



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أم البواقي  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
أطروحة  
مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه علوم  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: تسيير الموارد البشرية

من طرف: مصباح سمية

عنوان الأطروحة:

## إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي بقطاع التعليم العالي - الجزائر -

أطروحة مناقشة بتاريخ 27 أبريل 2025 أمام لجنة المناقشة المشكلة من :

الرقم	اللقب و الإسم	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
01	أمال بوسمينة	أستاذ	أم البواقي	رئيسا
02	فاطمة الزهراء تليلاني	أستاذ محاضر - أ	أم البواقي	مشرفا
03	ليليا بن منصور	أستاذ	خنشلة	عضوا
04	دلال عجالي	أستاذ	خنشلة	عضوا
05	سامية معتوق	أستاذ محاضر - أ	أم البواقي	عضوا
06	مريم شطيبي محمود	أستاذ محاضر - أ	جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية	عضوا

# إهداء

إلى والدي العزيزين أبي وأمي

رحمهما الله

إلى عائلتي الصغيرة

وجميع عائلتي الكبيرة

إلى الأعرز على قلبي

زوجي وأولادي

إلى كل من جمعني بهم

المحبة والصدقة والأخوة

إلى كل من جمعني بهم

مجالس العلم والتدريس

أهدي ثمرة جهدي

سهيبة

# شكر و تقدير

بعد حمد الله سبحانه وتعالى وشكره والصلوة والسلام على نبيه محمد - صلى الله عليه وسلم -

أتقدم بخالص شكري وعظيم تقديري إلى :

◀ الأستاذة الفاضلة الدكتوراه " فاطمة الزهراء تليلائي " التي كانت لي عوناً لي في توجيهاتها السديدة، والتي لم تبخل علي في المساعدة والنصح لإتمام هذا العمل على أكمل وجه، حفظها الله ورعاها.

◀ الأستاذ الدكتور نائب العميد المكلف بالدراسات ما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية لجامعة أم البواقي " زبير عياش " على كل دعمه ومساعدته.

◀ رفيقة الدرب والصديقة الغالية على مساعدتها في إتمام هذا العمل على أكمل وجه.

◀ أعضاء اللجنة المناقشة الذين تفضلوا بالموافقة على مناقشة العمل وإبداء ملاحظاتهم القيمة.

◀ الأساتذة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم الاستبيان، وكل الأساتذة والزلاء الذين قاموا بالإجابة على الاستبيان.

◀ كل من أعانني بجهده وتعبه ووقته ودعائه، وكل من ساعدني ولو بالكلمة الطيبة.

◀ كل من كان بمثابة الدعم المعنوي لإتمام هذا العمل.

# خطة البحث:

المقدمة العامة

## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير

مقدمة الفصل الأول

1-1- أساسيات حول عملية التغيير

1-2- إدارة التغيير

1-3- مقاومة إدارة التغيير

خلاصة الفصل الأول

## الفصل الثاني: التطوير التنظيمي

مقدمة الفصل الثاني:

2-1- مدخل مفاهيمي للتطوير التنظيمي

2-2- أساسيات في التطوير التنظيمي

2-3- مقاومة التطوير التنظيمي

خلاصة الفصل الثاني

## الفصل الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي في قطاع التعليم العالي

مقدمة الفصل الثالث

3-1- إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في قطاع التعليم العالي

3-2- متطلبات التطوير التنظيمي

3-3- إنجاح التغيير والتطوير التنظيمي

خلاصة الفصل الثالث

## الفصل الرابع: واقع التعليم العالي في الجزائر

مقدمة الفصل الرابع

4-1- ماهية التعليم العالي في الجزائر

4-2- نشأة وتطور قطاع التعليم العالي في الجزائر

4-3- الإصلاحات في قطاع التعليم العالي في الجزائر

خلاصة الفصل الرابع

## **الفصل الخامس: دور متطلبات التطوير التنظيمي في إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي**

مقدمة الفصل الخامس

5-1- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

5-2- التحليل الوصفي للدراسة الميدانية

5-3- اختبار فرضيات الدراسة

خلاصة الفصل الخامس

**الخاتمة العامة**

## فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أسباب التغيير التنظيمي	18
02	الجوانب الأساسية لأهمية التغيير	21
03	مستويات التغيير التنظيمي	24
04	خصائص إدارة التغيير	29
05	المجالات الأساسية للتغيير	33
06	مراحل إدارة التغيير	37
07	نموذج هوس لإدارة التغيير	40
08	مراحل التطور التاريخي للتطوير التنظيمي	62
09	أشكال إعادة الهيكلة	69
10	علاقة التطوير التنظيمي بالمصطلحات ذات الصلة	71
11	مبررات التطوير التنظيمي	74
12	محاور التطوير التنظيمي	82
13	عملية الاستشارة	134
14	مراحل فعالية جهود التطوير التنظيمي	142
15	مسار " ل م د "	164
16	منحنى يبين تطور عدد الطلبة (1962-2024)	165
17	المنحنى يبين عدد الطلبة المتخرجين من (1962-2024)	167
18	نموذج الدراسة المفترض	186
19	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	201
20	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	203
21	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية	205
22	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	207
23	توزيع عينة الدراسة حسب اسم المؤسسة	209
24	توزيع عينة الدراسة حسب الانتماء الأكاديمي (كلية /معهد)	211
25	التمثيل البياني للبواقي غير المعيارية مع التوقعات المعيارية	252
26	التمثيل البياني لتوزيع الأخطاء	254
27	المدرج التكراري لتوزيع الأخطاء العشوائية	255

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين التغير والتغيير	15
02	نموذج كيرت لوين للتغيير	38
03	مزايا وعيوب التطوير التنظيمي	97
04	فعالية طرق التطوير المختلفة	132
05	تطور عدد الطلبة من (1962-2024)	165
06	عدد الطلبة المتخرجين من (1962-2024)	166
07	توجه الطلبة نحو التخصصات	167
08	تطور عدد الطلبة حسب الجنس	168
09	تطور عدد أعضاء هيئة التدريس ونسب التأطير	169
10	درجات مقياس ليكارت الخماسي	189
11	معاملات الارتباط لاختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيان للمتغير المستقل	190
12	معاملات الارتباط لاختبار صدق الاتساق الداخلي بين كل فقرة ومحورها للمتغير المستقل (متطلبات التطوير التنظيمي)	192
13	معاملات الارتباط لاختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيان للمتغير التابع	194
14	معاملات الارتباط لاختبار صدق الاتساق الداخلي بين كل فقرة ومحورها للمتغير التابع (إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي)	195
15	معامل الثبات الفاكرونباخ لمحاور أداة القياس	197
16	اختبار التوزيع الطبيعي	198
17	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	200
18	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	201
19	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية	203
20	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	205
21	توزيع عينة الدراسة حسب إسم المؤسسة	208
22	توزيع عينة الدراسة حسب الانتماء الأكاديمي (كلية /معهد)	210
23	تقييم إجابات العملاء لبعء التعلم التنظيمي	212
24	تقييم إجابات العملاء لبعء الإدارة الإلكترونية	216

220	تقييم إجابات العملاء لبعء إدارة الجودة الشاملة	25
224	تقييم إجابات العملاء لبعء التغيير الهيكلي	26
226	تقييم إجابات العملاء لبعء التغيير التكنولوجي	27
229	تقييم إجابات العملاء لبعء التغيير الإنساني	28
232	نتائج الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية	29
234	نتائج اختبار معنوية معالم نموذج الانحدار لتحليل الفرضية الرئيسية	30
235	نتائج الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الأولى	31
236	نتائج اختبار معنوية معالم نموذج الانحدار لتحليل الفرضية الفرعية الأولى	32
238	نتائج الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثانية	33
239	نتائج اختبار معنوية معالم نموذج الانحدار لتحليل الفرضية الفرعية الثانية	34
241	نتائج الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثالثة	35
242	نتائج اختبار معنوية معالم نموذج الانحدار لتحليل الفرضية الفرعية الثالثة	36
244	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأثر لمتطلبات التطوير التنظيمي على إدارة التغيير	37
247	معاملات الارتباط الخاصة بالنماذج المختلفة للانحدار الخطي المتعدد للدراسة	38
250	اختبار درجة التساهل (Tolérance) واختبار معامل تباين التضخم (VIF)	39

# مقدمة

لقد أصبح التغيير حقيقة لا بد منها، لهذا يمر العالم اليوم بالعديد من التغيرات السريعة المتلاحقة، مما يتطلب ضرورة إحداث التغيير والتطوير المناسبين باستمرار، لكي تستطيع المنظمات العمل في بيئة صحيحة ومرنة قادرة على التعامل مع هذه التغيرات سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية من أجل البقاء والنمو، من خلال تنفيذ الخطط والبرامج المختلفة بنجاح.

ويعتبر التطوير التنظيمي أحد التطبيقات الهامة لعلم السلوك التنظيمي، وسمّة أساسية للمنظمات الناجحة، حيث يتم بالتغيير المخطط في عدد كبير من الجوانب التي تبنى عليها هذه المنظمات من خلال الأهداف والإستراتيجيات، والهيكل التنظيمي، وفي الأدوات التكنولوجية والأساليب المستخدمة، في تنمية وتطوير العاملين، وفي القيادة وأساليبها ووسائل الاتصال. فالنجاح في تحقيق مشروع التطوير التنظيمي سيوفر للمنظمة القدرة على الانتفاع من نقاط القوة وكافة الفرص المواتية والمتغيرات البيئية ذات التأثير الإيجابي في الوقت الحالي أو المحتمل، كما يمكنها من معالجة مختلف جوانب الضعف ويعزز لديها الاستعداد الكامل للتعامل الفعال مع التهديدات وكافة التغيرات ذات التأثير السلبي في الوقت الحالي أو المرتقب. وحتى تتمكن المنظمة من الحصول على هذا الوضع تطالب باعتماد العديد من الأساليب والتقنيات والمداخل الإدارية والتنظيمية التي يتطلبها مشروع التطوير التنظيمي، كما تكون معنية بضرورة المفاضلة بين الإستراتيجيات المحققة له في ضوء احترام الاعتبارات التنظيمية والفنية التي تميز بيئتها الداخلية والخارجية.

ومنظمات التعليم العالي غيرها من المنظمات تعمل وسط بيئات ديناميكية وسريعة التغيير والتعقيد، تسعى لزيادة قدرتها الإبتكارية و الإبداعية وجودتها النوعية كي تحقق حاجات المجتمع، والنهوض به نحو الأفضل، والارتقاء نحو المستقبل، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير تضمن لهذه المنظمات القدرة على تجاوز مشاكلها ونقاط الضعف فيها.

فلقد عرف قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر تطورا ملحوظا خلال الآونة الأخيرة، أين ارتفع عدد الجامعات، المراكز الجامعية، المدارس، المعاهد العليا، وهياكلها، زيادة عدد الطلبة الجامعيين والإداريين....ولاستيعاب هذه الزيادة لجأ القطاع إلى تبني إدارة التغيير، من خلال تغيير أهدافه والبحث عن آليات وعناصر أساسية من أجل تحسين مردوده العلمي، تطوير مرافقه وهياكله، وتحسين كفاءاته بما يتوافق مع احتياجات المجتمع عموما وسوق العمل خصوصا.

ومن بين هذه الآليات اعتمد القطاع على " التطوير التنظيمي " للبحث عن إطار متكامل يحقق القدرة على التنافسية، البقاء والنمو، هذا من خلال أهم متطلباته أو مداخله التي تهتم بتنظيم وتحسين الأداء الجامعي (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية وإدارة الجودة الشاملة) التي تبرز ضمن المواضيع الحديثة في مجال الإدارة التعليمية، ومن المفاهيم المرغوبة في الفترة الحالية، حيث تتضمن فحص برامج التعليم والتعلم، أساليب تنفيذها، والتأكد من فاعليتها وجودة مخرجاتها، لتحقيق التغيير المنشود.

## 1- التساؤل الأساسي:

على الرغم من إدراك قطاع التعليم العالي بضرورة وحتمية التغيير، إلا أنه مازال يعاني من النقص والصعوبات في تنفيذه، لهذا يتعين ضبط وتحديد عوامل نجاحه من كل جوانبه: الهيكلي، التكنولوجي وحتى الإنساني. هذا الأخير يعتبر أهم عامل محرك للتغيير، لهذا يجب البحث عن أساليب جديدة وحديثة لتطويره وتزكيته مواهبه، مواكبة كل التطورات التكنولوجية السريعة والحديثة، وصولاً لتحسين الأداء وجودة مخرجات القطاع والارتقاء بالمستوى العالمي وتحقيق أهداف القطاع، لهذا تمكنا من بناء إشكالية البحث انطلاقاً من صياغة التساؤل الرئيس الآتي:

- ماهو دور متطلبات التطوير التنظيمي في إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي في الجزائر؟

## 2- التساؤلات الفرعية:

وينتفع هذا التساؤل إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل في:

- هل يوجد دور لمتطلبات التطوير التنظيمي بأبعاده (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، إدارة الجودة الشاملة) في التغيير الهيكلي في قطاع التعليم العالي في الجزائر؟
- هل يوجد دور لمتطلبات التطوير التنظيمي بأبعاده (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، إدارة الجودة الشاملة) في التغيير التكنولوجي في قطاع التعليم العالي في الجزائر؟
- هل يوجد دور لمتطلبات التطوير التنظيمي بأبعاده (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، إدارة الجودة الشاملة) في التغيير الإنساني في قطاع التعليم العالي في الجزائر؟

## 3- الفرضيات:

للإجابة على الأسئلة السابقة نعتمد على الفرضية الرئيسية التالية:

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمتطلبات التطوير التنظيمي بأبعاده (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، إدارة الجودة الشاملة) في إدارة التغيير بأبعاده (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير الإنساني) في قطاع التعليم العالي في الجزائر عند مستوى دلالة:  $(\alpha \leq 0.05)$  وتنبثق منها الفرضيات التالية:

1- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمتطلبات التطوير التنظيمي بأبعاده (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، إدارة الجودة الشاملة) في التغيير الهيكلي في قطاع التعليم العالي في الجزائر عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

2- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمتطلبات التطوير التنظيمي بأبعاده (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، إدارة الجودة الشاملة) في التغيير التكنولوجي في قطاع التعليم العالي في الجزائر عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

3- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمتطلبات التطوير التنظيمي بأبعاده (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، إدارة الجودة الشاملة) في التغيير الإنساني في قطاع التعليم العالي في الجزائر عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

**4- أهداف البحث:**

إن الهدف الأساسي لدراستنا، هو الإجابة عن الأسئلة المطروحة في إشكاليتنا، خاصة التساؤل الرئيس الذي نحاول من خلاله إبراز الدور الذي تلعبه متطلبات التطوير التنظيمي في إنجاح ودعم التغيير في قطاع التعليم العالي. هذا بالإضافة إلى:

- تقديم إطار مفاهيمي حول التغيير والتطوير، وإبراز أهم الآثار المترتبة عليهما؛
- تعميق الفهم بموضوع التغيير والتطوير ومحاولة تبيان الفرق بينهما؛
- الكشف عن الأسباب المقاومة لبرامج التغيير والتطوير في كل المنظمات عموماً وفي منظمات التعليم العالي خصوصاً؛
- توضيح المضامين والدلالات النظرية والعملية للتغيير بالنسبة لعينة الدراسة بهدف تفعيل التطوير التنظيمي على مستوى القطاع؛
- التعرف على مدى استعداد قطاع التعليم العالي لانتهاج كل البرامج التطويرية وإدارتها بأسلوب علمي، والبحث عن أهم المشاكل المعيقة لمواجهة كل التغييرات الحاصلة؛
- التوصل إلى نتائج تطبيقية وعملية تساهم في تطوير قطاع التعليم العالي ببعض جامعات الشرق بالجزائر.

**5- أسباب اختيار الموضوع:**

- لقد تم اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:
- الميل الشخصي لدراسة هذا الموضوع خاصة وأنه يتعلق بموضوع التغيير وإدارته، أشكاله ومداخله، محاولة منا إلى استكشاف أو إضافة كل ما هو جديد في هذا المجال؛
  - المساهمة في البحث وإثراء العلاقة بين التغيير والتطوير باعتبارهم أحد أهم مجالات انشغال المختصين في المنظمات بهذا المجال من تأثير واضح على فعالية المنظمات، والتغييرات المستمرة، والسرعة التي تميزها، وما تتطلبه لمواكبة هذا الدرب؛
  - أهمية قطاع التعليم العالي في الدور الذي يلعبه في المجتمع عموماً وفي قطاع الشغل خصوصاً؛
  - الدور الذي تلعبه تقنيات التطوير التنظيمي في دعم إدارة التغيير بالتحسين والتطوير في كل المجالات، وتحقيق الأهداف بفعالية؛
  - محاولة معرفة واكتشاف الأسباب الأساسية لقطاع التعليم العالي في قدرته على مواجهة التغيير، وإحداث التطوير التنظيمي، ومعرفة أسباب النجاح والفشل رغم مواكبة هذا التيار؛
  - البحث في المشاكل التي تتجم عن استخدام تقنيات التطوير التنظيمي في القطاع .

**6- أهمية البحث:**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

- تناوله بالدراسة والتحليل لموضوع التغيير والتطوير كدافع أساسي للتنمية، واعتباره قاعدة قوية يتم على أساسها التحول نحو الأفضل، وتحقيق النجاح، الشيء الذي تسعى إلى تحقيقه كل المنظمات اليوم؛
- ارتباط الموضوع بميدان حيوي، فرض نفسه بقوة على مختلف أوجه النشاط الإنساني: (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية وإدارة الجودة الشاملة)؛
- متطلبات التطوير التنظيمي والتغيير من خلال توافر القدرات والإمكانات المتاحة لإدارة القطاع، والانتقال من الجامعة التقليدية إلى الجامعة الرقمية؛
- مدى استخدامها لآليات متجددة تهدف لتحقيق الكفاءة والفعالية، واكتساب مهارات جديدة والتفوق في الأداء في قطاع التعليم العالي.

#### 7- منهجية البحث:

- من المسلم به أن نجاح أي عمل علمي يتوقف على مدى مناسبة التقنيات العلمية والمنهجية المتبعة في جمع المعلومات لموضوع الدراسة، وتعتمد هذه الإجراءات المنهجية بالأساس على المنهج الملائم والأدوات العلمية المستخدمة في ذلك. حيث اعتمدنا على:
- **المنهج الوصفي:** من أجل الإحاطة بالموضوع، واختبار مدى صحة الفرضيات المقترحة، تم الاعتماد على هذا المنهج الذي يتماشى وطبيعة الموضوع في دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا؛
- **المنهج التحليلي:** حيث يقوم على التفسير والتحليل للوصول إلى حقائق وأغراض علمية محددة من أجل تحسينها وتطويرها، حيث لا يقف هذا المنهج على جمع المعطيات فقط وإنما يتعدى لتحليل العلاقات بين أبعادها المختلفة، من أجل فهمها وتفسيرها للوصول إلى الواقع المحيط بالظاهرة. وتتمثل أدوات الدراسة في مصادر بياناتها:
- **الدراسة النظرية:** حيث اعتمدنا على الأدبيات المتخصصة في الموضوع من مراجع ومصادر عربية وأجنبية، قديمة وجديدة، وكذلك مختلف المقالات العامة والمجلات المتخصصة؛
- **الدراسة الميدانية:** الهدف منها معرفة دور متطلبات التطوير التنظيمي في إنجاح التغيير في قطاع التعليم العالي، وذلك باستخدام الاستبيان الموجه للأساتذة في عدد من بعض جامعات الشرق بالجزائر عن طريق العينة العشوائية، ومن ثم تبويب وتفرغ المعلومات في الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، ويتم تحليل المعلومات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة، والوقوف على مدى تطبيق بعض آليات التطوير التنظيمي في قطاع التعليم العالي.

