إطارات وعمال المؤسسة المينائية، تم استخدام برنامج spss للمعالجة الإحصائية لقياس أثر هذه المقومات على نجاح إدارة التغيير. أشارت النتائج إلى أن تطبيق مقومات إدارة التغيير متوسطة (٢.٧٧)، ووجود تأثير معنوي دال إحصائيا على نجاح إدارة التغيير، كما أشارت النتائج إلى وجود روق ذات دلالة إحصائية لتطبيق مقومات نجاح إدارة التغيير تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.

الكلمات المفتاحية: التغيير، إدارة التغيير، مقومات إدارة التغيير

## Abstract

The aimed of this study is to determine the extance of applying the basis of changing management and their impact on the success of changing management in skikda port company; spss program used to analyze sample of(109) questionnaire directed to employees and manager's of the port company o meas we impact of the basis the changing management. The results show that the applying of basis of the changing management was middle; on average (2.٧٧); and the existence of statistical significant impact on the success of changing management. And regarding variables related to sample's individuals, it shows an impact statistically significant on the level of applying the basis of changing management.

**KEY WORDS:** Changing, Changing management, The basis of changing management

### ١ - مقدمة:

يشهد العالم تحديات في عصر تتوالى فيه المستجدات وتعززها التغيرات الفنية والتكنولوجية. في مجموعها تشكل تحديا للإدارة في المؤسسات الاقتصادية مما يستوجب منها التكيف واستغلال كل الفرص المتاحة واستثمار كل إمكانياتها المادية واللامادية وقطع الحواجز أمام المبادرات والابتكارات لإحداث التغييرات اللازمة التي تواكب المستجدات الحديثة. ومن المعروف بأن التغيير أصبح أمرا محتوما في كل مؤسسة؛ لأن الزمن يتحرك والكفاءات البشرية تتنامى والحاجات الإنسانية في تزايد مستمر. ولملامسة واقع الموضوع نطرح إشكالية الدراسة: ما مدى تطبيق مقومات وأسس إنجاح عملية التغيير بالمؤسسات المينائية سكيكدة؟

### ٢ - فرضيات الدراسة:

**الفرضية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد مقومات التغيير على إنجاح إدارة التغيير بالمؤسسة المينائية- سكيكدة.

**الفرضية الثانية:** لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة على مقومات إنجاح إدارة التغيير تعود إلى المتغيرات الديمغرافية بالمؤسسة المينائية- سكيكدة.

### ٣ - أهداف الدراسة:

- تحسيس أعضاء التنظيم بالمؤسسة بأهمية عملية التغيير وتطبيقها؛
- مواكبة التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي؛
- معرفة طرق النجاح والتميز في التغيير بتطبيق مقوماته بكفاءة وفعالية؛

### ٤-أهمية الدراسة:

- توضيح المفاهيم المتعلقة بالتغيير وإدارة التغيير .
- ملازمة واقع تطبيق إدارة التغيير ومقومات نجاحها بالمؤسسة المينائية- سكيكدة.

### ٥-الإطار النظري للدراسة:

تعريف التغيير: حضى التغيير باهتمام كبير من طرف الباحثين في إدارة الأعمال، فماذا يقصد به؟

لغة<sup>(١)</sup>: نقول غير الشيء أي بدله بغيره،

اصطلاحا: يشمل التغيير الإستراتيجية، الهيكلية، الأنظمة، الثقافة، أساليب التسيير، التكنولوجيا<sup>(٢)</sup>

عرفها 'دانا جانيس روبنسون' و'جيمس روبنسون': " التغيير في أبسط صورته، يعني التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة"<sup>(٣)</sup>.

كما عرف أيضا بأنه: "عملية الانتقال التدريجي الجذري من الوضع الحالي إلى حالة جديدة تختلف عن الحالة السابقة، أو عن الحالة القائمة، كما قد يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة الاعمال والأنشطة التي تخص المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بصورة أفضل"<sup>(٤)</sup>

نستنتج من التعاريف المقدمة أن إدارة التغيير تتسم بالخصائص التالية<sup>(٥)</sup>:

- يعتبر التغيير أسلوب عمل شامل في الادارة وليس مجرد رد فعل ؛
- التغيير هو حالة انتقال من وضعية (الحالة الراهنة) الى وضعية أخرى (الحالة المرغوبة)؛
- يقوم التغيير على مبدأ إحداث تعديلات مخططة لمواجهة مواقف معينة؛
- يهدف التغيير إلى زيادة فعالية أداء المؤسسة وتحديد المواءمة والتكيف؛
- تتضمن عملية التغيير بعض المجالات أو كلها؛
- لا تقتصر عملية التغيير على الادارة العليا فقط بل مسؤولية جماعية؛