#### 8- حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في

- **حدود مكانية:** اقتصرت دراستنا على عينة من جامعات الشرق الجزائري التي تنشط تحت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر.
  - **حدود زمانية:** تمت فترة الدراسة من ماي 2024 إلى غاية نوفمبر 2024.
  - **حدود بشرية:** اقتصرت دراستنا على معرفة وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الذين شهدوا التغيير والتطوير في الأساليب الحديثة في التدريس والإدارة.
  - **حدود علمية:** اقتصرت دراستنا على معرفة متطلبات التطوير التنظيمي كالتعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية وإدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيقها في الجامعات الجزائرية، وكذا درجة ممارسة إدارة التغيير من خلال أبعادها الهيكلية، التكنولوجية والإنسانية وتحقيق أهداف قطاع التعليم العالي.
- 9- الدراسات السابقة:**

حظيا موضوعا إدارة التغيير والتطوير التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين، مما أفرز العديد من الدراسات، لكن الملفت للانتباه أن هناك دراسات عالجت موضوع التغيير التنظيمي من خلال مدخل التطوير التنظيمي بطرق غير مباشرة، وهذا ما سنبرزه من خلال هذه الدراسات:

- دراسة: (ابتسام إبراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2006)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الخصائص الشخصية والتنظيمية، ومدى وضوح مفهوم إدارة التغيير والتطوير التنظيمي لدى المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية في قطاع غزة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الجوانب النظرية والدراسة الميدانية، وتمثل مجتمع الدراسة من 682 مؤسسة فلسطينية غير حكومية في قطاع غزة، حيث بلغت عينة الدراسة 50 مؤسسة غير حكومية تم اختيارها عشوائيا، ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة:

- وجود علاقة ارتباط قوية بين وضوح مفهوم إدارة التغيير وبين قدرة المؤسسات على إدارة التغيير؛
- أن عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي تحتاج إلى تخطيط مدروس؛
- يجب أن تدخل إدارة التغيير والتطوير ضمن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة؛
- على إدارة المؤسسة المتابعة والتقييم بشكل دوري.

- دراسة: (ديما نضال مخيمر ياغي، فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير: دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2017)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين فعالية أدوات التطوير التنظيمي (تدريب العاملين، الأنظمة والسياسات المتبعة، الأدوات والأساليب التكنولوجية، الهيكل التنظيمي، تحليل الظروف والمتغيرات البيئية) وإدارة التغيير لدى المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية، توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة ارتباط موجبة طردية بين فعالية أدوات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات غير الحكومية جنوب الضفة الغربية؛

- أن المنظمات بحاجة إلى تنمية مهارات العاملين وتطويرهم في عملية التغيير، فتدريب العاملين على إدارة التغيير لا يعتبر من ضمن خطط وبرامج تنمية وتطوير العاملين في المنظمات، ولا يدخل من ضمن سلم أولوياتها؛
  - لا يشارك العاملون في المنظمات في اقتراح وإحداث التطوير المناسب في المنظمة، فدورهم يتضمن تنفيذ التطوير المطلوب ليس أكثر؛
  - إن أدوات التطوير التنظيمي تساهم وتساعد بنجاح عملية التغيير في المنظمات على الأمد الطويل، إذا تم استغلالها وتطبيقها بالشكل الأمثل.
- دراسة:

**(Ahmed Malek Besma, Satouri Djoudi, Acceptance of organizational change in higher education: implementing quality assurance in Algerian higher education institutions, Al Miaar review, vol25, n 4,2021, p: 1060)**

حيث توصلت هذه الدراسة إلى معرفة التحديات التي تواجه التعليم العالي في بيئته، التي هي نتيجة التحولات المختلفة التي عرفها العالم في السنوات الماضية، ولمواكبة هذه الظروف الجديدة تم إجراء العديد من التغييرات في قطاع التعليم العالي، وكان أحد هذه التغييرات التطبيقية هو تطبيق نظام ضمان الجودة، حيث هدفت الدراسة في البحث في تحقيق مدى قبول الأكاديميين للتغيير التنظيمي داخل مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وأظهرت النتائج:

- انخفاض مستوى قبول التغيير التنظيمي المتعلق بالمحددات الإدارية؛
  - انخفاض مستوى قبول التغيير التنظيمي المتعلق بالمحددات الشخصية؛
  - كشفت أن الخصائص الديموغرافية للأكاديميين لا علاقة لها بقبول التغيير.
  - دراسة: (عماري سمير، دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة - مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013)
- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تحقيق التغيير بالمؤسسة من خلال مدخل التطوير التنظيمي بأبعاده (الهيكلي، التكنولوجي، السلوكي)، وذلك بالتطبيق على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتي تمثلت في مؤسسة ملبنة الحضنة بولاية المسيلة، كما ركزت الدراسة على معرفة أهم الأسباب الدافعة إلى مقاومة العاملين للتطوير التنظيمي، ومن ثمة تحديد أهم المتطلبات التنظيمية اللازمة لنجاح برامج التطوير التنظيمي في إحداث التغيير المنشود بالمؤسسة محل الدراسة، ولقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:
- أن الخوف من فقدان المنصب والنفوذ الوظيفي بعد التطوير، وعدم المشاركة في التخطيط للتطوير وتنفيذه؛

- عدم توافر المعلومات الكافية عن التطوير أو سوء فهمها، تعد من أهم الأسباب الدافعة لمقاومة العاملين لعملية التطوير التنظيمي؛
  - توعية العاملين بحاجة المؤسسة إلى التطوير؛
  - مشاركة العاملين في تصميم الخطط، والإدراك الحقيقي لأهمية وأهداف ودوافع التطوير التنظيمي؛
  - اختيار التوقيت المناسب للبدء في تنفيذه، وتوفير الإمكانيات المادية التي تحتاجها جهوده.
  - دراسة: (شرف إبراهيم الهادي، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد 11، 2013)
- تهدف الدراسة إلى التعرف على إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي للوصول إلى الجودة والنوعية والتميز في الأداء، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي المستند على البيانات حول الجودة والتنفيذ. حيث تناولت الدراسة كيفية إدارة التغيير والآليات المطلوبة في المؤسسات الجامعية، وأيضاً عن أساليب إدارة الجودة النوعية للتميز في الأداء، باعتباره مدخل حديث للتغيير، وتطرقت الدراسة أيضاً إلى بعض تجارب مؤسسات التعليم العالي في الدول المتقدمة، وخاصة التجارب في بعض الجامعات الأمريكية والبريطانية كونها من أكثر التجارب نجاحاً، حيث توصلت الدراسة إلى:
- تصور مقترح تطبيقه في الجامعات العربية للارتقاء نحو الجودة النوعية والتميز، من خلال وضع تصوير نموذج هيكلية للتغيير؛
  - اختيار نموذج مناسب من نماذج الجودة الشاملة؛
  - تنفيذ برنامج للجودة الشاملة وفق مجموعة من المهام و المراحل تشمل الترتيبات الإستراتيجية، ووضع الإستراتيجية المطلوبة وتطويرها؛
  - وضع عملية التخطيط ذات السبع خطوات موضع التنفيذ، وإحداث التقييم الذاتي بحسب معايير نموذج الجودة المطبق؛
  - تطبيقات إجرائية مقترحة للتحويل نحو جودة النوعية وتميز في الأداء.
- دراسة (دومي اسمهان، التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي لدى الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة )
- هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي لدى عينة من أساتذة بجامعة المسيلة، وذلك باستعمال مجموعة من مؤشرات الجودة في التعليم العالي كجودة الأداء لدى الأساتذة، جودة مواد التكوين، ومستوى المعرفة الجامعية، وجودة مخرجات البحث العلمي ومدى ارتباطها بالتغيير التنظيمي. حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية طردية موجبة بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي، علاقة ارتباط ضعيفة بين التغيير التنظيمي ومجموعة من المؤشرات كجودة الأداء لدى الأساتذة، وجودة التكوين، ومستوى المعرفة الجامعية، وأيضاً وجود علاقة ضعيفة بين التغيير التنظيمي وجودة مخرجات البحث العلمي.

- دراسة: (سهى حمزاوي: دور الجامعة الجزائرية في مواكبة التغيير التكنولوجي. الواقع والطموح، 2017)
- هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الدور الذي تؤديه الجامعة في تنمية وتأهيل الإطارات اللازمة لمواجهة التغيير التكنولوجي من خلال الاهتمام بتطوير مناهج التعليم العالي من جهة، وربط الجامعة بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي من جهة ثانية، ناهيك عن العمل لمواجهة البحث العلمي والتطور التكنولوجي لخدمة التنمية الشاملة ومواكبة التغيرات التكنولوجية. فتوصلت الدراسة أن الجامعة تقوم بإعداد القوى الفنية في مختلف التخصصات التي يحتاجها المجتمع في مختلف مواقع سوق العمل لتحقيق التنمية الشاملة، وأيضاً تعمل على إعداد القوى وتأهيلها وتدريبها للعمل في قطاعات مختلفة من خلال تزويدها بالمعارف والمهارات والاتجاهات والقيم اللازمة بما يمكنها من التعايش مع العصر التقني، وأجمعت الهيئات الوصية على ضرورة البحث العلمي والتكنولوجي، فهو حتمية تفرضها التحولات السريعة التي يعرفها العالم اليوم، ولا بد من توفير لهم الدعم المالي.
- دراسة: ( أم السعد أحمد حمودة، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير مؤسسات التعليم العالي، دراسة تطبيقية من وجهة نظر طلبة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة مصراتة، جامعة سرت، 2023)
- تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مستوى استخدام إدارة المؤسسات التعليم العالي للإدارة الإلكترونية في جوانبها الإدارية والتعليمية والمكتبية، وتقييم دورها في تطوير مؤسسات التعليم العالي، وقد تم التوصل إلى نتائج أهمها أن إدارة المؤسسة التعليمية المدروسة تستخدم الإدارة الإلكترونية بمستوى منخفض في الجوانب الإدارية والتعليمية والمكتبية، ووجود علاقة قوية بين الإدارة الإلكترونية وتطوير مؤسسات التعليم العالي، لهذا ينبغي على مؤسسات التعليم العالي التركيز على استخدام التكنولوجيا بشكل أمثل في الجوانب الإدارية من خلال الاستخدام الفعلي لها، تحديث الأنظمة، واستخدام وسائل الاتصال الإلكتروني، وأيضاً يجب الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا في الجوانب التعليمية والجوانب المكتبية.
- دراسة: ( محرز عبد القادر، واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية -دراسة مسحية لآراء عينة من أساتذة الجامعات الجزائرية، 2021)
- تهدف هذه الدراسة إلى الكشف على مستويات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية وذلك عبر الأبعاد الأربع المتمثلة في: بعد إدارة الموارد البشرية، بعد التكنولوجيا والبنى التحتية، البعد التنظيمي، البعد المالي والموازناتي. حيث تمت الدراسة على عينة عشوائية من أساتذة التعليم العالي عبر مختلف جامعات الوطن، وقد توصلت الدراسة إلى مستوى منخفض لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية عبر مختلف الأبعاد الأربع، لهذا فالعمل على تطوير الجامعة وترقيتها هي مسؤولية الجميع، ويستدعي تظافر الجهود من أجل النهوض بهذا القطاع الحساس عبر مختلف مكوناتها من خلال وجود نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي يمتد من الوصاية إلى الجامعات، ومنها إلى الكليات والمعاهد والأقسام، والعمل على تحسين ثقافة الجودة داخل الجامعة، الرفع من

عملية الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع تطوير وترقية المحتوى الرقمي للجامعات، والعمل على ربط الجامعة بالمحيط الاجتماعي والاقتصادي .

- دراسة: ( معمري حمزة، التعلم التنظيمي في قطاع التعليم العالي، أبعاد ورهانات تحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة، )

- جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي كونه المحفز الأساسي والعامل الرئيس لتحويل الجامعة من كونها مكانا للتعلم إلى منظمة متعلمة بذاتها، ولا يتجلى ذلك إلا من خلال تعلم جميع أفراد المنظمة أي الجامعة ونزع كل العقبات والحواجز التي تحول دون تحقيق ذلك، ونظرا لخصوصيتها كونها غير ربحية، والتعلم يبقى أهم ركائزها، وتتفرد الجامعة عن باقي المنظمات بكونها أرض خصبة لهذا التعلم التنظيمي مما يؤهلها دون غيرها لأن تكون رائدة في هذا المجال، مع الأخذ بعين الاعتبار كل المحفزات التي تساعدها للتحويل من النظام التقليدي في التسيير الإداري الذي صار الميزة العامة لكل جامعات الوطن والتحول إلى التسيير الذي يعتمد على التعلم المستمر لجميع أفرادها، وهو ما يدعو لتكثيف مثل هذه المقاربات التي تسعى لترقية مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لتواكب مصاف الجامعات العالمية التي جعلت من التعلم التنظيمي وسيلة في بلوغ المنظمة المتعلمة ومن خلالها المنظمة الذكية.

- دراسة: ( Bouziane Abdelghani, organizational development in higher education institutions field study at Larbi Tebessi university , 2021

- تهدف هذه الدراسة إلى دراسة واقع التطوير في جامعة العربي التبسي بتبسة، كون أن المنظمة تعيش في وسط متغير ومتطور باستمرار، فأصبحت ملزمة بمواكبة ما يحصل في بيئتها حتى تضمن حياة أطول وذلك من خلال تبني استراتيجيات عملية وعلمية تمس مختلف أوجه النشاط بها، من هنا جاء اهتمام المؤسسة الجامعية بعمليات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير بما يتماشى والتغيرات والتطورات الحاصلة بمحيطها، إلا أن هذه العملية ستواجه بمجموعة من الاعتراضات من داخل المنظمة وخارجها والتي يجب عليها التغلب عليها وتجاوزها، فتوصلت الدراسة إلى أن جامعة العربي التبسي من المؤسسات التي يفرض عليها التطوير التنظيمي كونه أمر حتمي عليها إتباعه ولا تعمل على إتباع إستراتيجية محددة والقيام بالتخطيط له مسبقا، مع وجود مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تعترض عملية التطوير التنظيمي وتعيقه.

إن ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها هو كونها من الدراسات التي تجمع بين مدخلين إداريين متقاربين في قطاع التعليم العالي ومحاولة التفريق بينهما والبحث عن العلاقة الرابطة بينهما وبين أهدافهما، كما أنها جمعت ثلاثة أبعاد من التطوير التنظيمي وثلاثة أبعاد من إدارة التغيير وهذا ما لم نلمسه في كل الدراسات السابقة إذ أنها تتعامل إلا بعيد ، وإذا جمعت بين المتغيرين تختصر الأبعاد، حيث اعتمدت على أهم متطلبات التطوير التنظيمي وأحدثها التي لا بد التعامل بها واستخدامها في قطاع

التعليم بما يتوافق والتغيرات العالمية المستمرة والسريعة، فتناولت الدراسة الحالية أبعاداً جديدة تتعلق بكيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة وإدارة الجودة الشاملة كعوامل مساعدة لنجاح التغيير، وبعداً جديداً هو التعلم التنظيمي لتعلم التقنيات الجديدة والحديثة لكسب المهارات والتميز في التعليم الجامعي، على الرغم من عدم تقبله من العديد من العاملين والأساتذة، من خلال أهم مجالات التغيير (الهيكلي، التكنولوجي والإنساني). كما أكدت الدراسة الحالية على أهمية مشاركة العاملين في التخطيط والتنفيذ للتطوير التنظيمي، وهو ما ظهر كتحدٍ رئيسي في معظم الدراسات السابقة، وتوصلت أيضاً الدراسة الحالية إلى تقديم رؤى إضافية حول أهمية التحفيز الداخلي وتحقيق الشفافية لتعزيز تقبل الأساتذة والإداريين للتغيير على مستوى القطاع العالي.

## 10- تنظيم البحث:

تحقيقاً لأهداف الدراسة وفرضياتها والمشكلة البحثية القائمة، ومن أجل تحليل هذه الإشكالية قمنا بتقسيم البحث إلى جانبين: جانب نظري يحوي ثلاثة فصول، وجانب تطبيقي يحوي فصلين، حيث يبدأ كل فصل بتمهيد وينتهي بخلاصة. إذ بعد المقدمة العامة يأتي الجانب النظري الذي يحوي بدوره ما يلي:

- الفصل الأول: بعنوان "الإطار النظري للتغيير" يضم كل من أساسيات حول التغيير، إدارة التغيير ومقاومة التغيير.
- الفصل الثاني: بعنوان "التطوير التنظيمي" يضم مدخل مفاهيمي للتطوير التنظيمي، وأساسيات فيه وأيضاً مقاومة التطوير.
- الفصل الثالث: بعنوان "دور التطوير التنظيمي في إنجاح التغيير" يضم كل من إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في قطاع التعليم العالي، ومتطلبات التطوير التنظيمي المتمثلة في التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية وإدارة الجودة الشاملة، وصولاً إلى نجاح التغيير والتطوير التنظيمي. أما الجانب التطبيقي قسمناه إلى:
- الفصل الرابع: بعنوان "واقع التعليم العالي في الجزائر" يضم كل من ماهية التعليم العالي في الجزائر، نشأة وتطور القطاع، وصولاً إلى الإصلاحات المتخذة فيه.
- الفصل الخامس: بعنوان "دور متطلبات التطوير التنظيمي في إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي" يضم كل من الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، التحليل الوصفي للدراسة، واختبار فرضيات الدراسة الميدانية.
- أما الخاتمة العامة فتضم جملة من النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة، واختيار فرضيات الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي، وتضم جملة من الاقتراحات على ضوء النتائج المحصل عليها.

الفصل الأول:

# الإطار النظري للتغيير

## مقدمة الفصل الأول:

تعيش المنظمات على الدوام في ظل بيئة اقتصادية وسياسية واجتماعية وتقنية متغيرة، وهي تشهد تغيرات ملموسة بسبب البيئة الداخلية التي تعيشها، وتفاوت درجة التغيير من منظمة لأخرى، ومقدرتها للاستجابة لهذا التغيير، وقد يكون هذا التغيير صدفة، وقد يكون نتيجة جهد منظم مخطط له.

فالتغيير عملية ضرورية ولازمة وهو لا يعتبر هدفا في حد ذاته أو وسيلة تستخدمها بعض المنظمات تبعا لظروف معينة، بل تكمن أهميته في كونه أصبح من أهم متطلبات التقدم والتطور لمنظمات اليوم، وعلى الرغم من ذلك يواجه التغيير مقاومة كبيرة في تنفيذه، ويرفض على أسس منطقية أحيانا، وغير منطقية أحيانا أخرى، ومن هنا يبرز دور العلاقات العامة للتعامل مع هذا التغيير، وقدرتها على الإقناع في أهمية التغيير وما يترتب عليه من آثار ايجابية على العاملين وعلى المنظمة التي ينتمون إليها.

سنقوم في هذا الفصل بتحليل عملية التغيير في المنظمات، لهذا ارتأينا لتقسيمه لـ ١:

- أساسيات حول عملية التغيير؛
- إدارة التغيير؛
- مقاومة إدارة التغيير.

## 1- أساسيات حول عملية التغيير

أصبح التغيير ضرورة ملحة في جميع جوانب حياة الإنسان، حيث ازدادت الحاجة إليه باعتباره الوسيلة الوحيدة لتطور الأفراد والمجتمعات وتقدمها في عالم أصبح التغيير السريع أبرز سماته.

### 1-1- ماهية التغيير:

سنتطرق إليها من خلال التعريف بالتغيير، ذكر أهم أسبابه وكل أنواعه .

### 1-1-1- مفهوم التغيير:

لقد أورد العديد من الكتاب والباحثين تعاريف كثيرة ومختلفة للتغيير التنظيمي، تختلف باختلاف النظر إلى مجال التغيير ووسيلة تحقيقه، إذ يعتبر التغيير من المفاهيم الإدارية الذي يركز على تحول المنظمة من الواقع الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل، وذلك من خلال إتباع مفهوم سليم وواضح يسترشد به كل من يريده.

#### • التعريف لغة: عرف التغيير في المعجم الوسيط بأنه:

" غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان، وغير فلان عن بغيره أي حط عن رحله وأصلح من شأنه" <sup>1</sup>

وأيضاً عرف التغيير: " اسم مشتق من الفعل غير بمعنى جعل الشيء على غير ما كان عليه وحوله وبدله" <sup>2</sup>

#### • التعريف اصطلاحاً: التغيير بالمعنى العام هو:

"التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان". <sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد بن يوسف النمران عطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 92

<sup>2</sup> - مجد الدين القريوز أيادي، القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2008، ص: 1212

<sup>3</sup> - عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الوفاء للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2000، ص: 09.

ويعرف التغيير على أنه: "هو كل تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى للتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل"<sup>1</sup>

• **التعريف كما جاء في نظريات المنظمة:** من خلال التركيز على الهدف من التغيير فعرفه أندرو ومارك على أنه: " كل عملية تهدف لزيادة الفعالية التنظيمية من خلال توحيد حاجات الأفراد للنمو، التطور مع الأهداف التنظيمية، وهذا باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية"<sup>2</sup> حيث ركز الباحثان على ضرورة اعتماد التغيير والتركيز على العلوم السلوكية لضمان الفعالية التنظيمية.

وعرفه صلاح الدين محمد عبد الباقي على أنه: "في الواقع خطة ايجابية لتطوير أداء المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائما"<sup>3</sup> أي أن التغيير هو خطة ايجابية هدفها تحسين وتطوير الأداء في المنظمات.

من كل ما سبق نستنتج أن التغيير ما هو إلا عملية ضرورية مخططة تشمل جوانب مختلفة من المنظمة، للتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية، هدفها تحسين الأداء والانتقال من وضعها الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل.

حيث هناك تباعد كبير بين مصطلحي التغيير والتغير، إذ يعتبر التغير " كل ما يحدث من تحول في مجالات الحياة بصفة دورية، ولا يمكن للإنسان من التدخل لضبطه، لأن هذا التغير يحدث بصفة خارجة عن سيطرته وتحكمه"<sup>4</sup> وأيضا هو: "ظاهرة طبيعية مستمرة في حياة المنظمات، تحدث دون تخطيط مسبق، تكون عفوية وتلقائية، تتجم بتأثير التغيرات البيئية ذات الصلة بمدخلات، عمليات ومخرجات المنظمات"<sup>5</sup>. لهذا ربط التغير بالمنظور الواسع في بيئة المنظمة الخارجية، أما التغير بالمنظور الضيق في البيئة الداخلية للمنظمة.

<sup>1</sup> - محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص: 343

<sup>2</sup> -موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 50

<sup>3</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص:336

<sup>4</sup> - فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية (محاور الإصلاح الاستراتيجي في الق: 21) الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص:12

<sup>5</sup> - زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 172

والجدول التالي يوضح طبيعة الاختلاف الموجود بين التغيير والتغيير:

الجدول رقم (01) : الفرق بين التغيير والتغيير.

التغيير	التغير
● مخطط ومدروس	● تلقائي وعفوي
● التنبؤ به سهل	● التنبؤ به صعب
● له برنامج زمني	● بطيء في رد الفعل
● محدود الأسباب والأساليب	● متعدد الأسباب
● يقوم على المبادرات (Proactive)	● يؤدي إلى رد الفعل (Réactive)

المصدر: فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي في الق21، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 16

### 1-1-2-أسباب التغيير:

لا تحدث عملية التغيير التنظيمي بشكل عفوي أو تلقائي، بل هي ضرورة ملحة تفرضها أسباب داخلية وخارجية تقتضي من المنظمة إجراء التغيير، أو نتيجة تفاعل هذه الأسباب معاً، لكن التأثير الأقوى يكون غالباً من تأثير الأسباب الخارجية.<sup>1</sup>

- الأسباب الداخلية: تتمثل في كل القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة، وهذا راجع لعملياتها وتفاعل موظفيها معها، هدفها حماية المنظمة من التخلف والجمود. من بين هذه الأسباب ما يلي:<sup>2</sup>

● **توجهات القادة:** تطمح القيادة الحديثة للبحث المتواصل عن الطرق الفعالة لإحداث قفزة نوعية وتحسين في أداء الأفراد والمنظمة معاً، من خلال تحسين مناخ العمل، تحفيز العمال، الدافعية للعمل، الولاء للمنظمة، كل هذا من أجل تعاونهم عند حدوث التغيير؛

<sup>1</sup> -Benoit Grouard, Francis Meston, l'entreprise en mouvement « conduire et réussir le changement », 3éme édition, Dunod , Paris,1998, p : 11-12

<sup>2</sup> - Ibid, p : 17.

- **التنظيمات الإدارية:** تنمو التنظيمات الإدارية باستمرار، حيث يشكل ضغط كبير على المنظمات، مما يؤدي بها مراجعة أساليب إدارتها، إعادة ترتيب أهدافها، سياساتها وحتى إستراتيجياتها، خاصة عند انضمام أفراد جدد كقادة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات كثيرة وحتى ظهور أوضاع جديدة؛
  - **حاجات الموظفين وطموحاتهم:** إن الدافع الأساسي لإحداث التغيير التنظيمي هو تطور وعي الأفراد، زيادة حاجاتهم، وطموحهم لمراتب عليا، رغبتهم في التجديد، مشاركتهم الإيجابية في اتخاذ القرارات، تخلصهم من اللامبالاة، .... فالأفراد هم القيمة المضافة للمنظمات؛<sup>1</sup>
  - **المشاكل الداخلية الكثيرة:** كثرة المشاكل الداخلية تستدعي ضرورة التدخل، وهذا من خلال معرفة أسبابها ببعض المؤشرات التنظيمية. نذكر منها:<sup>2</sup>
    - إصابة الموظفين بالإحباط واليأس وانخفاض حالتهم المعنوية؛
    - الاستقالات الاختيارية وكثرة التسرب خاصة الكفاءات والمؤثرين؛
    - طلب النقل للموظفين بين الأقسام لمعظم الموظفين؛
    - الإكثار من الشكاوي والنزاعات بين الموظفين، والتشديد في الإجراءات التأديبية؛
    - الزيادة في عدد أيام الغياب، وكثرة الموظفين المتغييبين؛
    - تقشي ظاهرة التأخر والتسيب التنظيمي؛
    - اللامبالاة من طرف الموظفين، الهروب من أداء الواجبات وادعائهم بعدم الاختصاص؛
    - انعدام التفويض والمركزية يؤدي إلى ضعف الثقة بالمرؤوسين؛
    - عدم التطوير، نقص الإبداع والروتين.
- تدل كل هذه الظواهر السلبية داخل المنظمة على وجود خلل تنظيمي كبير، مشاكل كثيرة، عدم رضا الموظفين، يجبر المنظمة على تشخيص كل هذه الأسباب وإدخال تغييرات وتحسينات طارئة.

<sup>1</sup> -صالح بن سليمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص: 35-36.

<sup>2</sup> -محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 32-33.

- الأسباب الخارجية: تلعب القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة دورا كبيرا في التغيير التنظيمي، حيث تعتبر الدافع الرئيسي للتغيير بالنظر للتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية للمنظمات، وفي ما يلي أهم القوى الخارجية الداعية للتغيير التنظيمي:<sup>1</sup>

• القوى التكنولوجية: لقد أثر التطور العلمي المتسارع على حياة المنظمات فحولها إلى منظمات المعرفة، مما أدى إلى التغيير في أساليب العمل، وفي مناهج التكوين والتدريب، ظهور تخصصات جديدة، تغيير الهياكل التقليدية بهياكل حديثة، والسعي لتبني الإدارة الإلكترونية؛

• القوى السياسية والقانونية: يفرض سن القوانين وإصدار تشريعات حكومية جديدة بالأجور، أو القوانين الأساسية للتشغيل والقطاعات ضغوطا على المنظمات، بإعادة الرؤية في الكثير من أساليب العمل والتشغيل، التنظيمات الإدارية من أجل القيام بنشاطاتها وواجباتها على أكمل وجه.

• القوى الاجتماعية: تؤدي النقابات العمالية وتزايد ضغوط الاتحادات والجمعيات إلى تحسين ظروف العمل، الزيادة في الأجور، تغيير النظرة للموظف من عنصر غير مرغوب إلى عنصر مسخر لخدمة المواطن، هذا ما يؤدي بالأفراد العاملين إلى تقديم خدمات أفضل، وكل هذه العوامل تدفع للتغيير.

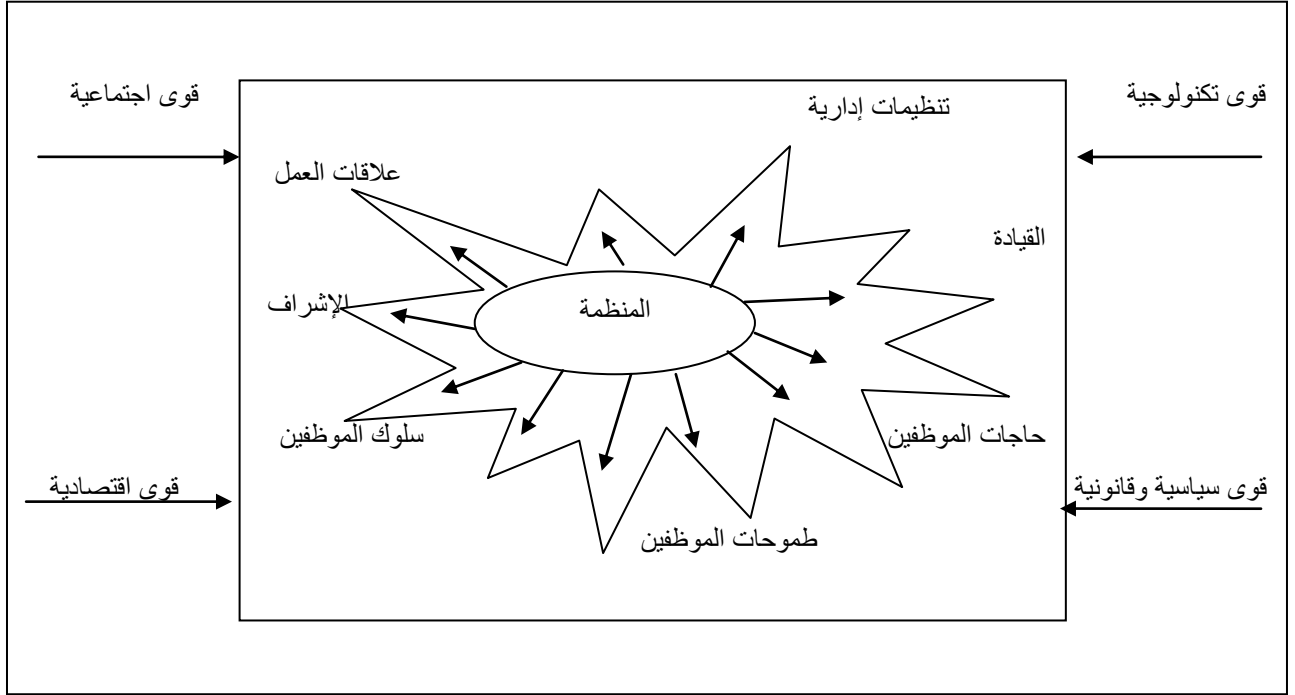
• القوى الاقتصادية: فرضت تحديات القوى الاقتصادية الحاجة إلى التغيير التنظيمي كحل إستراتيجي.

للبحث في التطورات التي يشهدها النظام الاقتصادي العالمي الجديد الذي يؤثر على أساليب وأنماط الإدارة في المنظمات الخاصة عموما، وأيضا المنظمات العامة خصوصا لم تسلم من هذه التطورات، حيث توصلت لنظام أكثر مرونة يتكيف مع التحولات الاقتصادية العالمية، والخروج من نظام البيروقراطية الساكنة والمركزية.

والشكل التالي يوضح القوى الداخلية والخارجية المؤثرة في التغيير.

<sup>1</sup> - Benoit Grouard, Francis Meston, op.cit , p :15-16

الشكل رقم (01): أسباب التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة.

ومهما تكن أسباب التغيير التنظيمي، فحدوثه في المنظمة يكون ردا لأحد الأمرين أو الاستجابة لهما معا. ويتمثلان في:

- تهديد استقرار المنظمة: من خلال رضوخها لضغوط التغيير والاعتراف بعدم مسايرة التطورات، وعدم تأييد التغيير، فالاستقرار لا يعني الجمود والثبات، بل يكون ثمرة التغيير، فهنا تجبر المنظمة على إحداث التغيير ومواكبته (ليست مخيرة)؛
- فرصة لتحقيق أهداف المنظمة: تدرك هنا المنظمة بحاجتها للتغيير، وتحقيق غاياتها، لأنها ترغب في الوصول إلى درجات أعلى من التقدم والتطور والنجاح، فالمنظمة تفتتح بعملية التغيير لما يحققه لها من أهداف (طوعا).

1-1-3-أنواع التغيير التنظيمي:

هناك عدة أنواع من التغيير تلزم المنظمات بإتباعها على حسب اختلاف المواقف والظروف، وسنحاول تلخيصها في الآتي:

• **حسب درجة الشمولية:** من خلال هذا النوع سنرى هل التغيير يمكنه تغطية جزء من المنظمة فقط أو كلها، لهذا ينقسم إلى نوعين هما:<sup>1</sup>

أ- **التغيير الجزئي:** قد يلمس أجزاء من المنظمة، أو من الأنشطة، أو من العمليات، أو وحدة من الوحدات الإدارية، أو يلمس أيضا من أهداف المنظمة، أو الإجراءات، أو السياسات، أو لتغيير بعض من العاملين بها، أو بعض الآلات في وحدة معينة؛

ب- **التغيير الشامل:** قد يشمل كل أنحاء المنظمة، حيث يمكن للتغيير أن يمس كل المجالات التكنولوجية، الهيكلية، الوظيفية وحتى البشرية، فهذا التغيير يمتاز بشموليته.

• **حسب درجة المشاركة:** من خلال هذا النوع، يمكن تقسيمه إلى:<sup>2</sup>

أ- **التغيير المفروض:** تلجأ الإدارة العليا للقيام به دون مشاركة العمال ومناقشتهم له، خاصة في حالة التغييرات التنبؤية والإستراتيجية، حيث أنه يتصف بدرجة عالية من المقاومة كون العمال دورهم الوحيد تنفيذ التغيير فقط.

ب- **التغيير بالمشاركة:** تلجأ المنظمة في هذا النوع من التغيير كإستراتيجية للتقليل من مقاومته، حيث تشارك العمال في التخطيط لعملية التغيير، واتخاذ القرارات.

• **حسب درجة التخطيط:** في هذا النوع من التغيير تلجأ المنظمة لبناء إستراتيجية مخططة له، وقد تفرض بعض العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة بالإسراع في إحداث التغيير دون التخطيط له، إذن يوجد نوعان:<sup>3</sup>

أ- **التغيير المخطط:** يقوم العاملين على التغيير في هذا النوع بدراسة دقيقة وتخطيط متأنى لعوامل التغيير، والبحث في الفرص المتاحة له ومتطلباته، وعن المنافسين المتوقعين، فتقوم بإعداد العمال من خلال تكوينهم وتدريبهم وفق احتياجات التغيير المتوقعة، وهذا يعتبر جهد واعي وهادف لمخططي التغيير؛

<sup>1</sup> - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص: 38.  
<sup>2</sup> - السعود راتب، الشوابكة زينب، مقاومة التغيير التنظيمي في المنظمات التربوية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر فيلادلفيا الدولي 17 (ثقافة التغيير، الأبعاد)، جامعة فيلادلفيا، الولايات المتحدة الأمريكية، (6-8 نوفمبر 2012)، ص: 9.  
<sup>3</sup> - محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق ذكره، ص: 38 .

ب- **التغيير غير المخطط:** ويقوم هذا النوع من التغيير نتيجة لتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، ودون الإعداد له، حيث يكون تلقائياً، ويحدث نتيجة التطور والنمو، فيتم بشكل مستقل خارج عن رغبة وإدارة المنظمة.

• **حسب وقت التنفيذ:** هناك ظروف تتوجب التغيير فيكون سريعاً، وقد يأخذ وقتاً طويلاً لتطبيقه وهذا راجع لكثرة المجالات التي تحتاج للتغيير، لهذا ينقسم إلى:

أ- **التغيير السريع:** تنتج عن التغيير في الظروف الخارجية، كالظروف السياسية كالحروب، والظروف الاقتصادية كالتضخم إلى رد فعل سريع لهذه الضغوطات، ولا يعتبر راسخ وفعال كونه لم يتم وفق دراسات وتخطيطي لكل جوانبه وعوامله؛

ب- **التغيير التدريجي:** مقارنة بالتغيير السريع، يأتي التغيير التدريجي الذي يعتبر أكثر رسوخاً وثبوتاً كونه تم وفق خطط مرسومة وواضحة، وتسلسل تدريجي للوصول إلى الهدف المنشود الأول من التغيير، وأيضا يأتي كإستراتيجية بعيدة المدى مخطط لها أيضا.

• **حسب نوع الاستجابة:** يتوجب على المنظمة القيام بعملية التغيير بتعرضها لبعض الظروف واستجابة لها، يقسم التغيير إلى ثلاثة أنواع وهي:<sup>1</sup>

أ- **التغيير كرد فعل لظروف خارجية:** تحدث تغيرات كثيرة في المحيط الخارجي لا بد على المنظمة الاستجابة لها، حسب درجة الارتباط بينها وبين العنصر الخارجي الذي قادها إلى التغيير، فيتعذر عليها إكمال عملها كالسابق؛

ب- **التغيير كرد فعل لظروف داخلية:** تقوم المنظمة بالتغيير نتيجة المشاكل والضغوطات الداخلية كالصراعات، الإضرابات، كثرة الغياب، وغيرها من العوامل التي تجبر المنظمة على إحداث بعض التغييرات؛

ت- **التغيير بهدف السيطرة على المناخ أو جزء منه:** هذا النوع من التغيير يفتح مجال التوسع بالنسبة للمنظمة، ويحقق ميزة خاصة لها، حيث تهدف للسيطرة على بعض العوامل كسلوكات الأفراد والجماعات وضبطها، ليكون تحت تحكمها.

<sup>1</sup> - السلمي علي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص: 263 .

• حسب التصنيف: حسب هذا التغيير يوجد شكلين:<sup>1</sup>

أ- التغيير المادي: ويشمل التغيير الهيكلي والتكنولوجي، أي يشمل الاختصاصات والمسؤوليات، وكذا يتبعه تغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم؛

ب- التغيير المعنوي: يهدف هذا النوع إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك، خاصة بالنسبة للوظائف كبرامج التدريب والتنمية البشرية، فهو نفسي اجتماعي.

من خلال كل ما سبق نجد أن أنواع التغيير التنظيمي تعددت حسب اختلاف المعايير المستخدمة في التصنيف، لذا يتعين على القائمين على التغيير فهمها لطبيعة التغيير ونوعه الذي هم بصدد إحداثه، من أجل القيام بكافة الإجراءات، وحشد الإمكانيات والموارد التي تكفل تحقيق هذا التغيير ونجاحه.

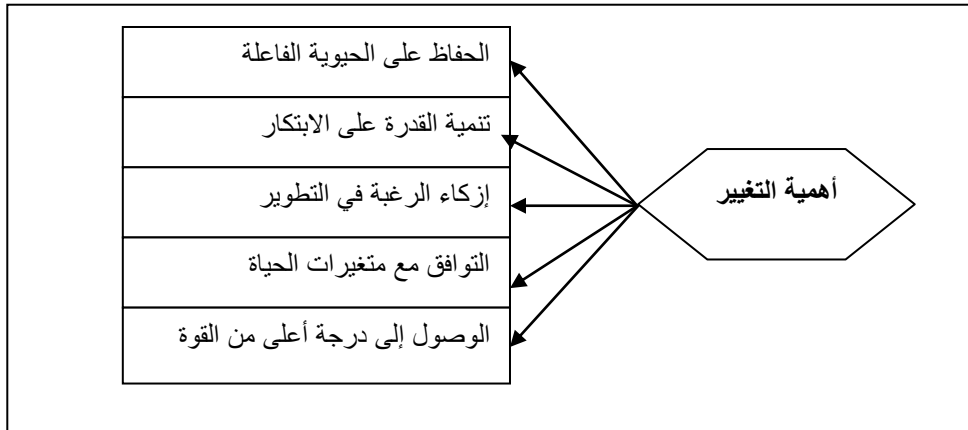
1-2-1- أهمية ومستويات التغيير التنظيمي:

للتغيير أهمية كبيرة تتضح من خلال مستوياتها، وهذا ما سنبرزه في الآتي:

1-2-1-1- أهمية التغيير التنظيمي:

إن التغيير شديد الأهمية فهو ظاهرة معقدة تشمل جميع مجالات الحياة، وفي هذا الإطار هناك بعض الجوانب المتعلقة بأهمية التغيير لكل من الفرد والمنظمة، نبرزها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): الجوانب الأساسية لأهمية التغيير



المصدر: محسن أحمد خضير، إدارة التغيير، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2003، ص: 23.