٥-٢-تعريف إدارة التغيير: "هي الدافع داخل المؤسسة والذي يعمل على تحريكها لمواجهة الأوضاع الجديدة التي أدت إليها وإعادة ترتيب الأمور من خلال الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي والتقليل من عوامل التغيير السلبي" (٦)

وعرفت بأنها "العملية التي من خلالها يتم تحويل المؤسسة من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه بتطبيق منهج شمولي عملي متدرج الأعمال بإتباع أساليب علمية لتعزيز التغيير المراد إحداثه" (٧)

ومن خصائص إدارة التغيير: الهدف، الواقعية، التوافق، المشاركة، الشرعية، الكفاءة، القدرة على التطوير والابتكار، القدرة على التكيف.

٥-٣-أهداف التغيير: من أهداف التغيير (٨)

- الارتقاء بمستوى الأداء مع استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل؛
- تطوير الموارد البشرية والمادية، تقليص معدلات الدوران الوظيفي؛
- ترشيد النفقات وتحقيق درجة عالية من التعاون والانسجام الأفراد؛
- التحديد في مكان التعاون والتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة؛

٥-٤-أهمية التغيير: للتغيير أهمية بالغة منها (٩)

- الحفاظ على الحيوية الفاعلية داخل المؤسسة من خلال سيادة روح التفاعل والتفاؤل وبعث روح التعاون بين العمال لخلق مبادرات إبداعية؛
- تحقيق درجة عالية من الأداء وذلك من خلال تلبية متطلبات العملاء بالجودة عن طريق التغيير الدائم نتيجة تغير أذواق المستهلكين؛
- ازكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء؛

٥-٦-أسباب وأنواع ومجالات التغيير:

-أسباب التغيير: نوجزها في مايلي (١٠):

- طلبات الزبائن وضغوطات حول أسعار، تغيرات في الأداء المالي، تزايد حدة المنافسة، عولمة الأسواق وتطور التكنولوجيا، الاندماجات والتحالفات، تطور التشريعات. وعموما يمكن بلورة أسباب التغيير إلى عاملين هما:

عوامل داخلية: يمكن التعرف عليها من خلال التشخيص الداخلي للمؤسسة

عوامل خارجية: تكون وليدة التغيرات الخارجية التي تكشف عن الفرص والتهديدات (١١).

ب-أنواع التغيير: تعددت أنواع التغيير بتعدد معايير تصنيفها ويمكن إيجازها في ما يلي:

**معيار الشمول<sup>(١٢)</sup>**: ونفرق بين نوعين، التغيير الشامل وهو التغيير في كافة المجالات، أما التغيير الجزئي فهو يقتصر على جزء معين فقط كالتغيير في الآلات والمعدات والأجهزة أو في مهام العمال.

**معيار المضمون**: ونميز بين التغيير المادي والتغيير المعنوي فالأول يتضمن التغيير التكنولوجي بشكل عام، والثاني يتضمن التغيير المعنوي المتعلق بسلوكيات الأفراد ونفسياتهم.

**معيار المنهج<sup>(١٣)</sup>**: ونميز بين التغيير المخطط يكون وفق مناهج ودراسات علمية معمقة لما تريد المؤسسة أن تحقق من أهداف موضوعية والتكيف والاستمرار، في حين التغيير العشوائي يكون بطريقة تلقائية دون أي دراسة، هذا النوع قد يؤثر بطريقة سلبية على أداء المؤسسة نتيجة عدم التخطيط وقد يؤثر بطريقة ايجابية نتيجة للصدفة.

**معيار السرعة<sup>(١٤)</sup>**: ونميز بين التغيير السريع ويكون بطريقة سريعة حسب الظروف وحسب طبيعة الحالة أو المشكلة، أما التغيير التدريجي فيكون بطريقة مرحلية فيكون أكثر قابلية ورسوخا لدى العاملين.

**معيار التطبيق**: ونفرق بين التغيير المفروض ويكون بطريقة إجبارية لقبول هذا التغيير من طرف العمال، أما التغيير بالمشاركة فيقوم على مبدأ المشاركة بين كل أفراد التنظيم داخل المؤسسة.