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر،

حسب هذا الشكل فإن الجوانب الأساسية الخمسة للتغيير تتمثل في:<sup>1</sup>

- **المحافظة على النشاط والتقدم ومواكبة التطور:** حيث تكمن أهمية التغيير داخل المنظمة في التجديد والحيوية، فتظهر الرغبة في الإبداع، وتختفي كل مظاهر الروتين، السلبية واللامبالاة؛
  - **تنمية القدرة على الابتكار:** يوجد دوماً في المنظمات فوجين، منهم من يوافق التغيير ويؤيده ويكون التعامل معهم بالإيجاب، وفوج مقاوم يخاف من المجهول، فقدان الصلاحيات والمسؤوليات، والمراكز والميزات الخاصة به، لهذا يحتاج إلى جهد للتعامل مع التغيير؛
  - **تنمية الرغبة في التطوير بين أفراد المنظمة:** إن إدخال تكنولوجيا جديدة ومنتطورة في المنظمات وتطبيقها، يؤدي للقيام بعمليات إصلاح وتجديد للقوى القادرة على العمل والإنتاج، من خلال التحفيز وإزكاء الدوافع والرغبات لتحسين العمل وتطويره، وهذا ما يحققه هذا التغيير؛
  - **تحقيق التوافق مع متغيرات الحياة:** تواجه المنظمات ظروف مختلفة، وبيئة غير ثابتة تتفاعل فيها العوامل، الأفكار، الاتجاهات، المصالح والقوى، لهذا يعمل التغيير على زيادة القدرة للتأقلم مع متغيرات الحياة؛
  - **تحسين مستوى الأداء:** إن معرفة المنظمات لنقاط قوتها وتأكيدتها، واكتشاف نقاط ضعفها التي أدت إلى ضعف أدائها والبحث عن كيفية معالجتها، يؤدي إلى التغيير الذي يهدف لتحسين أداءها والوصول لدرجات أعلى من الممارسة والقوة.
- 1-2-2-مستويات التغيير التنظيمي:**

يرى العديد من الباحثين على غرار أرجرس (Arggris) وبينيس (Bennis) وبيكهارد (Beckhard) أن التغيير التنظيمي يصدر من مستويات عليا إلى مستويات دنيا (الموظفين التنفيذيين)، وهناك آراء أخرى ترى بأخذ الموظفين للمبادرة واقتراح التغيير، ويوجد رأي وسيط ينادي بمشاركة جميع المستويات، وهذا ما سنوضحه في ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عماري سمير، دور التطوير التنظيمي في إنجاح التغيير بالمؤسسة، دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص: 8-9

<sup>2</sup> - سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، حالة موظفي خزانة ولاية جيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011، ص: 16

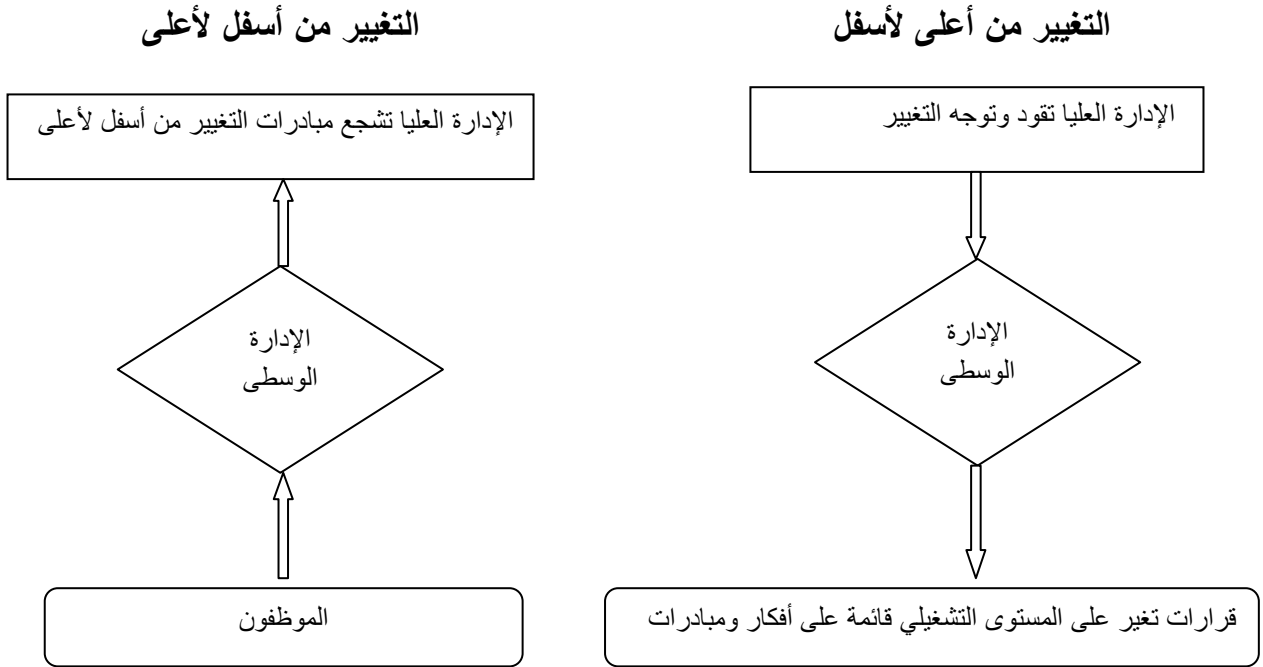
• **التغيير من أعلى لأسفل:** تعمل الإدارة العليا على وضع سياسات التغيير التنظيمي، فهي التي توجه العملية وتقوم باتخاذ القرارات، وتكون مسؤولة عن عملية التغيير وقراراتها خاصة في خطتها الإستراتيجية. لكن هذا المستوى من التغيير يواجه مقاومة كبيرة من المستويات الإدارية الدنيا، خاصة إذا كانت غير جاهزة لتقبل التغيير، ولا تحظى بقبول قياداتها الإدارية؛ ويعتبر من أهم العيوب لهذا المستوى؛

• **التغيير من أسفل لأعلى:** يعمل هذا المستوى على نسق تنظيمي مفتوح، حيث يعطي الفرصة للموظفين ويشجعهم على المبادرة في الاقتراحات المناسبة للتغيير على المستويات التشغيلية، ويدعو هذا المستوى للنجاح إذا قابله المناخ المشجع للتطوير والابتكار للمستويات الدنيا، والتأييد للتغيير المقترح ودعم تنفيذه من المستويات الإدارية العليا، ولكن التغيير الإستراتيجي يبقى من مهام هذه الأخيرة؛

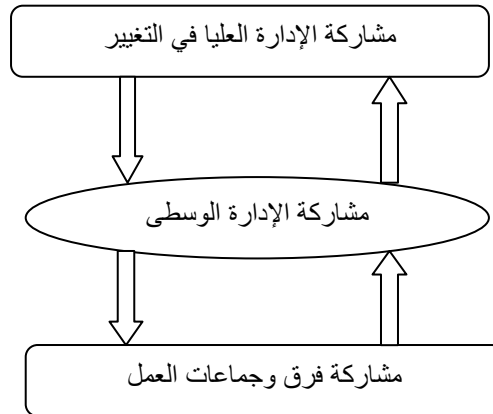
• **المنهج المتكامل:** يعمل هذا المستوى على إشراك كل المستويات الإدارية في المنظمة بالتقرير وإحداث التغيير، حيث يسمح لكل الموظفين بإعطاء وجهات نظرهم ومقترحاتهم، وتنفيذها ومتابعتها، ويجب أن تكون هناك مكافآت لأصحاب الأفكار المحققة للتغيير والتطوير، ومن أهم مزاياه أنه يقلل من مقاومة التغيير، كونه قائم على المشاركة، فالكل يعتبر نفسه مسؤول.

ونلخص في الشكل الموالي مستويات التغيير التنظيمي المذكورة أعلاه :

الشكل رقم (3): مستويات التغيير التنظيمي



المنهج المتكامل



المصدر: سوفي نبيل، المرجع السابق ذكره، ص: 17

1-3-1- أساليب التغيير وطرق قياس الحاجة إليه:

يبرز التغيير في المنظمات من خلال المشرفين عليه وكيفية تنفيذه، والبحث عن طرق لكيفية قياسه والحاجة إليه.

1-3-1-1- أساليب التغيير التنظيمي:

يمكن القول أن أساليب التغيير لا يمكن أن تخرج عن إحدى الأسباب التالية والتي يمارسها غالبية

من يشرفون على هذه العملية:<sup>1</sup>

• **التغيير المتدرج:** هو التغيير الذي يقوم بإحداثه الشخص أو الإدارة بطريقة بطيئة وعلى فترات زمنية طويلة أو قصيرة، حيث يغلب عليه المعدل الزمني الثابت، إلا أنه قد يشوبه تذبذبات بسيطة، وقد يشارك في عملية التغيير هذه عدد من الأفراد، كما أن هذه العملية تكتسب أهمية إذا ما اقترنت ببرنامج واسع النطاق وغير محدود للتغيير، وذلك من أجل تحسين الإنتاجية وخفض النفقات، وتنمية وتطوير الموظفين؛

• **التغيير الجذري:** يتميز هذا التغيير بأنه يكون مفاجئاً وله آثار مشهودة، فمثلاً يحدث انقلاباً شاملاً في إستراتيجية المنظمة لدخول أسواق جديدة، وقد يتعلق بالبناء والتركيب الهيكلي للمنظمة أو تكوينها، وغالباً ما تتجه المنظمات الكبرى الناجحة لإتباع أسلوب التغيير الجذري من أجل تحقيق المزيد كمن المكاسب ومن أجل البقاء والمنافسة بقوة؛

• **المزج بين الأسلوبين:** ويعرف أيضاً بالتغيير المرحلي، عند تطبيق التغيير قد يستلزم الأمر المزج بين أنواع التغيير، فمثلاً عندما يكون رد الفعل سلبياً تجاه إحداث تغيير جذري وسريع، فإن وجود برنامج متدرج في متابعة الإنجازات أمر حيوي ومهم، كتطبيق برنامج الجودة الشاملة بشكل تزامني، وإدخال تحسينات قليلة على العمليات وكيفية سيرها، وفي ذات الوقت تغيير طرق التفكير بين أوساط الإداريين تعد بمثابة المفتاح الأول لإحداث التغيير بفعالية.<sup>2</sup>

ولاشك أن اختيار الأسلوب الذي يتلاءم مع ظروف وخصوصية المنظمة يعتبر مفتاح لنجاح هذه العملية.

### 1-3-2- طرق قياس الحاجة للتغيير:

تستطيع المؤسسة أن تتبع عدة طرق لقياس لمعرفة مدى حاجيتها للتغيير، وتكون هذه الطرق بحسب الأطراف الخاضعة للتغيير، الأفراد، الجماعات والمنظمة، حيث أن كل طرف من هذه الأطراف له

<sup>1</sup> - محمد بن يوسف نمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 105-106.

<sup>2</sup> - نيغل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، تعريب محمد حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص: 57.

طرق قياس خاصة به، تستخدم لحل المشاكل واكتشافها مع إمكانية التطوير، ونوجزها في الآتي:<sup>1</sup>

- أولاً: بالنسبة للأفراد: عن طريق:
- البحوث والدراسات الخاصة بالرضا عن العمل ومشاكل العاملين؛
- تقديم إحصاءات حول الشكاوي، التأخير، ترك الخدمة والغيابات؛
- مراجعة سياسة الأجور، الترقية، الحوافز، الاختيار، التعيين والجزاءات؛
- استطلاع رأي المشرفين والمسؤولين عن مشاكل العمل والأفراد.

• ثانياً: بالنسبة للجماعات: عن طريق:

- الدراسات والبحوث الخاصة بجماعات العمل وسلوكها؛
- الاجتماعات بين جماعات العمل؛
- اجتماعات المستشارين مع جماعات العمل.

• ثالثاً: بالنسبة للمنظمة: عن طريق:

- دراسات وبحوث الرضا عن العمل؛
- دراسة المناخ الوظيفي؛
- دراسة أساليب الرقابة والتسويق والتمويل؛
- دراسة وظائف الإنتاج، التسويق، التمويل والأفراد؛
- مقابلات المديرين مع المسؤولين.

## 2- إدارة التغيير:

إن الثابت الوحيد في هذه الحياة هو التغيير، فالتغيير هو عملية حيوية تحتاج إلى بذل جهود كبيرة لمتابعتها وتوجيهها التوجيه السليم لتحقيق الأهداف المرجوة منها، خصوصاً في ظل المقاومة التي تواجهها، وهذه هي مهمة إدارة التغيير.

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات-، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 441-442.

## 2-1-1- ماهية إدارة التغيير:

سنستعرض أهم التعاريف لإدارة التغيير ونستخلص خصائصها، أهدافها ومجالاتها:

### 2-1-1-2- تعريف إدارة التغيير :

تعرف إدارة التغيير على أنها: "مفهوم إداري يعني إحداث تغيير في طريقة عمل المنظمة، أو إدارتها، من خلال خطط محددة بوضوح، تهدف لمسايرة كل التطورات الحديثة والتغيرات التي تحدث في بيئة عملها بغرض تحسين إنتاجيتها وكفاءة عملها."<sup>1</sup>

وأيضاً تعرف: "قيام الإدارة بالتحرك لمواجهة الوضع الجديد بإعادة ترتيب الأمور، باستخدام عوامل التغيير الإيجابية، ومصاحبة عوامل التغيير السلبية أو التخفيف منها، فهي تعبر عن كيفية استعمال أفضل أساليب التغيير الاقتصادية والفعالة لخدمة الأهداف المرجوة"<sup>2</sup>

كما يعرفها سميث (Smith) على أنها: "عملية نقل المنظمة من خلال تطبيق منهج شامل يخرج من الواقع الحالي إلى الواقع المنشود، من خلال تطوير التصرفات والسلوك باستخدام أساليب عملية لتحقيق التغيير المستهدف"<sup>3</sup>.

وبالتالي فإن إدارة التغيير منهج علمي له أسس وقواعد يقوم برصد تقلبات التغيير في بيئة المنظمة ودراستها، بهدف تحضير إستراتيجيات ملائمة حسب إمكانيات المنظمة وأهدافها، مع العمل على تطوير الموظفين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات التنظيمية، وإدارة التغيير تبحث دوماً عن أفضل الطرق من حيث التكلفة والفعالية.

تستخدم إدارة التغيير أسلوبين:

• **الأسلوب الدفاعي لإدارة التغيير:** يتخذ بشكل رد فعل، حيث تنتظر الإدارة حتى يحدث التغيير ثم تحاول التخفيف من الآثار السلبية التي قد تنجم عنه، من خلال البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة، وبذلك تفوت على نفسها فرصة الاستفادة من مزايا التغيير، هذا الأسلوب تلجأ إليه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير، أو لا تملك روح المبادرة وشجاعة الإقدام عليه. وهناك من يرى

<sup>1</sup> - سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، ط1، دار الرياءة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص:15.

<sup>2</sup> - زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات "الهيكل التنظيمي للمنظمة"، دار الرياءة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص:18.9

<sup>3</sup> - محمد بن يوسف نمران العطييات، المرجع السابق ذكره، ص: 94

أن هذا الأسلوب تستخدمه كذلك المنظمات التي تعتبر نفسها في وضعية مريحة، ولا يوجد هناك داعي للبحث عن التغيير بل تعمل بمبدأ رد الفعل والاستجابة أكثر منها على المبادرة؛<sup>1</sup>

• **الأسلوب الهجومي لإدارة التغيير:** يقوم هذا الأسلوب على التنبؤ بالتغيير والإعداد المسبق للوضعية الجديدة، وهنا تعد الإدارة العدة للاستفادة من التغيير عند حدوثه.<sup>2</sup> إن نجاح هذا الأسلوب القائم على المبادرة يتطلب مقومات أساسية داخل المنظمة والتي من أهمها توافر نظام جيد لجمع وتحليل المؤشرات العامة الدالة على احتمالات التغيير. فالتغيرات التي تحدث في مجال ونشاط المنظمة غالبا ما تهز توازنها وتتطلب مدخلا إداريا يختلف عن المدخل التقليدي المألوف، بحيث يكون قادرا على استخدام النظم والطرق الحديثة الفنية والسلوكية التي تساعد في إدارة التغيير بفعالية، ومعالجة المشكلات الناتجة عنه وتحقيق التوازن للمنظمة.

إذن: إدارة التغيير هي سلسلة من الأنشطة والعمليات التي تحقق التغيير المرغوب، بحيث تمكن المنظمة من التحرك كوحدة واحدة قادرة على مواكبة ومسايرة التغييرات المستمرة.

## 2-1-2- خصائص إدارة التغيير:

تتصف إدارة التغيير بالخصائص التالية:<sup>3</sup>

• **الاستهدافية:** تسعى إدارة التغيير إلى تحقيق الهدف والوصول للهدف المعروف الذي أقره المسؤولون عن التغيير؛

• **الواقعية:** على إدارة التغيير أن ترتبط بواقعها العملي وفق مواردها، إمكاناتها وظروفها التي تمر بها؛

• **التوافقية:** يجب أن تكون هناك درجة مناسبة من التوافق بين عملية التغيير ورغبات وتطلعات العاملين عليها؛

• **الفاعلية:** تكون إدارة التغيير فعالة، بكونها تتمتع بالتحرك بحرية، تؤثر على الآخرين وتوجه كل القوى المستهدفة لعملية التغيير؛

• **المشاركة:** لكي تكون إدارة التغيير متفاعلة بشكل ايجابي، عليها المشاركة مع كل العاملين على

<sup>1</sup> - François Dupuy, sociologie du changement « pourquoi et comment changer les organisations ?, Dunod, paris, 2004, p : 215

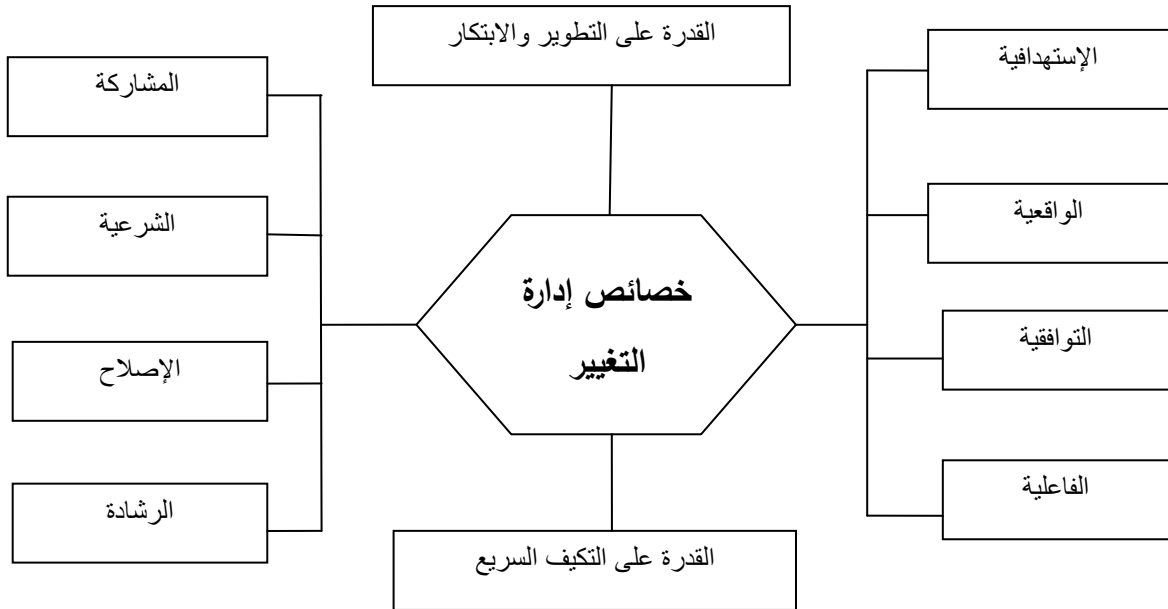
<sup>2</sup> - Ken Blanchard et Terry Waghorn, Anticiper le changement, mission possible, Dunod, Paris, 1997, p : 31-32

<sup>3</sup> - محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2002، ص: 345.

التغيير؛

- **الشرعية:** يجب على التغيير أن يتم في إطار قانوني، شرعي وأخلاقي؛
  - **الإصلاح:** لا بد على المنظمة أن تسعى دوماً لإصلاح العيوب وكل الاختلالات الموجودة فيها، كي تتجح إدارة التغيير فيها؛
  - **الرشد:** ككل عمل إداري تلزم إدارة التغيير صفة الرشد، فكل قرار لا بد أن يخضع لاعتبار التكاليف والعوائد، فلا يجوز حدوث التغيير لخسائر كبيرة من الصعب تغطيتها بعائد يفوقها؛
  - **القدرة على التطوير والابتكار:** هذه العملية مهمة لإدارة التغيير، فهي تعمل على خلق قدرات تطويرية جديدة، هدفها التحسن والتقدم؛
  - **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** تسعى إدارة التغيير للتكيف السريع مع الأحداث والامتنال لها، بالسيطرة عليها والتحكم فيها، للحفاظ على فاعلية وحيوية المنظمة.
- والشكل التالي يلخص كل هذه الخصائص:

الشكل رقم (04): خصائص إدارة التغيير



المصدر: من إعداد الطالبة

## 2-1-3- أهداف إدارة التغيير:

إن أي منظمة تصمم وتبحث عن التغيير وتضع البرامج الكفيلة لذلك، فهي تسعى إلى إنجاز الأهداف التي رسمتها لنفسها، ومن بين الأهداف التي تجعل المنظمة تهتم بالتغيير ما يلي:<sup>1</sup>

- تعديل التركيبة التنظيمية من خلال تحسين الفعالية، تجنب التدهور في الأداء بإحياء الركود التنظيمي؛
- يجب التخلص من الفساد الإداري والبيروقراطية؛
- يجب خلق توجهات جديدة ايجابية نحو الوظائف والموظفين لتنمية الولاد لديهم، خاصة في المنظمات العمومية؛
- يجب البحث في تطوير الكفاءات، الفعالية في الأداء، وحسن استخدام الآلات الحديثة من طرف المورد البشري، وحسن تسيير الموارد، رأس المال والطاقة بهدف خفض التكاليف؛
- يجب الحث على الزيادة في التعلم والإبداع؛
- يجب خلق جو للتغيير، التطوير والإبداع؛
- تطوير القيادات الراضية في الإبداع والقادرة عليه؛
- يجب على المنظمة أن تعطي صورة جيدة لها وانطباع ذهني حسن للرأي العام ؛

كما يهدف إلى:<sup>2</sup>

- تهدف المنظمات على قدرتها للبقاء والنمو، من خلال التكيف والتفاعل مع بيئتها المحيطة بها؛
- تهدف المنظمات على قدرتها للتعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة، لتحقيق ما تصبو إليه عموماً؛
- تهدف المنظمات عند إحداث التغيير والتطوير المطلوبين لمساعدة أفرادها على تحفيزهم بتشخيص مشاكلهم؛

<sup>1</sup> - علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد35، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، ص: 3 من موقع:

بتاريخ: 2011-12-15 http://www.ulum.nltn30/html

<sup>2</sup> - ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص:83

- تهدف المنظمات على تشجيع الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية والرضا الوظيفي لهم؛
  - تهدف المنظمات للكشف عن الصراعات، بالإدارة الجيدة والتوجيه بما يناسب ويخدم هذه المنظمات؛
  - تهدف المنظمة لبناء جو من الثقة، من خلال الانفتاح بين الأفراد العاملين، والمجموعات في المنظمة؛
  - تهدف المنظمة من خلال تمكين مديريها من استبدال الأساليب التقليدية، إلى إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف؛
  - تهدف المنظمة إلى حل كل المشاكل التي تواجهها، من خلال تزودها بمختلف المعلومات ونتائجها.
- إذن: تهدف المنظمات للانتقال من وضعها الآتي إلى وضع مستقبلي من خلال إدارة التغيير، للبحث عن البقاء والنمو والتوسع أكثر في الأسواق المحلية وحتى العالمية.

#### 2-1-4-مجالات إدارة التغيير:

تشمل مجالات إدارة التغيير البحث عن مبادئ وخطوات لإدارتها، وعادة ما تنصب على الجوانب

التالية:<sup>1</sup>

#### - المجال الوظيفي (الإستراتيجي):

يمس المجال الوظيفي عناصر المنظمة الموجزة كما يلي:

- **فلسفة المنظمة:** الفلسفة في المنظمات تعني القيم العامة التي تمتلكها، ولها ما يميزها من خصوصيات على باقي المنظمات، ومن خلال هذه الفلسفة يمكن لها تغيير رسالتها وأهدافها وإستراتيجياتها أو بشكل مستقل.
- **رسالة المنظمة:** الرسالة في المنظمات تعني غرضها الرئيسي أو مجال نشاطها، خدماتها المقدمة، ومن خلال هذه الرسالة يمكن لها التغيير بإضافة وظائف جديدة كفرص لها لمواكبة التغييرات، أو إلغاء وظائف أو أكثر من خلال القيود التي تتطلب منها ذلك؛
- **أهداف المنظمة:** الأهداف في المنظمات تعني الطرق التي تمكنها للوصول إلى غاياتها، ومن خلال هذه الأهداف يمكن لها التغيير في أهدافها الرئيسية، الفرعية وحتى في إستراتيجيتها التي تعتبر منهج للوصول إلى مبتغاها؛

<sup>1</sup> - صلاح بن فالح عبد الله البلوي، المرجع السابق ذكره، ص ص: 73-78.

● **إستراتيجية المنظمة:** الإستراتيجية في المنظمات هي الخطة الطويلة المدى التي تصبو من خلالها إلى تحقيق أهدافها، فمن خلال هذه الإستراتيجية يمكن لها التغيير فيها من خلال إعادة النظر فيها، تعديلها، أو تبني سياسة إستراتيجية جديدة.

#### - المجال الإنساني:

يتمثل أهم عنصر في عملية التغيير في المورد البشري، باعتبارهم الأساس في أي منظمة، فالتغيير في هذا المورد يقود إلى التغيير في اتجاهاتهم، سلوكهم، حل مشاكلهم، اتخاذهم للقرارات، خاصة في عمليات الاتصال، لهذا يشمل هذا التغيير على جانبين:

● **التغيير المادي:** يشمل هذا التغيير عن طريق التعيين والاختيار لزيادة عدد معين من الأفراد، أو تسريح البعض والاستغناء عنهم، أو حتى فصلهم، أو إحلال غيرهم محلهم؛

● **التغيير النوعي:** يشمل هذا التغيير نظم التدريب، التنمية، الجزاءات التنظيمية والمكافآت، وهذا من خلال رفع مهارات الأفراد، تنمية قدراتهم وتعديل سلوكياتهم.

ويوجد من الباحثين من يهتم بالنواحي الإنسانية عند إحداث التغيير في المنظمة، ويرجع هذا لإدخال التغيير في مجالين أساسيين هما:

#### أ- المهارات والأداء: من خلال ثلاث مراحل:

○ الإحلال: يقصد بالإحلال هنا استبدال الأفراد العاملين بالمنظمة بأفراد أكثر إنتاجية وكفاءة والاستغناء عنهم، وهذا ما يؤدي إلى صعوبة تطبيقه؛

○ التحديث التدريجي للعاملين: يقصد بالتحديث التدريجي للعاملين وضع معايير وشروط جديدة عند التوظيف واختيار وتعيين عمال جدد؛

○ تدريب العاملين: يقصد بتدريب العاملين إكسابهم مهارات جديدة بهدف تحسين أدائهم وعملهم.

#### ب- الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات:

يقصد بهذا التغيير في المجال الإداري مصطلح "التنمية الإدارية" وهي من المفاهيم الحديثة التي تتوجب على الإدارات العمل بها، فهي تهدف لمواجهة التحديات الجديدة، حياة أفضل للعاملين من خلال المساعدة في تحقيق التطوير التنظيمي، وهذا من خلال الدراسات في الاتجاهات، التوقعات والسلوكيات.

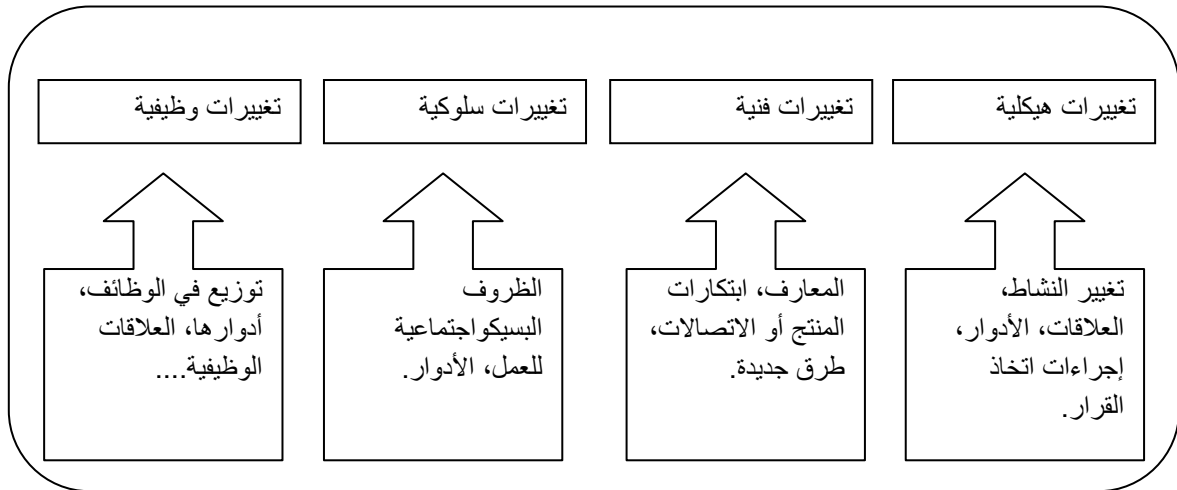
## - المجال الهيكلي:

يقصد بالهيكل التنظيمي في المنظمات طرق تصميم العمل، نطاق الإشراف، المستويات التنظيمية، التفويض، التنسيق بين الأقسام والإدارات.... فأى تغيير في هذه النطاقات يعتبر تغيير هيكل، فالمنظمات في هذا التغيير تسعى إلى تطبيق "إعادة التنظيم" من خلال إدخال إصلاحات هيكلية يمكنها أن تمتد لمختلف الأنشطة وحتى علاقاتها التنظيمية، وتكون أكثر تلائم للأهداف، التطوير، البيئة الخارجية للمنظمة، وحتى لمتطلبات المجتمع.

**المجال التكنولوجي:** يقصد بالتغيير التكنولوجي مدى استخدام المنظمات لآلات ومعدات متطورة التي يفرضها التطور التكنولوجي السريع والمتزايد خاصة في مجال تقنيات المعلومات، وهذا من أجل البقاء والنمو، ومنافسيتها لمثيلاتها من المنظمات، فاستجابتها لمختلف هذه التغييرات والتطورات يؤدي بها إلى تحسين منتوجها، زيادة إنتاجها. وتعد هذه الظاهرة من أنجح أساليب التغيير في المنظمات لاستخدامها أكثر الوسائل للتحديث التقني والتطوير.

من خلال عرضنا لمجالات إدارة التغيير نجد أنها كلها مترابطة ومتداخلة فيما بينها. لذلك يجب على المنظمة أخذ احتياطاتها عند إقرارها التغيير، ومراعاة التوازن بين مختلف الجوانب التي قد تتعدى تلك المذكورة آنفاً. والشكل التالي يوضح أكثر مجالات التغيير:

### الشكل رقم (05): المجالات الأساسية للتغيير.



**المصدر:** قاسمي كمال، إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الإستراتيجيات الحديثة للتغيير، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي: 08-09 مارس 2005، ص: 24.

مما سبق يمكننا أن نستنتج ما يلي:

- عند إحداث أي تغيير في أحد المجالات السابقة، يستلزم بالضرورة إحداث تغيير بالمجالات الأخرى؛
- بإمكان المسؤولين في المنظمة تحديد العنصر الأساسي لتطبيق التغيير فيه، وهذا بفهم وإدراك كل التغييرات التي تؤثر على حياة المنظمة، وكيفية التعامل معها، وكذلك التأثيرات المتبادلة.
- على الرغم من أهمية كل المجالات السابقة، إلا أن أهمها هو الجانب البشري، نظرا للدور الكبير الذي يلعبه المورد البشري على كل المستويات، فهو المحرك الأساسي لأي منظمة، ونجاح التغيير يتوقف على شدة المقاومة الكبيرة التي يبديها الأفراد تجاه التغييرات المزمع إحداثها.

## 2-2- أساسيات في إدارة التغيير:

سنتعرف على أهم مبادئ إدارة التغيير وأهم خطواتها، ونعرج على كل النماذج المعمول بها.

### 2-2-1- مبادئ إدارة التغيير:

إن لإدارة التغيير التنظيمي مجموعة من المبادئ التي من الأجدى للمنظمة أن تلتزم بمضمونها والتقيدها بتوجيهاتها من أجل وضع خريطة محددة لضمان حسن سير عملية التغيير.

لهذا يجب على القائم بعمليات التغيير في أي منظمة، أن يكون على دراية تامة بهذه المبادئ . و أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- إسهام الموظفين في عملية التغيير وانخراطهم فيها يؤدي إلى كفاءة وفاعلية إدارة التغيير؛
- عدم تهميش أفكار واقتراحات المستويات الدنيا، وتأييد الإدارة العليا لهم يسهل من عملية تطبيق التغيير، ويخفف من مقاومته؛
- مراعاة التنظيم الرسمي عند الانطلاق في تطبيق عملية التغيير؛
- مراعاة التنظيم غير الرسمي عند الانطلاق في تطبيق عملية التغيير؛

<sup>1</sup> - سوفي نبيل، المرجع السابق ذكره، ص: 46 .

• تقديم المساعدة والدعم للعاملين على نظام التغيير من خلال سلوكيات، ثقافة المنظمة، بيئتها وعملياتها؛

• الاستعانة بذوي الاختصاص سواء من داخل المنظمة أو من ذوي الخبرات الأجنبية، وهذا لزيادة فرص نجاح القائمين على التغيير في تحقيق أهدافهم؛

• إذا كانت المنظمة مستقرة فلا يعني عدم إجراء التعديلات عليها وإنما تحتاج لتعديلات تدريجية في أجزائها، ويتم التغيير أيضا في المجالات التي تكون عرضة للضغوط البيئية أكثر؛

• يلعب الاتصال دورا مهما في عملية التغيير، ويزيد من قبوله من طرف الموظفين إذا كانت لهم فرص التفاهم والمناقشة.

فهذه تعتبر أهم الأسس والمبادئ التي تحكم إدارة التغيير، وهي ليست قواعد ثابتة أو قوانين إلزامية، إنما هي نقاط هامة يسترشد بها القائمين على عملية التغيير التنظيمي، والذين يعود لهم سلطة تكيفها مع الموقف وطبيعة التغيير الذي هم بصدد القيام به.

## 2-2-2- خطوات إدارة التغيير:

من خلال البحث في موضوع التغيير، لوحظ عدم تمييز لدى بعض الباحثين والكتاب بين مفهومي التغيير وإدارة التغيير، حيث يتحدث الكثير عن خطوات إدارة التغيير أو العكس:

فالانتقال من وضعية (أ) إلى وضعية (ب) يعتبر المراحل الطبيعية التي يمر بها التغيير، والطرق التي تؤدي إلى ذلك بأقل التكاليف، وفي الوقت والإمكانات المتاحة له، بما يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية هي مراحل إدارة التغيير، لهذا تمر هذه الأخيرة بمجموعة من الخطوات أهمها:<sup>1</sup>

### • مرحلة الاستعلام:

يتم في هذه المرحلة بالقيام بدراسة استطلاعية للفهم وتقييم الوضع الحالي للمنظمة من طرف المسؤولين عليها واقتراح رؤية مستقبلية، للبحث عن الخلل والفجوة بينهما، الحاجة للتغيير، الوقت اللازم للعملية، الموارد اللازمة لذلك، فالزمن والإمكانات هما قيود التغيير؛

<sup>1</sup> - Abdelhak Lamirie, Management de l'information « redressement et mise à niveau des entreprises », office de publications universitaires, Alger, 2003, p : 47-48

• **مرحلة الاستجابة ورد الفعل:**

يتم في هذه المرحلة معرفة الوقت الزمني لدراسة إمكانية تطبيق عملية التغيير أو عدم تطبيقه، فتختلف مرحلة الاستجابة من منظمة لأخرى، فالمنظمة التي تعمل برد الفعل سيفوت عليها عدة فرص كون استجابتها بطيئة، عكس المنظمة اليقظة المبادرة التي تعمل على اغتنام الفرص والسرعة للقيام بالتغيير؛

• **مرحلة التصميم:**

يتم في هذه المرحلة الشروع في وضع خطط وبرامج دقيقة، والاستعانة بمستشارين داخليين وحتى ذوي الخبرات الأجنبية إذا اقتضت الضرورة ذلك، إذا كان تبنيتها لقرار التغيير؛

• **مرحلة التنفيذ:**

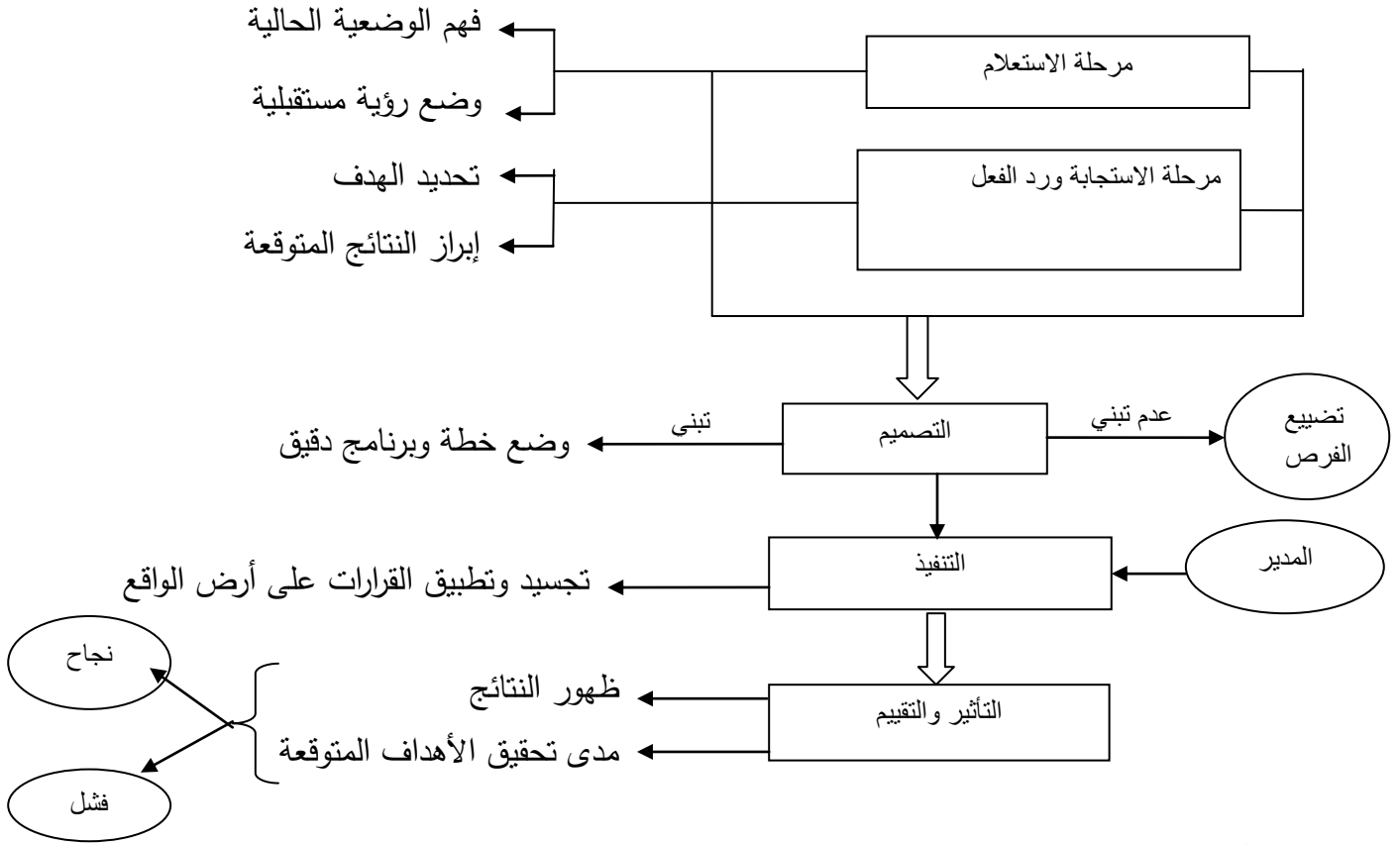
يتم في هذه المرحلة دور المدير من خلال شخصيته، سلطته وخبرته في تحقيق مكاسب سريعة، وضمن مساندة الموظفين، من خلال تطبيق وتجسيد الإجراءات المتخذة وتطبيق القرارات، وتحويل الخطة المدروسة إلى حقائق وأفعال واقعية، حيث يجب الالتزام لكل الأعضاء في المنظمة بما كان مخطط له؛

• **مرحلة التأثير والتقييم:**

يتم في هذه المرحلة تقييم المدير لتأثيرات التغيير، لاكتشاف الانحراف بين ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه، وهنا تبدأ نتائج عملية التغيير بالظهور، والحكم على نجاحه من عدمه. فإدارة التغيير تتطلب قيادة مسؤولة على نشر وصياغة الرؤية الجديدة للمنظمة، والدفع بشكل مستمر لتحقيقها.