**معيار الطبيعة<sup>(١٥)</sup>**: ونميز بين التغيير الاستراتيجي ويهتم بالقضايا الاستراتيجية طويلة المدى، والتي تتعلق بالأهداف والغايات والرسالة وثقافة المؤسسة والجودة والابتكار وغيرهم، أما التغيير الوظيفي فيرتبط بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات.

#### ٥-٧- مداخل إحداث التغيير: تتم إدارة التغيير من خلال المداخل الثلاثة التالية<sup>(١٦)</sup>

**أ- التغيير من أعلى إلى أسفل**: يمثل نموذج عن التغيير الاستراتيجي حيث تتولى الإدارة العليا وضع سياسات التغيير وتتخذ القرارات اللازمة، ومن مميزاته السرعة والفعالية في إحداث التغيير.

**ب- التغيير من الأسفل الى أعلى** يتحقق هذا النوع من التغيير نتيجة مبادرات من المستويات الإدارية السفلى في مختلف الوظائف، من مميزاته أنه يشجع المشاركة في اتخاذ القرارات.

ج- المدخل المتكامل: يتحقق من خلال إحداث التغيير على مشاركة كل المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا من خلال تقديم مقترحات في تخطيط وتنفيذ برامج التغيير لفرق العمل.

#### ٥-٩- عوامل ومقومات إنجاح إدارة التغيير في المؤسسة: تتمثل في<sup>(١٧)</sup>:

- التركيز على الفهم الدقيق للمشكلة التي تستدعي إجراء عملية التغيير من طرف المدير؛
- ضرورة معرفة الدوافع الحقيقية لإحداث التغيير والأسس التي يقوم عليها؛
- تحديد وتوضيح هدف التغيير للأفراد في المؤسسة لتجنب مقاومته؛
- الاعتماد على قاعدة معطيات دقيقة وكافية للقيام بالتغيير؛
- معرفة المدير لما يجب عليه عمله في عملية التغيير مستقرة؛
- الاهتمام بالاتصال وتبادل المعلومات بين كل أفراد التنظيم في المؤسسة؛
- المرونة والتكيف مع كل المستجدات الطارئة؛
- الاقتناع بأن عملية التغيير لا تنتهي بمجرد اتخاذ قرار التغيير؛
- الاستفادة من أخطاء الماضي ومتابعة التطورات التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية، والتروي في عملية التغيير وعدم الاستعجال فيه؛

#### ج- المقومات الأساسية للقائم بالتغيير: تتمثل هذه السمات في<sup>(١٨)</sup>:

- أن تكون لديه قدرة على التفكير الاستراتيجي ورؤية مستقبلية واضحة؛
- القدرة على تنفيذ برامج التغيير وإجراء التعديلات اللازمة؛
- القدرة على تحقيق التفاعل بين أعضاء التنظيم في المؤسسة لمقاومة التغيير، وتبني الأساليب الحديثة للتغيير في الإدارة كإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة إدارة الابتكار، اكساب قدرات المدير العالمي للقدرة على التكيف مع كل المتعاملين، التحلي بإرادة التغيير قبل إدارة التغيير؛

#### ٦- منهجية الدراسة:

٦-١- مجتمع وعينة الدراسة: يعرف على أنه "مجموعة المفردات الممكنة التي تربطها خصائص وسمات محددة"<sup>(١٩)</sup>. وحدد المجتمع الإحصائي المؤسسة المينائية- سكيكدة. تم اختيار عينة عشوائية و توزيع استمارة على المديرين ورؤساء الأقسام ونوابهم والعمال، وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة (١٥٠)، تم استرجاع (١٠٩) بنسبة (٧٢.٦٦%) صالحة للتحليل.

٦-٢-أداة الدراسة: تم الاعتماد على إعداد استمارة لجمع المعلومات بهدف تحديد مدى تطبيق مقومات إنجاح إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة. وتم تقسيم الاستمارة إلى محورين:

**المحور الأول:** تضمن مجموعة من الأسئلة لجمع بيانات حول المبحوث أو الأفراد المستقصى منهم متعلقة بالجنس والسن والمستوى التعليمي والوظيفة والخبرة المهنية.

**المحور الثاني:** تضمن مجموعة من الأسئلة تهدف إلى معرفة مدى تطبيق مقومات إنجاح إدارة التغيير بالمؤسسة محل الدراسة مع تحديد درجة الأهمية لكل مؤشر من المؤشرات المستخدمة.

٦-٣-ثبات الاستمارة: تم استخدام "معامل ألفا كرونباخ" برنامج (spss) للثبات الداخلي للعينة الاستطلاعية وقد كانت معامل الثبات (٩١.٦٣%) .