وكل هذه المبادئ والخطوات نلخصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): مراحل إدارة التغيير



المصدر: من إعداد الطالبة.

2-2-3- نماذج إدارة التغيير:

قبل أن نتعرض لنماذج إدارة التغيير لابد أن نتعرف على معنى النموذج، فهو عبارة عن: " إعادة بناء بسيط للوضع الحقيقي الذي يهدف للتقليل من التعقيد الموجود فيه، وهذا لإعطاء المخطط القدرة على إدراكه وبشكل كافي للتقليل من الصعوبات"<sup>1</sup>، فنماذج إدارة التغيير من الضروريات المهمة لتطبيق أي تغيير، فهي تبسطه وتصفه لتتمكن من فهمه وتطبيق مبادئه، وسنقوم بعرض أهمها:

-نموذج كيرت لوين: (Kurt Lewin)

من الأوائل الذين كتبوا حول نماذج التغيير التنظيمي كيرت لوين، حيث اقترح في سنة 1951 نموذج ثلاثي لإحداث التغيير، حيث اعتبر أن كل محاولة للتغيير هي محاولة لإعطاء التوازن الديناميكي للقوى المختلفة الاتجاهات، حيث جهة تعمل على تحريك الموقف نحو الهدف المقصود، والجهة الأخرى تعمل

<sup>1</sup>- قيس مجيد عبد الحسين علوش، مفهوم وأهمية النماذج حسب موقع: بتاريخ: 01 جوان 2015  
http://www.uobabylon.edu.i

على تعطيل الموقف المتحرك في اتجاه التغيير، لهذا فإن هذا النموذج يعتبر منطلق للكثير من النماذج التي جاءت بعده<sup>1</sup>. وسنوضح من خلال الجدول التالي نموذج كيرت لوين للتغيير:

**الجدول رقم (02): نموذج كيرت لوين للتغيير.**

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
- إذابة الجليد	- التغيير	- إعادة التجميد
- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير	- تغيير الناس والأعمال	- تعزيز النتائج.
- تقليص المقاومة للتغيير	- تغيير البناء التنظيمي	- تقييم النتائج.
	- تغيير التقنيات	- إجراء التعديلات اللازمة.

**المصدر:** سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (ل م د) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة بسكرة، 2018، ص: 62

**- المرحلة الأولى: مرحلة إذابة الجليد:**

في هذه المرحلة يحاول المسؤول عن التغيير على الكشف عن طبيعة الوضع القائم في المنظمة من خلال:<sup>2</sup>

- اكتشاف الأعراض المهنية التي تشتكي وتعترض كل وحدات العمل؛
- إيجاد العلاقة السببية بين كل هذه الأعراض؛
- البحث عن طبيعة المشاكل التي تعرقل نشاط المنظمة وتقدمها؛
- القيام بترتيب هذه المشاكل حسب الأولوية والأهمية وتأثيرها على العمل؛
- الكشف عن إمكانيات وحدود المنظمة في المشاكل التي تعترضها.

تعتبر هذه المرحلة مهمة، وعدم إعطائها الاهتمام المناسب لها سيؤدي إلى فشل جهود التغيير، فهي تهدف لإكساب الفرد الاستعداد، الدافعية، تعلم مهارات واتجاهات جديدة (قبول الفرد للتغيير)، إلغاء

<sup>1</sup> -Roth Gérard et Kurtyka Michal , profession dirigeant de la conception du changement à l'action, Dunod, Paris,2007, p :

<sup>2</sup> -ماهر أحمد، المرجع السابق ذكره، ص: 460

- واستبعاد المعارف والاتجاهات الحالية . ولإذابة هذا الموقف نستخدم البعض من الأساليب لذلك وهي:<sup>1</sup>
- ✓ إظهار السلوكيات السيئة الغير مرغوب فيها، من خلال منع كل دعائم أنماط السلوك التي تعتبر مشاكل ويجب تغييرها؛
  - ✓ البحث في كل التصرفات التي تؤدي لحدوث المشاكل؛
  - ✓ إعلام وإشعار كل العاملين بالتغيير الذي سيحدث في المستقبل؛
  - ✓ نقل الأفراد بين الأقسام من بيئة العمل التي تشجع التصرفات السيئة، وتوجيههم إلى دورات تدريبية لمعالجة كل المشاكل المهنية؛
  - ✓ البحث عن حلول لتغيير الظروف المحيطة بالسلوكيات السيئة، كعلاج ظاهرة التأخر والغياب بتغيير مواعيد العمل وساعاته

#### - المرحلة الثانية: مرحلة التغيير:

من خلال هذه المرحلة يتم تنفيذ عملية التغيير على حسب المجال المحدد لها، حيث يمكن للتغيير أن يلمس الأفراد بتغيير وظائفهم، نظام الحوافز المعمول به، طريقة صب المكافآت....، أو يلمس المجال التكنولوجي بإدخال معدات جديدة، وسائل مبتكرة، نظم معلومات جديدة، تكنولوجيات حديثة...، أو يلمس المجال الهيكلي من خلال تعديل نطاق الإشراف، المركزية، تقسيم الوظائف، تقسيم المسؤوليات.... فهذه المرحلة محورية وأساسية في عملية التغيير.

#### - المرحلة الثالثة: إعادة التجميد:

من خلال هذه المرحلة يتم التوصل إلى النتائج أي تجميد ما تم الوصول له، فبعدما بدأت عملية التغيير بإذابة المواقف، ثم تدخلت بالتغييرات المطلوبة، هذا ما جعل هذه المرحلة تهتم بحماية التغيير بالمحافظة على المزايا والنتائج الايجابية التي تم تحقيقها من التغيير، وهذا تم بالمتابعة المستمرة لنتائجه، وتقييمه، وأيضا الإبقاء على تدريب العاملين على التغيير، تطوير نظم الحوافز، تدعيم الاقتراحات، والمساهمة في تجسيد المهارات والأفكار والاتجاهات الجديدة، الإدارة والمسؤولين عن هذا التغيير هم الذين

<sup>1</sup>-براهيمي طاهر، شيماء مبارك، التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 13، 2014، ص: 87-88 .

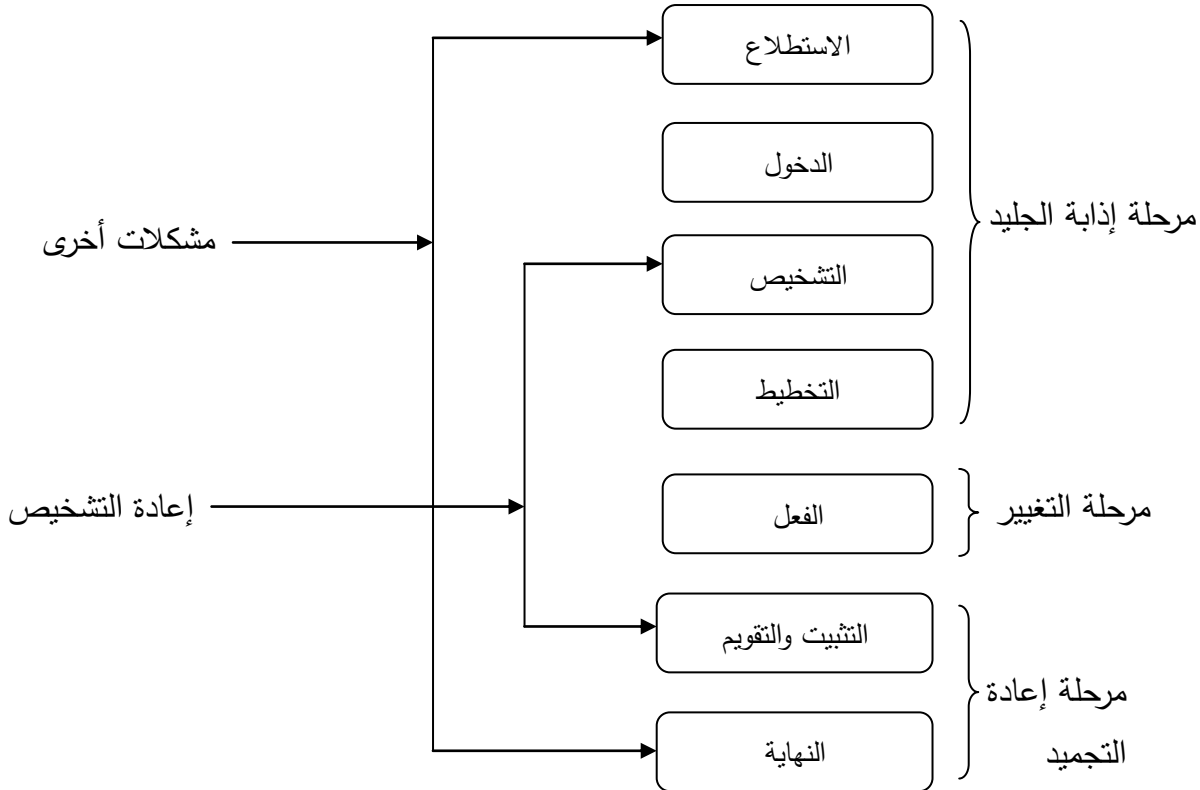
يقومون بإعطاء الفرص لإظهار كل الممارسات السلوكية والترغيب فيها.<sup>1</sup>

### - نموذج إدكار هوس: (Edgar Huse)

في عام 1980 اقترح إدكار هوس نموذج يشمل سبع مراحل أساسية، وهو يشبه نموذج كيرت لوين،

لهذا يعتبر نموذج كيرت لوين المطور، وسنبرزه من خلال الشكل التالي:

#### الشكل رقم(07): نموذج هوس لإدارة التغيير



المصدر: نيجل كينج، نيل أندرسون، المرجع السابق ذكره، ص: 261

ونلخص هذه المراحل في ما يلي:<sup>2</sup>

- **الاستكشاف:** بعد النقاء المسؤولين عن المنظمة مع العاملين على إدارة التغيير للبحث في سبب التغيير والحاجة إليه، يقومون باستخلاص البيانات من الظواهر الموجودة فيها مشاكل وتحتاج إلى معالجة واهتمام؛

<sup>1</sup>-براهيمي ومبارك، المرجع السابق ذكره، ص: 89-90

<sup>2</sup>-نيجل كينج، نيل أندرسون، المرجع السابق ذكره، ص: 261

- **الدخول:** يتفق مسؤولي المنظمة مع الأشخاص العاملين على التغيير (مستشار) على التعاقد، ويحوي هذا العقد السيكولوجي توقعات عن كل طرف مرفوقة بقياسات متوقعة عما ينتج عن التغيير؛
- **التشخيص:** من خلال خبرة وحكمة المسؤول عن التغيير (مستشار)، يقوم بتشخيص كل المشاكل التنظيمية القائمة، ويقترح إستراتيجية التدخل المخططة لهذا النوع من المشاكل؛
- **التخطيط:** من خلال ما قدمه مستشار التغيير من تفاصيل محكمة لكيفية التدخل والعمل عليها، و المرفقة بجدول زمني مناسب ومتوقع لعملية التغيير، مع ذكر أسباب المقاومة ومصادرها، سيؤدي إلى موافقة المنظمة عليه؛
- **خطة العمل:** بعد الاتفاق على خطة العمل يبدأ التدخل بطرق عديدة وبشكل متوازي مع برامج تطوير المنظمة المعقدة من مشاريع متعددة المحاور تسيير معها؛
- **التثبيت والتقييم:** اقترح هوس مصطلح التثبيت في نموذجيه يشبه عملية تجميد النظام في نموذج كيرت لوين، حيث أن كل الممارسات المطبقة من خطط حديثة، ترميم لمراحل العمل كلها تصبح أعمال يومية أي روتينية داخل المنظمة، وبعد التثبيت ستقيم عملية التغيير من خلال قياس النتائج كمياً؛
- **إنهاء العمل:** حيث في هذه المرحلة سينتقل وسيط التغيير إلى عمل آخر أي في منظمة أخرى، فالقصد من ذلك هو الانغماس في العمل ثم الخروج منه، وهذا سيجعله يبدأ في مشروع مختلف تماماً لتطوير المنظمة، ويكون ذلك في نفس المكان، وهذا ما يزيد من خبرته في إدارة التغيير.

#### - نموذج بيكهارد وهاريس: (Beckhard et Harris)

- في عام 1987 قدما بيكهارد وهاريس نموذج متعلق بتحفيز التغيير (Change :ABC>D) حيث:<sup>1</sup>
- (A: عدم الرضا بالحالة المستقرة، B : المستقبل المرغوب فيه، C : مسار معين، D : تكاليف التغيير).

حيث انطلقا الباحثان من حالة وجود عدم رضا بالحالة المستقرة، ينطلق التغيير، حيث يبحث الأفراد على مستقبل مرغوب ومسار واضح لتحقيقه، تكون نتائج أكثر من تكاليف التغيير، وهذه طريقة تحفيزية

<sup>1</sup> - آلان ويليامز وسالي ووداور وبول دوسبون، إدارة التغيير بنجاح، ترجمة سرور علي وإبراهيم سرور، دار المريخ،

لإدارة التغيير، فالتركيز على المستقبل أكثر عليه من الحاضر يكون حلا للأسباب التالية:

- التركيز على التفاؤل بلا من التشاؤم؛
- إعطاء قدرة للأفراد وجعلهم قادرين على تخيل دورهم في المنظمة وتحسين أدائهم؛
- يؤدي إلى التقليل من عدم التأكد، والشعور بعدم الأمان؛
- يركز على جعل التنظيم فعالا من خلال الابتعاد عن المشاكل واجتتاب الأعراس.

#### - نموذج ايفانسييفيش: (Ivancevich)

يرى ايفانسييفيش وزملاءه أن إدارة التغيير عملية منظمة، تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي، تتمثل في:<sup>1</sup>

- قوى التغيير: دراسة وتحديد القوى الداخلية والخارجية للمنظمة؛
- الاعتراف بالحاجة للتغيير: معرفة إدارة المنظمة لحاجتها للتغيير، من مصادرها التي تقدم لها تقارير مفصلة، إحصاءات ومعلومات، مثل البيانات المالية، الميزانيات، تقارير عن انخفاض الأرباح، هبوط المبيعات، انخفاض معدلات الأداء والإنتاج، تدني معنويات العاملين و غيرها من كل هذه العوامل، يمكن للمنظمة معرفة قوى وكثافة التغيير؛
- تشخيص المشكلة: قبل تبني أي إجراء، لابد القيام بعملية تشخيص فهي تهدف لتحديد المشكلة والتعريف بها، حيث قد لا تكون هذه المشكلة واضحة وظاهرة للجميع، هنا الخبرة تعتبر من الأمور الضرورية لحسن التقدير والاجتهاد الصائب، لهذا يمكن للمنظمة الاعتماد على وسيط أو مستشار التغيير من داخل أو خارج المنظمة، ويتم تحديد العلاقة ودوره في عملية التغيير بصورة واضحة بينه وبين المنظمة، لمساعدتها في هذه المرحلة وفي المراحل اللاحقة، وتقريره لمدى مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة ووقت تدخلهم في عملية التغيير؛
- تطوير بدائل واستراتيجيات أساليب التغيير: لتحقيق النتائج المرجوة من التغيير، يقوم وسيط التغيير والمسؤولين عن المنظمة بالاختيار والتقرير لأي الإستراتيجيات الأكثر احتمالا لذلك، وفي هذه الحالة توجد ثلاثة إستراتيجيات عامة للتغيير وهي:

<sup>1</sup>-حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص: 285-286.

• تغيير البناء التنظيمي؛

• تغيير الأفراد؛

• تغيير التقنيات.

إذ الاستراتيجيات الثلاث مكملتها لبعضها ومتراصة؛

- **تقرير المحددات والظروف المقيدة:** هناك متغيرات وظروف آنية سائدة في المنظمة، يتوقف عليها تشخيص المشكلة واختيار إستراتيجية وأسلوب التغيير، كالتنظيمات الرسمية، القيادة، ثقافة المنظمة، لهذا يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح من خلال دعم الإدارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح وأخذها للأسباب السابقة يعتبر أمر ضروري لنجاح التغيير، وأيضا لا يغفل عن سياسات وفلسفة الإدارة نظام الرقابة، القيم والمعايير السلوكية.

- **مقاومة التغيير:** يجب على إدارة المنظمة معرفة أسباب المقاومة ومعالجتها، وتكون مدركة تماما بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي؛

- **تنفيذ التغيير ومتابعته:** في هذه المرحلة على المنظمة الاهتمام بعنصرين أساسيين هما:

• التوقيت: وهو معرفة الوقت اللازم الذي سيتم فيه إحداث التغيير؛

• النطاق: وهو معرفة مدى أو مقدار التغيير الذي يجب أن يتم فيه .

وتوجد نماذج كثيرة كل واحدة ركزت على الجانب الذي تراه مناسب وملائم للتغيير، فمثلا:

○ **نموذج بورك وليتوين (Burke et Litwin):**

ركزا على الأداء التنظيمي والتغيير حيث يهدفان لبناء نموذج (ماذا وكيف) من خلال 12 عنصر،

حيث كل عنصر يمثل مهمة أو مفهوم هام في المنظمة؛<sup>1</sup>

○ **نموذج المسار الحرج لبير وآخرون: (Beer and All)**

أطلقوا اسم المسار الحرج على نموذجهم لإعادة تجديد المنظمة، حيث ركزوا على مستوى الوحدة أو

التنظيم ووضعوا طريقة لإعادة التغيير؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -Brandy Dyan Smith, A study of organizational change , college restructuring in response to mandated department eliminations, PHD thesis , USA, university of Nevada, 2011, pp: 73-78

<sup>2</sup>-آلان ويليامز وسالي وودوارد وبول دوسون، المرجع السابق ذكره، ص: 376-377

○ نموذج آلان ويليامز وآخرون:

اقترحوا خطوات مهمة يجب على المدير أن يتخذها لتسهيل التغيير؛<sup>1</sup>

○ نموذج كوتر (Kotter):

صرح من خلال نموذجه على أنه صالح لكل المنظمات وفي جميع البيئات واتبع في ذلك ثمانية خطوات لإنجاح التغيير؛<sup>2</sup>

○ نموذج بروير (Brewer):

من خلال هذا النموذج حدد ثلاثة مناهج لإدارة التغيير، واعتمد في إدارته على سلسلة مراحل مع استراتيجيات تنظيم العمل ضد قوى مقاومة التغيير داخل المنظمة؛<sup>3</sup>

○ نموذج زيفان (Zeffane):

تضمن هذا النموذج إطارين مفاهيميين، الأول يشمل أقسام التغيير والثاني صمم لإعلام إداري التغيير بأي قسم، ويحاكي هذا النموذج نموذج لوين حول تحليل قوى المجال؛<sup>4</sup>

○ نموذج برنت روبن (Brent Ruben):

حيث شمل نموذجه على خمس خطوات أساسية لإدارة التغيير هي: الاهتمام، الانخراط، الحل، العمل والتكامل؛<sup>5</sup>

○ نموذج كمينج ووورلي (Cummings et Worly):

يتوافق هذا النموذج مع نموذج لوين في مرحلته الثلاث (إذابة الجليد، التغيير وإعادة التجميد)، حيث قام باقتراح خمس خطوات لتحقيق إدارة التغيير، والتي يكون لها موضوع مشترك لضمان المشاركة في العملية من طرف الموظفين المتأثرين؛<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - آلان ويليامز وسالي وودوارد وبول دوسون، المرجع السابق ذكره، ص ص: 377-380

<sup>2</sup> - حسين حريم، المرجع السابق ذكره، ص ص: 280-285.

<sup>3</sup> - Stehen Weller , study of organizational justice and participation work place change in Australian higher education, phd thesis , Australia Victoria University, 2009, p78-79

<sup>4</sup> -Ibid ,p : 79

<sup>5</sup> -ويليام بالدوين، إصلاح التعليم العالي: جمع قطع الأحجية معا، ترجمة علائي عواد وآخرون، مؤتمر إصلاح التعليم العالي، الأردن، 22 فيفري 2013 .