٧-منهج الدراسة: تم استخدام منهج التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي، للإجابة عن تساؤلات اختبار فرضيات الدراسة.

٨-أساليب المعالجة الإحصائية: إن الأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية لتحليل بيانات الاستمارة الإحصاء الوصفي بحساب التكرارات والنسب المئوية لتحديد مدى تطبيق مقومات إنجاح إدارة التغيير. ونموذج الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار مدى تطبيق مقومات إنجاح إدارة التغيير، وتحليل (ANOVA) واختبار (t) لتحديد الفروق المعنوية للمتغيرات الديمغرافية على مدى تطبيق مقومات إنجاح إدارة التغيير.

9- خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (1): خصائص أفراد العينة

المتغير	الحالة	التكرار	%
الجنس	ذكر	٩٤	٠,٨٦
	أنثى	١٥	٠,١٤
السن	من ٢٥ إلى ٣٥	١٩	٠,١٧
	من ٣٦-٤٥ سنة	٥٦	٠,٥١
	أكثر من ٤٥ سنة	٣٤	٠,٣١
المستوى الوظيفي	مدير	١	٠,٠٠١
	رؤساء أقسام	٥	٠,٠٤
	نواب رؤساء الأقسام	٥	٠,٠٤
	عمال	٩٨	٠,٩٠
المستوى التعليمي	أقل من ثانوي	٢٦	٠,٢٤
	ثانوي	٢٧	٠,٢٥
	جامعي	٥٦	٠,٥١
الخبرة المهنية	أقل من ٥ سنوات	٣٧	٠,٣٤
	من ٦-١٠ سنوات	٤٠	٠,٣٧
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٢	٠,٢٩

المصدر: من إعداد الباحثة

يتبين من الجدول رقم (١) أن معظم أفراد المستقصى منهم كانوا من أفراد الذكور، ب نسبته (٨٦%)، هذا يشير إلى أن معظم الأفراد الذين يشغلون المستويات الادارية المختلفة هم من فئة الذكور. كما لوحظ أن متغير السن كان لصالح الافراد الأكثر من ٣٦ إلى ٤٥ سنة بنسبة (٥١%) مما يدل على أن عمال المؤسسة من فئة الشباب. كما تبين أيضا أن المبحوثين من فئة العمال بنسبة (٩٠%)، وأكثر الأفراد المستقصى منهم لهم مستوى جامعي بنسبة

(٥١%) وهذه النسبة تشير إلى تركيز المؤسسة على الكفاءة العلمية. ولهم خبرة من ٦ إلى ١٠ سنوات بنسبة (٣٧%) ما يدل على أن موظفي المؤسسة لهم خبرة في العمل بنسبة مقبولة.  
١٠- عرض نتائج الدراسة:

**السؤال الأول:** ويتعلق بمدى تطبيق مقومات إنجاح إدارة التغيير بالمؤسسة محل الدراسة. تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل هذا السؤال مع توضيح درجة الأهمية  
جدول رقم (٢): مدى تطبيق مقومات إنجاح إدارة التغيير

مقومات إنجاح إدارة التغيير	الوسط الحسابي	الانحراف	درجة الاستجابة
<b>مقومات متعلقة بالبيئة الداخلية</b>			
تعمل المؤسسة على اختيار الوقت المناسب للتغيير	٣.٦٣	٠.٩٨	مرتفعة
تحدد المؤسسة الامكانيات المتوفرة للقيام بالتغيير	٣.٥٤	٠.٦٧	مرتفعة
تعتمد المؤسسة على قاعدة معطيات دقيقة وكافية	٣.٣٦	١.٢٩	متوسطة
التروي في عملية التغيير وعدم الاستعجال فيه	٢.٦٥	٠.٧٩	متوسطة
تبني الأساليب الحديثة للتغيير في الإدارة	١.١٣	٠.٦٣	منخفضة
الدعم والمساعدة للأفراد الذين يتأثرون بالتغيير	٣.٣٥	١.٢٧	متوسطة
تسمح للعمال المشاركة في التغيير	٣.٦٤	٠.٩٦	مرتفعة
تشجع المبادرات والاقتراحات من العمال	٣.٤٥	١.٠٦	مرتفعة
تفعل قنوات الاتصال في كافة مراحل التغيير	٣.٤٧	١.٠٣	مرتفعة
نشر ثقة المبادرة الفردية والجماعية بين العمال	٣.٦٦	١.٠٣	مرتفعة
تشجع المؤسسة العمل بروح الجماعة داخل تنظيم	٣.٣٠	٠.٩٧	متوسطة
اشراك الكل في عمليات التحسين المستمر	٣.٢٢	١.١٤	متوسطة
<b>المتوسط الاجمالي</b>	<b>٣.٢</b>	<b>١.٠٣</b>	<b>متوسطة</b>
<b>مقومات متعلقة بالبيئة الخارجية</b>			
اليقظة الدائمة لمتغيرات المحيط	٣,٧٤	٠,٤٤	مرتفعة
العمل على دراسة كل المتغيرات المؤثرة في التغيير	١.٠٣	٠.٦٧	منخفضة
تملك نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات	٣,٩٩	٠.٣٩	مرتفعة
تعمل على وضع لوائح وقواعد محددة للمعلومات	٣,٢٥	١,٤٣	متوسطة

مرتفعة	٠.٤٣	٣,٧٧	القدرة على التكيف مع المحيط الخارجي
مرتفعة	٠,٤٢	٣,٧٢	تعمل على وضع معايير لتقييم أداء الأفراد وفق نظم مشاركة التغيير
مرتفعة	١,٠٥	٣,٥٤	العمل على التشخيص الخارجي بهدف رصد المعلومات عن البيئة الخارجية
مرتفعة	٠.٤١	٣.٢٩	المتوسط الاجمالي
عوامل متعلقة بعملية التغيير			
منخفضة	٠.٠٩	١.٣٣	العمل على معرفة الدوافع الحقيقية لإحداث التغيير
متوسطة	١.٠٣	٢.٨٨	تحديد وتوضيح هدف التغيير للأفراد في المؤسسة
منخفضة	٠.٧٦	١.٠٥	التحلي بثقافة التغيير
منخفضة	٠.٩٨	١.٤٨	الاعتناع بأن عملية التغيير لا تنتهي بمجرد اتخاذ قرار التغيير
متوسطة	١.١٩	٢.٧٧	المتوسط العام
عوامل متعلقة بالقائم بالتغيير			
متوسطة	١.٣٦	٢.٦٤	تعمل المؤسسة على اكتساب الخبرات للمدراء والمؤوسين للاستفادة من تجارب أخرى
منخفضة	٠.٧٨	١.٥٤	التركيز على الفهم الدقيق للمشكلة التي تستدعي إجراء عملية التغيير من طرف المدير
مرتفعة	١.٢٢	٣.٥١	للمؤسسة تجارب سابقة من مؤسسات أخرى في تطبيق التغيير
متوسطة	١.٤	٣.٣٢	تفعيل مبادرات التعاون لإيصال المعلومات لكل العمال
مرتفعة	١.١٦	٣.٤٣	القدرة على تنفيذ برامج التغيير
متوسطة	١.١٣	٣.١٧	القيام بتكوين فرق عمل من ذوي الشأن والخبرة في المجال للاستشارة
متوسطة	١.٣٠	٢.٩٢	العمل على تحقيق التعاون والانسجام لنشر قواعد وسياسات التغيير
متوسطة	١.٠٩	٢.٨٣	وجود تسهيلات لعملية الاستشارات بين المؤسسة ومراكز البحث المتخصصة
متوسطة	١.٢٢	٣.٠٥	التحلي بإرادة التغيير قبل إدارة التغيير
متوسطة	١.١٩	٢.٩٣	المتوسط العام
متوسطة	٠,٦٣	٢.٧٧	المتوسط الاجمالي لمقومات إدارة التغيير

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الإجمالي لتطبيق مقومات إنجاح إدارة التغيير متوسطة بمتوسط (٢.٧٧)، وقد يرجع السبب إلى المعرفة بما والتدفق المستمر للمعلومات وسهولة الاتصال فيما بين الأفراد، وعليه فإن المؤسسة تطبق مقومات إدارة التغيير وتتجسد ذلك من خلال المتوسطات الحسابية التي بينت درجة الأهمية لكل بعد من مقومات إنجاح إدارة التغيير، إذ كانت للمقومات المتعلقة بالبيئة الخارجية أكبر متوسط (٣,٢٩) ولعل السبب يرجع إلى قيام المؤسسة بدراسة كل المتغيرات البيئية لرصد أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تؤثر عليها من أجل القيام بالتغيير، وبدورها للمقومات المتعلقة بالبيئة الداخلية، كانت بدرجة أهمية متوسطة في التطبيق بمتوسط (٣,٢)، ثم جاءت المقومات المتعلقة بالقائم بالتغيير بمتوسط (٢,٩٣)، تليها المقومات المتعلقة بالتغيير بدرجة متوسطة (٢.٧٧) ولعل السبب يكمن في أن لا زالت ي المراحل الأولى في اعتمادها على التغيير.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد مقومات التغيير على إنجاح إدارة التغيير بالمؤسسة المينائية- سكيكدة.