<sup>6</sup> -Stephen Weller, op .cit, p : 79

### ○ نموذج فيكتور وفرانكيز (Victor et Franckeiss)

ارتأى الباحثان من خلال نموذجهما على وجود عدد قليل من الأساليب والطرق التي يمكن أن تقدم للمنظمة منهج متكامل وقوي وعملي، لتمكينها وقدرتها على فهم ديناميكية التغيير، فمن خلال خمسة أبعاد توصلنا إلى البحث في قيادة التغيير بشكل استباقي؛<sup>1</sup>

### ○ نموذج أدكار (Adkar)

اقترح من طرف جيف هيات (Jeff Hiat) والذي ركز على خمس إجراءات ونتائج ضرورية لتحقيق التغيير الفردي والتنظيمي، حيث أجرى الباحث وفريقه دراسة ضمنت 900 منظمة للخروج بهذا النموذج، حيث ركز من خلال خمس خطوات على أن فكرة نجاح التغيير تكون مرتبطة بنجاح الأفراد في المنظمة، وإحداث التغيير من خلال قبولهم لهذا التحول؛<sup>2</sup>

### ○ نموذج سالف واوول (Self and all)

يشير إلى أن المتغير في إطار عملية التغيير يمكن تصنيفه من خلال: المحتوى، العملية والسياق وهذا ما نادى به لوين في مرحلة التغيير؛<sup>3</sup>

### ○ نموذج شيا كوليف ووينس (O Shea M Cauliffe and Wyness)

في هذا النموذج توصلنا الباحثان إلى مفهوم الجمع بين أحسن وأفضل عناصر التغيير من النماذج المختلفة والمقترحة لتطوير النموذج الأنسب لإدارة التغيير؛<sup>4</sup>

### ○ نموذج أحمد ماهر:

استخدم نموذج عام يشمل العديد من النظريات والمدارس في هذا المجال، وقدم خطوات عملية في إدارته للتغيير، التي تسمح باستعمالها كخطوات ومراحل لتنفيذ عملية التغيير.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Stephen Weller, op .cit, p : 80

<sup>2</sup> -نور الهدى بوطبة، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية، دراسة حالة تطبيق ل م د في عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة باتنة، 2016، ص: 72

<sup>3</sup> -Stephen Weller, op. cit, p : 81

<sup>4</sup> -Ibid, p :81

<sup>5</sup> -أحمد ماهر، المرجع السابق ذكره، ص ص : 86-89.

## 2-3- إستراتيجية إدارة التغيير:

تعتمد إدارة التغيير على البعد الإستراتيجي في تعامله مع البيئة الخارجية، وعندما ترغب المنظمات باعتماد إستراتيجية معينة، فإنه لا توجد هناك إستراتيجية محددة يمكن تطبيقها في كل الظروف، وإنما طريقة الاختيار الأنسب هي التي تحدد عوامل نجاح التغيير في حد ذاته. وهذا ما سنعرضه في الآتي:

### 2-3-1- أنواع إستراتيجيات إدارة التغيير:

توجد العديد من الإستراتيجيات لغرض تطبيقها يتم التركيز على أربعة هي:<sup>1</sup>

#### - إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:

توضح هذه الإستراتيجية أن العامل الأساسي أمام التغيير ونجاحه ليس سببه نقص في المعلومات أو عدم توفرها، بل يرجع السبب الحقيقي في عدم اقتناع المسؤولين في المنظمة بضرورة التغيير وعدم رغبتهم فيه، أو الخوف منه، سيؤدي إلى التهديد بمصالحهم الشخصية، التضارب بالقيم والمعتقدات السائدة في المنظمة، وعليه يجب التغلب على هذه المقاومة باستخدام أساليب التطوير التنظيمي والتدريب؛

#### - إستراتيجية القوة القسرية:

تقوم على افتراض أن الكوادر العاملة هم أقل سلطة وسوف يخضعون لمن هم أكثر سلطة وخبرة، ويتم التغلب على أشكال ومظاهر المقاوم باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف التغيير، وعليه فإن هذه الإستراتيجية أكثر فاعلية؛

#### - إستراتيجية المشاركة: تعكس مفهوم العلاقات الإنسانية في نظريات العلوم السلوكية التي تهدف

إلى الاهتمام بالموارد البشرية، وإتاحة الفرصة بالمشاركة في اتخاذ قرارات التغيير، وتأخذ هذه الإستراتيجية أحد المجالين :

• **المجال الأول:** تقوم الإدارة بتحديد المشكلة ثم طرح البدائل والطلب بمشاركة العاملين في اختيار البديل الأمثل، وفي هذه الحالة يقتصر دور العاملين على اختيار البديل الأنسب من طرف مسؤولي الإدارة العليا في المنظمة؛

• **المجال الثاني:** تقوم الإدارة العليا في المنظمة مع الأفراد العاملين بها على تحديد المشكلة، طرح البدائل، اختيار الأفضل والأنسب لتحقيق التغيير، فهنا تكون المشاركة أكثر عمقا.

<sup>1</sup>-العميان محمد سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص: 153.

- إستراتيجية التفويض: تقوم الإدارة وفق هذه الإستراتيجية بإعطاء معلومات كافية عن الحالة المطلوب تغييرها للعاملين، ثم طرح المجال للمناقشة، وتحليل المعلومات لتقديم اقتراحات أو توصيات للحل، وبالتالي فالإدارة مفوضة للأفراد سلطة اتخاذ قرارات التغيير.

### 2-3-2- اختيار الإستراتيجية المناسبة:

إن العنصر المهم في عملية التغيير يرتكز بصفة أساسية على الطريقة التي يدار وينفذ بها، فعندما يقرر المسؤولون في المنظمة بالقيام بتغيير ما في منظماتهم، فإن أول تحدي يواجههم هو تحدي اختيار الإستراتيجية الملائمة لضمان نجاح عملية التغيير، وفي هذا الإطار وبغض النظر عن أي إستراتيجية ينوي القائمين على عملية التغيير استخدامها، فإن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على اختيار إستراتيجية التغيير المناسبة، وكذلك يتحدد على ضوءها مدى ملائمة هذه الإستراتيجية لموقف معين، من بين هذه العوامل ما يلي:

#### • أهداف التغيير:

من أصعب جوانب عملية التغيير عملية تحديد أهداف التغيير، ويرجع ذلك للعقلة والاختلاف المحتمل الواقع بين الأهداف، وهذا ما يصعب من مهمة وسيط التغيير، فهو: " الشخص المبادر الذي يقع على عاتقه إحداث التغيير، ويمكن أن يكون فردا أو جماعة أو منظمة ككل، ويمكن أن يكون من داخل أو خارج المنظمة" <sup>1</sup>، حيث يجب عليه أن يعتمد على بعدين هامين هما: محتوى الأهداف، كيفية تحديد هذه الأهداف، لأنه سيؤثر على قرار اختيار الإستراتيجية المناسبة، ولا يغفل أو يهمل درجة إلحاحه في تحقيقه للأهداف بكل إمكانياته وقدراته.

#### • الجهة المستهدفة:

يستهدف التغيير أحد الجهات الثلاثة : الفرد، الجماعة والمنظمة ككل، يتم التغيير بعيد المدى على الجهات الثلاث له، في حين أن التغيير قصير المدى يستهدف جهة واحدة، حيث أن هذا القرار سيكون له التأثير الكبير على اختيار إستراتيجية التغيير؛

#### • الموارد المتاحة:

لبدء التغيير، تنفيذه، متابعته، تقويم نتائجه والحفاظ على استمراريته يجب توفر مجموعة من

<sup>1</sup>-حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، المرجع السابق ذكره، ص: 293

الموارد كالقوى العاملة، الأموال، المعارف والخبرات، الآلات والأجهزة، الزمن اللازم، الإدارة الفعالة، السلوكيات والاتجاهات، حيث تتطلب كل إستراتيجية أكثر من مورد يختلف عما تحتاجه باقي الإستراتيجيات؛

#### • القيود والفرص المواتية:

يجب تقديم كل الإمكانيات المتوفرة، البحث عن الفرص المتاحة، وإيجاد كل القيود والمحددات التي تعرقل حدوث التغيير، حيث تتطلب كل إستراتيجية أكثر من مورد، وبالتالي اختيار الإستراتيجية التي يصبو إليها التغيير تتوقف على بيئة المنظمة، العاملين فيها، التقييم الدقيق، وسيط التغيير والإستراتيجية نفسها؛

#### • وسيط التغيير:

تحتاج المنظمة إلى من يساعدها في عملية التغيير، إذ تبحث عن وسيط وتهدف إلى بناء علاقة معه تختلف طبيعتها باختلاف المواقف والظروف التي تطرأ عليها. فعلى العموم تحتفظ كل المنظمات بالمسؤولية الكاملة على الإشراف عن التغيير وجهوده، وعكس ذلك فوسيط التغيير يكون مسؤول عن تشخيص المشكل وطرق التدخل، وتوجيه جهود التغيير. أي نجد أن المسؤولية مشتركة بين المنظمة ووسيط التغيير من خلال تشخيص المشكلة، الإشراف على التغيير وجهوده، ويهدفون لتقرير من سيقوم بهذا التغيير، أعضاء المنظمة نفسها، أو إمكانية إشراك أفراد المنظمة في عملية التغيير.

وفي الأخير وبغض النظر عن الإستراتيجية المختارة فأى منهج للتغيير يجب أن يستوفي لثلاثة متطلبات رئيسية هي:<sup>1</sup>

✓ يتطلب التغيير الحصول على المعلومات الصحيحة، فغيابها سيصعب على المنظمة المهمة بالتغيير التعلم، ويصعب على وسيط التغيير إنجاز المساعدة التي يهدف لها؛

✓ يتطلب التغيير الاختيار الحر للمعلومات؛

✓ يتطلب التغيير التزام المنظمة بتنفيذه، والخيارات المقترحة والمتخذة.

تعتبر هذه الشروط والمتطلبات الثلاث جزء لا يتجزأ من أي نشاط تغيير في المنظمة، مهما كان محتوى أهدافه.

<sup>1</sup> - حسين حريم، إدارة المنظومات: منظور كلي، المرجع السابق ذكره، ص: 294.

## 2-3-3- عوامل نجاح إدارة التغيير:

تختلف مؤشرات وعوامل نجاح برامج التغيير من منظمة إلى أخرى تبعا للإدارة العليا والعاملين فيها، وأيضا بمدى اقتناع مدير المنظمة بعملية التغيير، فوائدها ونتائجها، وما ينعكس على عمالها من خلال بث التفاؤل بالمستقبل، والاطمئنان في أنفسهم كونه هو مطمئن بهذا التغيير، لهذا حددت مجموعة من عوامل التأثير في إنجاح التغيير، تتمثل في:

- **وكلاء التغيير:** هم الأشخاص الذين يقومون بإدارة وتطبيق عملية التغيير كالمدرء والخبراء؛
- **درجة التغيير:** كلما زادت درجة التغيير في المنظمة كلما صعبت درجة تحقيق نسبة نجاح عالية، أي تتناسب درجة التغيير سلبا مع نسبة النجاح؛
- **الفترة الزمنية لإحداث التغيير:** لابد أن تكون فترة التغيير معتدلة، أي هناك علاقة مباشرة بين طول أو قصر الفترة الزمنية وبين نجاح التغيير؛
- **علاقة التغيير ببعض الأمور الخاصة بالعاملين:** كلما كان التغيير قائم على ثقافة، عادات ورموز العاملين كبير كلما زادت مقاومتهم له؛
- **تقييم التغيير:** لتحديد أثر التغيير على فاعلية المنظمة لابد من تقييم التغيير وتوفير أدوات القياس اللازمة والمعايير المناسبة لذلك؛

وأیضا هناك العديد من عوامل أخرى لابد للمنظمة القيام بها لإنجاح التغيير:

- لضمان استمرارية عملية التغيير لابد من توفر الدعم والمساندة من قبل الإداريين؛
- البحث عن المناخ العام الذي يقبل عملية التغيير ولا يعارضها؛
- يجب على خبراء التغيير سواء كانوا من داخل المنظمة أو خارجها أن يمتلكون المهارات الفنية، الفكرية التي لها بأنماط التغيير وأساليبه؛
- لإنجاح عملية التغيير وبرنامجه لابد من إشراك العاملين والجماعات بعملية التخطيط؛
- لابد من إعطاء فكرة و الأسباب الدافعة لعملية التغيير؛
- لابد من تبرير للفوائد المادية والمعنوية المتوقعة التي ستترتب عليها عملية التغيير؛
- لابد القيام بتشخيص المشاكل التنظيمية والإطلاع على مصادر التغيير؛

- لا بد البحث وبدقة عن فجوة مقاومة التغيير وعواملها ومراكزها؛
- لا بد من توفير كل الموارد اللازمة لعملية التغيير كالموارد البشرية، الفنية والمادية.

### 3-مقاومة التغيير:

تعتبر عملية التغيير في المنظمات ظاهرة طبيعية، فكل شيء يتحرك ليتحول إلى شيء جديد، من خلال تفاعل مجموعة من العناصر والموارد المختلفة في ظروف متعددة، ليأتي جديد لم يكن من قبل، فتهدف العملية إلى تحسين أداء المنظمة وتحسين ظروف العمل، لكن هناك ظاهرة خطيرة تتشكل مع هذه العملية هي ظاهرة مقاومة التغيير، وهذا مرتبط فطريا بالفرد، فهو يحس أن التغيير سيمس بحياته الوظيفية، مصالحه، منصبه، لهذا تعتبر عملية التغيير صعبة المنال في بعض المنظمات لأنها تؤدي إلى حدوث اختلال في توازنها، وانقسام أفرادها بين مؤيد ومقاوم.<sup>1</sup>

### 3-1-تعريف مقاومة التغيير وأسبابها:

سنقدم في ما يلي مختلف تعاريف مقاومة التغيير وذكر لأهم أسباب المقاومة.

### 3-1-1-تعريف مقاومة التغيير:

من أهم المشاكل الأساسية التي تعترض المنظمات عند قيامها بعملية التغيير والقائمين عليه هي مقاومة الأفراد لهذه العملية، لهذا هناك اختلافات وآراء للباحثين حول تعريف موحد لمقاومة التغيير، لهذا سنقدم أهمها:

عرفت مقاومة التغيير على أنها: "كل الاستجابات وردود الأفعال السلبية اتجاه التغيير الذي سيحصل، أو الذي حصل في الوحدات التنظيمية أو المنظمة ككل، وهذا راجع لاعتقادهم بتأثيره السلبي عليهم".<sup>2</sup>

هناك من عرفها على أنها: "استجابة عاطفية وسلوكية تجاه كل خطر حقيقي أو متوقع يواجهه الأفراد

<sup>1</sup>-القصيبي محمد مصطفى، اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير، مجلة نمية الراقدين 89، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، 2008، ص: 97

<sup>2</sup>- خضير كاظم حمود، خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 385

في المنظمة ويهدد أسلوب عملهم"<sup>1</sup>.

وعرفت أيضا على أنها: " المحافظة على الوضع القائم في المنظمة بامتناع الأفراد العاملين فيها عن التغيير وعدم الامتثال له وبأوامره"<sup>2</sup>.

وأیضا هي: "من خلال الأفكار السلبية والاعتقادات الناقصة حول ماهية التغيير يتحلى الأفراد بحالة إدراكية عقلية ترتبط بالمعالجات الذهنية له حول عملية التغيير"<sup>3</sup>.

فمن خلال كل هذه التعاريف يظهر أن مقاومة التغيير أمر حتمي لا بد منه، فهي رد فعل عادي يقوم به فرد أو جماعة لعدم تقبل التغيير ورفضه، وهذا راجع للمساس بصلاحياتهم، لهذا نستخلص مجموعة من الخصائص تتمثل في الآتي:

- قد تكون المقاومة فردية أو جماعية، فهي استجابة حسية، عاطفية أو سلوكية؛
- قد يكون سبب المقاومة متوقعا من خلال التخوفات في عدم فهم برنامج عملية التغيير، أو خوفا من فقدان المزايا التي اكتسبها الفرد، أو عجزا في التكيف مع أهداف التغيير، وقد يكون سبب المقاومة حقيقي إذا كان يمس الأفراد ومصالحهم؛
- درجة المقاومة تتغير وتختلف حسب الأسباب التي استدعت ذلك؛
- درجة المقاومة تتأثر بالقرارات المتخذة الخاصة بعملية التغيير بمدى مشاركة العمال في ذلك؛
- قد تكون مقاومة التغيير ليست سرية أي علنية، وقد تكون أيضا مستترة.

### 3-1-2-أسباب مقاومة التغيير:

توجد العديد من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى مقاومة التغيير، يمكن تلخيصها في الآتي:<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 389

<sup>2</sup>- زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 177

<sup>3</sup>- ملحم يحي، الإبراهيمي محمد، إستراتيجيات مقاومة التغيير في الشركات الصناعية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد2، 2008، ص: 219

<sup>4</sup>- الحامدي علي، التغيير الذكي " مركز التفكير الإبداعي"، بيروت، دار الجزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1999، ص: 29.

### - الخوف من المجهول والارتياح للمألوف:

الشعور بالرضا والارتياح في العمل يؤدي بالأفراد عادة إلى الحفاظ على أمورهم الاعتيادية والمألوفة، لهذا يخشون التغيير وما يجلبه من أوضاع جديدة وغير مألوفة؛

### - التعود:

يسهل على الفرد العامل أداء الوظائف التي يتعلمها بطريقة جيدة ويتعود عليها، وبالتالي فإن أي تغيير في طريقة أدائها سيضطر الفرد إلى تنمية مهاراته لتتوافق مع الطريقة الجديدة للأداء، وهذا بالتأكيد أصعب من الاستمرار في أداء عمله مقارنة بالطريقة التي تعود عليها مما يؤثر على رغبته في قبول التغيير؛

### - سوء الفهم والإدراك:

إن عدم قدرة الأفراد على إدراك وفهم الحاجة إلى التغيير بوضوح، سيجعلهم يميلون إلى مقاومته وهو ما يشكل عائقا كبيرا في إحداث التغيير؛

### - المصالح الشخصية:

إن التغيير قد يهدد بعض المصالح الخاصة بالأفراد مثل مراكزهم الإدارية وصلاحياتهم وسلطاتهم، وبالتالي يقاومون التغيير خوفا من فقدان البعض من المصالح التي اكتسبوها؛<sup>1</sup>

### - الانتماءات الخارجية:

إن شعور الفرد والجماعة في المنظمة بأن معايير وتقاليدهم الصداقة الموجودة بين الأفراد مهددة بسبب التغيير المفاجئ الجديد تؤدي إلى ظهور مقاومة التغيير، فمثلا تكون للفرد علاقات وطيدة مع بعض من الأفراد، وإدخال التغيير قد يلحق بعلاقتهم الضرر، هذا ما سيؤدي إلى حدوث نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعملون فيها وقد يكون التغيير مفيدا لها، وبين مصلحة الزملاء الأصدقاء التي سيؤدي التغيير إلى إلحاق الضرر بها وتفكيكها، وهذا يسبب مشكلة الولاء والالتزام لديهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، خليل محمد حسين الشماخ، المرجع السابق ذكره، ص: 351.

<sup>2</sup> - زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 42 .

### 3-2-2- مصادر مقاومة التغيير:

تعود مقاومة التغيير إلى أربعة مصادر رئيسية هي:<sup>1</sup>

#### 3-2-1- سبب عقلائي:

تتبع المقاومة العقلانية من التقييم الموضوعي لجدوى التغيير، وذلك بدراسة وحساب التكاليف ومقارنتها بالفوائد التي سيحققها حدوث التغيير، لهذا يتميز هذا المصدر بالدقة، الوضوح، الرؤية في الإقناع؛

#### 3-2-2- سبب عاطفي:

تتبع المقاومة العاطفية من شعور واتجاهات الأفراد أو المجموعات نحو عملية التغيير والقائمين عليها، فالاهتمام بالمصالح والمزايا الشخصية التي اكتسبها هؤلاء الأفراد تكون أكثر من اهتمامهم بمصالح المنظمة، وهذا راجع لخوفهم من المجهول، وعدم رغبتهم في التغيير لهذا تظهر مظاهر المقاومة العاطفية؛

#### 3-2-3- سبب اجتماعي:

تتبع مقاومة التغيير الاجتماعية من جوانب كثيرة كالرغبة في الإبقاء على مختلف العلاقات القائمة الاجتماعية بين الأفراد، وصعوبة تقبلهم لعلاقات جديدة وأفراد جدد؛

#### 3-2-4- سبب سياسي:

تتبع مقاومة التغيير السياسية من جوانب كثيرة كالمحافظة على علاقات القوة والسلطة في المنظمة وهذا للحفاظ على التحالفات القائمة، وسلطة اتخاذ القرار، فيكون لمقاومة التغيير أكثر من مصدر، ما يصعب على إدارة المنظمة تنفيذ خطط التغيير، وتصبح عائقا حقيقيا لنجاح التغيير.