جدول رقم (٣): نتائج تحليل الانحدار البسيط لعدم تأثير مقومات التغيير على إنجاح إدارة التغيير بالمؤسسة محل الدراسة.

المتغيرات	R <sub>2</sub>	B	T	α	F	α
مقومات متعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة	٠.٧٦	1.289	*0.282	٠.٠٠٠	*4.536	٠.٠٠٠
مقومات متعلقة بالبيئة الخارجية	٠.٨١٠	١,٦٦٩	*٠,٢٢٦	٠.٠٠٠	*٧,٣٨٤	٠.٠٠٠
مقومات متعلقة بعملية التغيير	٠.٦٥٤	١.٥٧٣	*٠.٦٣٨	٠.٠٠٠	*٣.٤٣٥	٠.٠٠٠
مقومات متعلقة بالقائم بالتغيير	٠.٥٩١	1.334	*0.379	٠.٠٠٠	*2.830	٠.٠٠٠

ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن نتائج تحليل الانحدار البسيط تثبت معنوية الأبعاد المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (٤,٥٣٦) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠) على اعتبار أنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٠٥) لهذه الدراسة، وقد بلغت قيمة التأثير (1.289)، وبلغ معامل التحديد (٠.٧٦) الذي يفسر نسبة تأثير عالية لهذه الأبعاد على نجاح إدارة التغيير. في حين أن المقومات المتعلقة بالبيئة الخارجية معنوية أيضا إذ بلغت قيمة (f) (٧,٣٨٤)، بمستوى دلالة (٠.٠٠٠) وقد بلغت قيمة التأثير (١,٦٦٩)، وهذا التأثير يفسره معامل التحديد بنسبة (٨١%) سببها العوامل المتعلقة بمقومات البيئة الخارجية. أما عن المقومات المتعلقة بعملية التغيير فقد بلغت قيمة (f) (٣.٤٣٥) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠) وقد بلغت قيمة التأثير (١.٥٧٣) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا التأثير يفسره معامل التحديد بنسبة (٦٥.٤%) على مدى تطبيق إدارة التغيير. أما المقومات المتعلقة بالقائم بالتغيير فقد بلغت قيمة (f) لها (2.830) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠) وحددت درجة التأثير (1.334) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الجدول (٤):** نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير كل الأبعاد مجتمعة على نجاح إدارة التغيير.

المغيرات	R <sub>2</sub>	B	T	$\alpha$	F	$\alpha$
مقومات متعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة	٠.٩٣٠	1.289	0.379*	٠.٠٠٠	٤٣.٤٧٨*	٠.٠٠٠
مقومات متعلقة بالبيئة الخارجية		2.213	*٢.٧٠٨	٠.٠٠٠		٠.٠٠٠
مقومات متعلقة بعملية التغيير		0.135	*١.٣٦٤	٠.٠٠٠		٠.٠٠٠
مقومات متعلقة بالقائم بالتغيير		0.195	231١.*	٠.٠٠٠		٠.٠٠٠

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

نلاحظ أن نتائج تحليل الانحدار المتعدد تبين بأن هناك تأثير معنوي للعوامل المتعلقة بتطبيق مقومات إدارة التغيير على إنجاحها عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وقد بلغ معامل التحديد ( $0.93$ )؛ أي أن نجاح عملية التغيير في المؤسسة محل الدراسة تفسرها هذه المقومات بنسبة 93%. وتعكس هذه النتيجة اهتمام موظفي المؤسسة محل الدراسة بامتلاك القدر الكافي من الإرادة لخلق التجانس المطلوب بين ما تملكه من موارد بشرية وتنظيمية ومعرفية والقيام بالتغيير بنجاح، ومن هنا لا بد التأكيد على أن ضرورة وعي الأفراد لأهمية إدارة التغيير وحاجة المؤسسة لها واستخدامها بفعالية لتحقيق أهدافها بامتلاكها كل الوسائل التي تمكنها من اكتساب الخبرات والمهارات في المجال لتحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية. وقد أكدت قيمة معامل التباين معنوية هذا التأثير التي بلغت قيمتها ( $43.478$ ). بمستوى معنوية ( $0.000$ ) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) المعتمد في الدراسة.

وبما أنه تم إثبات معنوية كل المقومات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية والمقومات المتعلقة بالتغيير والمقومات المتعلقة بالقائم بالتغيير، على نجاح تطبيق التغيير بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، فإنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير تطبيق مقومات إدارة التغيير على نجاحها بالمؤسسة محل الدراسة. لذلك فرضية الدراسة غير محققة.

**الفرضية الثانية:** لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق مقومات إنجاح إدارة التغيير تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

**جدول رقم (5):** تحليل نتائج اختبار التباين الاحادي لتحديد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير تطبيق مقومات إنجاح إدارة التغيير التي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (بالسن والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي والخبرة المهنية).

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	$\alpha$	الملاحظة
السن	بين المجموعات	١٣,٠٤٨	6	٢,٦١٠	344,6*	٠,٠٠٠	معنوي
	داخل المجموعات	٤٣,٢١٩	١٠٣	٠,٤١٦			
	الكلي	٥٦,٢٦٧	١٠٩				
المستوى التعليمي	بين المجموعات	١٦,٠١٣	10	1.334	*2.45	٠,٠٠٠	معنوي
	داخل المجموعات	45.735	٩٩	0.471			
	الكلي	61.748	109				
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	١٩,٣٥٢	12	١,٦٦٩	564,6*	٠,٠٠٠	معنوي
	داخل المجموعات	٣٢,٤٣٦	97	٠,٢٢٦			
	الكلي	٥١,٧٨٨	109				
الخبرة المهنية	بين المجموعات	٢٠,٠٢٤	8	.874١	*٧.٩٤	٠,٠٠٠	معنوي
	داخل المجموعات	٢١,٩٢٠	101	0,684			
	الكلي	٤١,٩٤٤	١٠٩				

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام SPSS.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول أعلاه بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متغير تطبيق مقومات إنجاح إدارة التغيير تعزى إلى متغيرات السن والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي والخبرة المهنية. وبالتالي لكل هذه المتغيرات تأثير دال احصائيا على مقومات إنجاح إدارة التغيير بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة F بالنسبة إلى متغير السن (٦.٣٤٤) بمستوى المعنوية (٠,٠٠٠)، وبالنسبة للمستوى التعليمي (2.450) بمستوى دلالة (٠,٠٠٠) ونستطيع القول أن هذه النتيجة ترجع وترتبط ارتباطا منطقيا بالمستويات العلمية لاكتساب لفهم هذه المقومات وتطبيقها، أما المستوى الوظيفي (6,564)

بـ(٠,٠٠٠)، أما الخبرة المهنية (٧.٩٤) بـ(٠,٠٠٠) حيث هذه النتيجة ترجع وترتبط ارتباطا منطقيا بالأقدمية وسنوات خبرتها أين تسعى من خلالها إلى اكتساب معارف جديدة ومتحددة تقوم عليها عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجة لتطبيق مقومات إدارة التغيير بنجاح. ومنه نقول أنه يوجد أثرا دالا إحصائيا لكل من السن والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي والخبرة المهنية على مقومات إنجاح إدارة التغيير.

#### ١١- النتائج: من النتائج المتوصل إليها أن:

- المؤسسة المينائية- سكيكدة تطبق مقومات إنجاح إدارة التغيير بدرجة متوسطة(٢.٧٧)؛

- وجود تأثير لتطبيق مقومات إدارة التغيير على نجاحها بالمؤسسة المينائية سكيكدة؛  
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق مقومات إنجاح إدارة التغيير تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية؛

#### ١٢- التوصيات:

من النتائج المتوصل إليها يتم تقديم بعض الاقتراحات منها:  
- اليقظة الدائمة لمتغيرات المحيط وتبني استراتيجية التغيير كلما لزم الأمر.  
- تنمية الوعي لدى المديرين والأفراد والعمال بالمؤسسات بضرورة تبني التغيير لمواجهة التحديات التي تواجههم وتزويدهم بالمهارات اللازمة للتعامل معها داخل بيئة العمل على نحو فعال.  
- المرونة في تطبيق مبادئ وأسس التغيير مرحلة بمرحلة والرقابة في التنفيذ وتكيفها مع الواقع.  
- ضرورة المشاركة في التغيير وتوفير نظام اتصال فعال في المؤسسة يعمل على إيصال المعلومة في الوقت المحدد وبالتالي تكون الإدارة فعالة بتطبيق آلية الاجتماعات.  
- تطبيق الآليات الحديثة والأساليب العلمية والعملية لإدارة التغيير.

#### ١٣- أهوامش:

(١) محمد بن يوسف نمران العطييات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير- رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، ط١، دار الحامد، الأردن، ٢٠٠٦، ص٩٢.

(٢) Ferhat Aliouche: le management de changement une communication dans le forum national des Entreprises, faculté des sciences économique et des sciences de gestion, université badji mokhtar, Annaba, 30novembre-1decembre, 2004, p5

- (٣) دانا جاينس وجيمس روبنسون: التغيير - أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر ص ٢٠.
- (٤) محمد الصيرفي: إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٨، ص ٨.
- (٥) مصطفى أبو بكر ومعالي فهمي حيدر: معوقات ومتطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، عدد ٢٤ مجلد ٣٨، مصر، سبتمبر ٢٠٠١، ص ٢٨٨.
- (٦) خضر مصباح الطبطي: إدارة التغيير - التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط ١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠، ص ٣٠.
- (٧) محمد بن يوسف نمران العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، مرجع سبق ذكره، ص ٩٤.
- (٨) موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ١٩٩٩، ص ٥٠.
- (٩) سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل: التطوير التنظيمي، ط ١، دار الفكر، الأردن، ٢٠١٠، ص ٢٧٦.
- (١٠) Octave Gélinier : Les meilleurs pratiques de management 2eme tirage, Organisation, Paris, 1998, pp 346-347.
- (١١) زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الدولية، ط ١ دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٦، ص ١٧٣.
- (١٢) موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سبق ذكره، ص ١٨٠.
- (١٣) حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٤، ص ٣٦٤.
- (١٤) لعور فريد: إدارة التغيير وتأثيرها على الميزة التنافسية في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر، ٢٠٠٧، ص ١٤.
- (١٥) Jean Brillman : Les meilleurs pratiques de management- au cœur de la performance, Edition d'organisation, Paris , 1998, p363.
- (١٦) ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٣، ص ٣٧٣-٣٧٤.
- (١٧) بلكبير يومدين: تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة عنابة، الجزائر، ٢٠٠٦، ص ٦٧.
- (١٨) بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، ط ١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩، ص ٦٤-٦٤.
- (١٩) كوكران وليام: ترجمة أنيس كنجو: تقنية المعاينة الإحصائية، ط ٣، مطابع الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٥، ص ١٠.

## المراجع:

### أولاً- الكتب:

- ١- بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- ٢- ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٣.
- ٣- حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٤.
- ٤- خضر مصباح الطيطي: إدارة التغيير- التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠.
- ٥- دانا جاينس وجيمس روبنسون: التغيير- أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- ٦- زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الدولية، ط١ دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٦.
- ٧- سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل: التطوير التنظيمي، ط١، دار الفكر، الأردن، ٢٠١٠، ص٢٧٦.
- ٨- كوكران وليام: ترجمة أنيس كنجو: تقنية المعاينة الإحصائية، ط٣، مطابع الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٥.
- ٩- محمد الصبري: إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٨.
- ١٠- محمد بن يوسف نمران العظيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير- رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، ط١، دار الحامد، الأردن، ٢٠٠٦.
- ١١- مصطفى أبو بكر ومعالي فهمي حيدر: معوقات ومتطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، عدد ٢٤٥ مجلد ٣٨، مصر، سبتمبر ٢٠٠١.
- ١٢- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ١٩٩٩.

### ثانياً- المذكرات:

- ١- بلكبير يومدين: تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة عنابة، الجزائر.
- ٢- لعور فريد: إدارة التغيير وتأثيرها على الميزة التنافسية في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر.

### باللغة الأجنبية:

- 1- Ferhat Aliouche: le management de changement une communication dans le forum national des Entreprises, faculté des sciences économique et des sciences de gestion, université badji mokhtar, Annaba, 30novembre-1decembre, 2004.
- 2-Jean Brilman : Les meilleures pratiques de management- au cœur de la performance, Edition d'organisation, Paris , 1998.
- 3-Octave Gélilier : Les meilleurs pratiques de management 2eme tirage, Organisation, Paris, 1998.

### تقييم مواقع المنظمات العامة التي تقدم السلع والخدمات المباشرة

على شبكة الانترنت(من وجهة نظر الميديرين العامين)