### 3-3- مراحل مقاومة التغيير وآثاره :

سنعرض في ما يلي مراحل للفرد المقاوم كي يقبل التغيير، وصولا إلى ايجابيات وسلبيات هذه المقاومة.

<sup>1</sup> - عبد الله عبد الغني الطجم، السواط طلق عوض الله، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات، دار النوابع للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 1995، ص:58

### 3-3-1- مراحل مقاومة التغيير:

كي يتقبل الفرد المقاوم للتغيير ويرضخ لعملية التغيير سيقوم بردود أفعال كثيرة، تصدر من خلال سبع مراحل، وهي:<sup>1</sup>

- الصدمة: سيشعر الفرد بشعور حاد وهو عدم القدرة على التوازن؛
- عدم التصديق: سيشعر الفرد بعدم واقعية وموضوعية أسباب التغيير؛
- الذنب: سيشعر الفرد بارتكابه لأخطاء كثيرة كانت السبب وراء التغيير؛
- الإسقاط: سيحاول إسقاط اللوم على أفراد آخرين، وتأنيبهم على التغيير الذي حدث؛
- التبرير: سيقوم بوضع مبررات وأسباب خاصة بالتغيير؛
- التكامل: سيقوم الفرد ها باحتواء التغيير والاندماج معه، ويحاول تحويله إلى مزايا يتمتع بها؛
- القبول: في هذه المرحلة سيقوم بالخضوع وتقبل الوضع الجديد.

### 3-3-2- آثار مقاومة التغيير:

يعتقد البعض أن كل أنواع مقاومة التغيير سيئة وسلبية، وقد تضر بالمنظمة وأهدافها، لكن في الواقع للمقاومة بعض المزايا والفوائد، فهي تساعد في التعرف على مدى مشاركة الأشخاص المهيمين في عملية التغيير، كما أنها تعطي فرصة لإدارة المنظمة لمراجعة الخطط وإجراء تحليلات دقيقة وشاملة لنتائج التغيير المتوقعة، المباشرة منها وغير المباشرة، بالإضافة إلى ذلك مساعدتها في تحديد أماكن الصعوبات والمشاكل المحتملة التي يمكن أن يسببها التغيير، لذلك تقوم الإدارة بإيجاد الحلول المناسبة واتخاذ كافة الإجراءات الوقائية قبل تفاقم المشكلة. تتمثل إيجابيات مقاومة التغيير في:<sup>2</sup>

- تجبر الإدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله والنتائج المتوقعة منه بشكل موضوعي؛
- تكشف عن عدم فاعلية عمليات الاتصال وغياب النقل الجيد للمعلومات؛
- تكشف نقاط الضعف في عمليات معالجة المشكلات واتخاذ القرارات المثلى في المنظمة.

<sup>1</sup>-قريشي محمد، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص: 85.

<sup>2</sup>- محمد سلمان العميان، المرجع السابق ذكره، ص: 357.

بالرغم من وجود بعض الايجابيات لمقاومة التغيير، فإن السلبيات قد تؤدي في غالب الأحيان إلى عرقلة برامج التغيير المراد تطبيقها، ومن النواحي السلبية لمقاومة التغيير ما يلي:

- تشكيك القيادات في مدى نجاح وفعالية برامج التغيير ؛
- الالتفاتة والبحث على أساليب التقليل من مقاومة التغيير بدلا من الاجتهاد في تطبيق برامج التغيير؛
- المدة الزمنية الطويلة لتطبيق برامج التغيير.

إذن تعتبر مقاومة التغيير بين الأفراد العاملين في المنظمة أمر طبيعي، فطبيعة وفطرة الإنسان تميل إلى مقاومة الوضع الراهن لما يحس به من قلق، إزعاج، ارتباك وتوتر داخلي، من عدم تأكده من النتائج المترتبة من هذا التغيير، لهذا لا بد على المنظمة أن تدرك وتعي جيدا بهذا الوضع، من خلال بحثها عن الأسباب الحقيقية لمقاومة التغيير، وحرصها على اختيار الأسلوب الموافق للتغيير، والأفراد الذين سيتأثرون به، وهذا كآلية لمعالجته من خلال:<sup>1</sup>

- ما تحتاج المنظمة القيام به هو توقع المقاومة وتحديد أنسب الطرق التي يمكن اعتمادها للتقليل منها؛
- وجود مجموعة من المعايير التي يتحدد بموجبها مدى ملائمة أسلوب معين لظروف أو مواقف محددة، تشمل نقاط القوة والضعف فيه، المزايا والعيوب، التكاليف المتوقعة والتحليل الموضوعي لكل حالة مقاومة تغيير كنوع المقاومة؛
- تحديد الأسلوب المناسب لمقاومة التغيير يعتبر أمرا معتمدا على المهارة والقدرة الشخصية للقائمين على التغيير، الذين لا بد وأن تكون لديهم القدرة على تشخيص الموقف واختيار الأسلوب المناسب.

<sup>1</sup>- محمد سلمان العميان، المرجع السابق ذكره، ص: 40.

## خلاصة الفصل الأول:

في وقتنا الحالي يعد التغيير عنصرا مهما لنجاح المنظمات، الذي أصبح من مهامها تحقيق التوافق والتكيف مع المتغيرات السريعة والمتجددة، وهذا ما أردنا توضيحه في هذا الفصل. حيث تطرقنا إلى ماهية التغيير (تعريفه، أسبابه، أنواعه وأهميته)، ثم تطرقنا إلى أساسيات إدارة التغيير فبحثنا في مبادئه، خطوات تطبيقه وأهم إستراتيجياته، وعرجنا على كل النماذج المعتمدة لتطبيق إدارة التغيير في المنظمات منذ ظهوره حتى وقتنا الحالي، وصولا إلى أهم حدث في إدارة التغيير هم الأفراد المقاومين له، حيث تعرفنا على أسباب المقاومة، مصادرها، وكيف تتم مراحل معالجة هذه المقاومة، واستنتاج أهم إيجابياتها وسلبياتها.

فعملية التغيير إذن تعتمد بصورة أساسية على توفير شروط لتحقيق أهدافها، وتحتاج إلى إدارة واعية ومبدعة و متمكنة تدرك ما يدور حولها، واختيار متى وكيف وأين يتم هذا التغيير؟ فارتأينا إلى عملية التطوير التنظيمي التي اعتبرناها آلية مهمة لإحداث التغيير المنشود. وهذا ما سنبرزه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

# التطوير التنظيمي

## مقدمة الفصل الثاني:

تعتبر المنظمة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، لهذا تعمل كفاءة هذه المنظمات على مواجهة متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية من خلال نوع من التغيير يطلق عليه التطوير التنظيمي.

يتمثل التطوير التنظيمي في الجهود المخططة على مستوى المنظمة والتي تدار من أعلى، بهدف زيادة الأداء التنظيمي من خلال التدخل المخطط والخبرات التدريبية، ولأنه يركز على الجانب الإنساني أكثر فهو يسعى إلى تغيير الاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية، ويسعى لتنمية وتحسين أداء الجماعات وكل الإدارات في المنظمة، هذا ما يسمح للمديرين والأفراد كفاءاتهم، قدراتهم، ومهاراتهم المتطورة إلى أقصى حد، للبدء في الجهود الأولية للتطوير التنظيمي بإدراك الإدارة لإمكانية إنجاح التغيير باعتباره برنامج مخطط.

لهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- مدخل مفاهيمي للتطوير التنظيمي؛
- أساسيات في التطوير التنظيمي؛
- مقاومة التطوير التنظيمي.

## 1- مدخل مفاهيمي للتطوير التنظيمي:

توجد اختلافات كبيرة وآراء كثيرة حول مفهوم التطوير التنظيمي ونظرياته وتطبيقاته بين المهتمين بهذا الحقل، إلا أن الاتجاه المعاصر لاستخدام مصطلح التطوير التنظيمي والذي يرمز له بـ(OD) فهو عبارة عن مجموع وسائل التدخل للتغيير بكل الأساليب لمساعدة الأفراد والمنظمة كي تكون أكثر فعالية وكفاءة.

### 1-1- ماهية التطوير التنظيمي:

لا يوجد تعريف واحد متفق عليه بين الكتاب والباحثين للتطوير التنظيمي، وإنما هناك العديد من التعاريف والتي تتفاوت في ما بينها، فهو عند أحدهم تغيير، وعند آخر تحسين، تجديد، وعند رابع ما هو إلا عملية تحديث، لهذا سنتطرق إليه من خلال:

#### 1-1-1- تعريف التطوير التنظيمي:

عرفه ريتشارد بيكهارد سنة 1969 على أنه: " كل تغيير مخطط من طرف الإدارة العليا ويشمل المنظمة ككل، بهدف زيادة فعاليتها وكفاءتها، يستمد معارفه من العلوم السلوكية، ليؤثر في قيم، معتقدات وآراء المنظمة، لكي تتكيف مع الظروف البيئية المحيطة بها الداخلية والخارجية وخاصة التقنية بشكل أفضل " <sup>1</sup>

أما بينيس (Bennis) فعرفه بأنه: " يتمثل التطوير التنظيمي في أنه استجابة للتغيير، بإستراتيجية معقدة تعليمية هدفها التغيير في أفكار، مواقف، معتقدات، قيم وحتى هيكل المنظمة، والتأقلم بشكل أفضل مع التكنولوجيات الحديثة، الأسواق، التحديات ومعدل التغيير ذاته " <sup>2</sup>، في هذا التعريف ركز التطوير التنظيمي على الشكل التنظيمي للمنظمة أكثر من تركيزه على العنصر البشري.

وعرفه فرينش (French) على أنه: " كل الجهود التي تهدف لتحسين قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات، خلق علاقات متوازنة بينها وبين البيئة المحيطة بها وحل المشاكل وهذا عن طريق استخدام

<sup>1</sup>- محمد عبد السميع، أحمد طيبة، أساسيات الإدارة العامة، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 262.

<sup>2</sup>- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 338.

العلوم السلوكية.<sup>1</sup> حسب هذا التعريف فإن التطوير التنظيمي يسعى إلى الارتقاء بقدرات المنظمة في ما يخص اتخاذ القرارات، وإنشاء علاقات مع البيئة.

وأيضا عرف التطوير التنظيمي على أنه: "يسعى إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية عن طريق المنظمات الإدارية وتطويرها ودعم القيادة العليا والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب، وترسيخ دعائم الديمقراطية"<sup>2</sup> أي الغرض من التطوير التنظيمي هو إيجاد المناخ التنظيمي المناسب. لهذا يمكننا أن نعرف التطوير على أنه **جهد مخطط لأجل الارتقاء بالمنظمة وبمستوى الأداء فيها، قد يشمل كل جوانبها أو بعضها بهدف تحقيق الأهداف المسطرة على أكمل وجه.**

### 1-1-2- عناصر التطوير التنظيمي:

إن الفهم الصحيح لماهية التطوير التنظيمي يستلزم منا القيام بشرح ولو مختصر لمختلف عناصره كالآتي:

- **التطوير خطة طويلة المدى:** يعتبر نشاط منهجي طويل الأمد مستديم، لا يعتمد على مجهود عشوائي وإنما يكون مخططا مسبقا، تتفق جميع الأطراف المشاركة فيه على الإجراءات وخطوات محددة بدقة، وتخصص له موارد مادية وبشرية وله جدول زمني يجب الالتزام به، كما أن خطة التطوير التنظيمي تأخذ على الأقل سنة، وهي عادة تمتد ما بين 3-5 سنوات وذلك حتى يمكن تحقيق أهداف هذا التطوير؛

- **حل المشاكل وتجديد الممارسات:** يهدف التطوير التنظيمي إلى تقوية جهود المنظمة في مواجهة مشاكلها، وتتم هذه المواجهة بتطوير أسلوبها لحل مشاكلها، والتأقلم والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، ومشاركة الإدارة في وضع الحلول، اختيار وتطبيق الممارسات الجديدة، وأيضا خطط متابعة وتقييم الممارسات الجديدة؛

- **مجهود تعاوني للأطراف:** يبدأ التطوير التنظيمي من الإدارة العليا ويطبق عليها، يحتاج إلى الكثير من المال والوقت، ويحظى بدعم كل الأطراف القائمة على التطوير سواء كانوا من داخل المنظمة

<sup>1</sup>-جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص:35.

<sup>2</sup>- محمد الصيرفي، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، ط1، مؤسسة دورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 142.

أو خارجها، وكل العاملين والمتأثرين بالتطوير. وعلى القيادة الإدارية أن تعلم أن أي مشكلة في المنظمة كلها، وليست مشكلة تخص جزء معين منها، وبالتالي لابد من تعاون كافة الأطراف في التعرف على مشاكلها، وجمع البيانات عنها، وتحليلها واقتراح الحلول من خلال الاتصالات والاجتماعات والتقارير المشتركة بينها، مما يساهم في نجاح التطوير في تحقيق أهدافه، ومنه إحداث التغيير المنشود به؛

- **بيئة المنظمة:** إن وضع أسلوب مميز للتطوير التنظيمي وتجديد ممارسات المنظمة يتطلب فهم سليم للبيئة التي تعمل فيها باعتبارها نظام مفتوح تتأثر بعواملها ؛

- **التدخل الخارجي:** يمكن الاستعانة بأطراف خارجية على المنظمة كمكاتب الاستشارات، أساتذة متخصصين في مجال الإدارة، بتدخلهم كعنصر دافع ومحرك للتطوير، من خلال قدرتهم على تشخيص المشاكل، تكوين العاملين وتدريبهم وتطوير مهاراتهم، متابعة تنفيذهم واقتراح الحلول المناسبة، حيث يستعان بالطرف الخارجي لعمق المشاكل، وكفاءة الإدارة في اتخاذ القرارات ويقينها بأن من يكون بداخل الصورة لا يراها على حقيقتها<sup>1</sup>؛

- **التطبيق العلمي للعلوم السلوكية:** تعتمد برامج التطوير التنظيمي على الاستفادة من العلوم السلوكية والخاصة بتطوير اتجاهات العاملين، نفسياتهم، استعدادهم للتعلم، تطوير مهاراتهم، تقبلهم للتغيير، تطوير طرق التعامل مع البعض، وغيرها من الاعتبارات السلوكية، لهذا على المنظمة أن تستند في جهودها على جمع المعلومات عن المشاكل، واعتمادها على خبرة الاستشاريين الخارجيين، ومشاركة الإداريين في وضعهم للحلول والبحث عن أساليب التطوير الجديدة وطرق تقييمها.<sup>2</sup>

### 1-1-3- التطور التاريخي للتطوير التنظيمي:

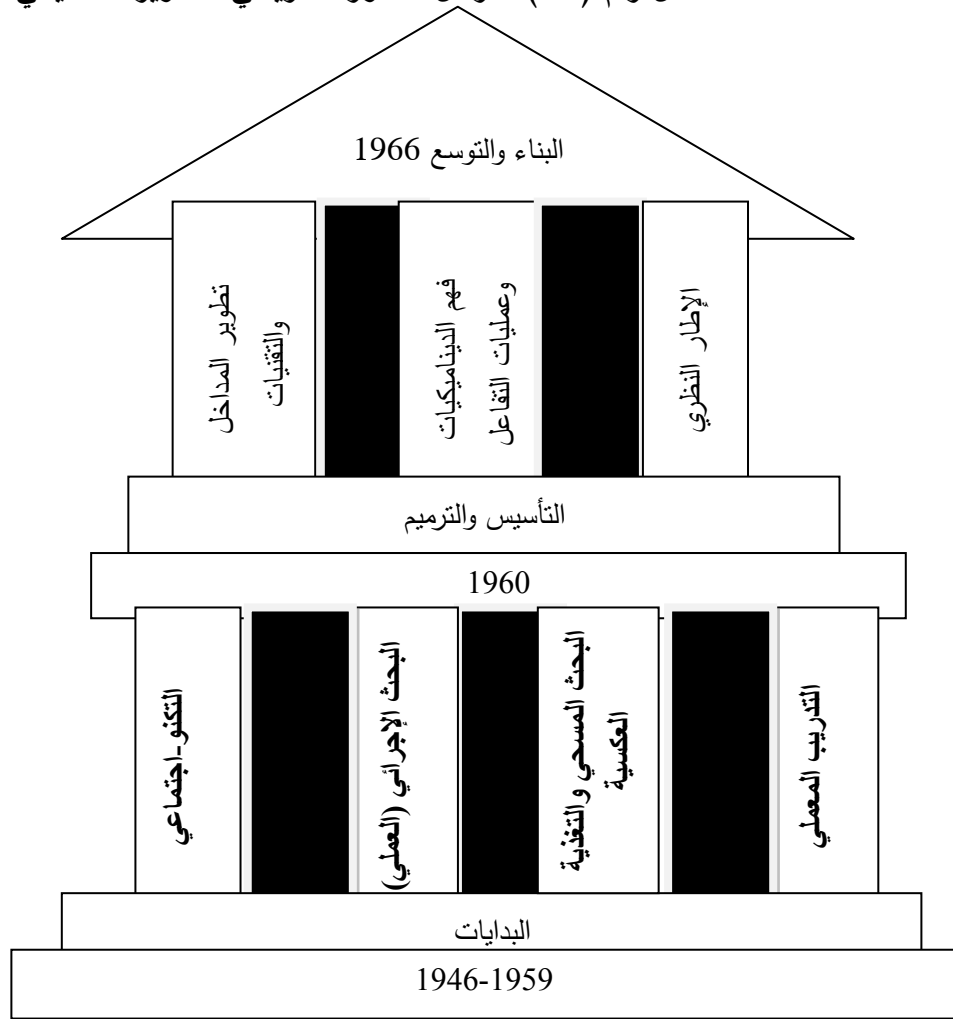
نشأت مقارنة التطوير التنظيمي في الولايات المتحدة الأمريكية في سنوات الستينات وظهرت له تطبيقات مختلفة تم تحقيقها من طرف باحثين ومستشارين وذلك على المستوى النظري و التطبيقي. وقد ظهر المصطلح الانجليزي Organisationnel Développement لأول مرة سنة 1964.<sup>3</sup> ويظهر الشكل التالي التطور التاريخي لحقل التطوير التنظيمي:

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 21

<sup>2</sup>- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، المرجع السابق ذكره، ص: 434.

<sup>3</sup> - Annie Bartoli, Philippe Hermel , le développement de l'entreprise, nouvelles conceptions et pratiques, paris, economica, 1989, p73.

الشكل رقم (08): مراحل التطور التاريخي للتطوير التنظيمي



المصدر: طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، مدخل تحليلي، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2010، ص: 25

ويتضح من الشكل السابق، أن هناك ثلاث مراحل ساهمت في إنضاج ملامح وأبعاد وممارسات

حقل التطوير التنظيمي، وهي: <sup>1</sup>

- المرحلة الأولى: البدايات:

امتدت المرحلة الأولى (1946-1959) وتكونت من تفاعل وتكامل وتواصل أربعة أساليب علمية

وهي:

<sup>1</sup> -طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2010، ص ص:

أ- **التدريب العملي:** يسمى أيضا تدريب الحساسية أو التدريب المختبري ويمثل استخدام مجموعات

للتقاش، بهدف إحداث تغيير في سلوك المنظمة، ويساهم في تحقيق الأهداف الآتية:

- زيادة درجة فهم وإدراك وإحساس الفرد بسلوكه وأثر ذلك السلوك على الآخرين؛
- زيادة درجة الفهم والشفافية تجاه سلوك الآخرين؛
- زيادة درجة الفهم والإدراك بالعمليات الجماعية والعمليات التي تتم بين الجماعات؛
- تحسين المهارات التشخيصية للمواقف الفردية والجماعية؛
- إكساب الفرد مهارات وخبرات تحويل المعرفة الضمنية إلى أفعال وسلوكيات ظاهرة؛
- تمكين الفرد من تحليل سلوكه وآليات تفاعله مع الجماعات في العمل.

وتوصل في هذا الأسلوب إلى تطوير التدريب ومجموعات العمل والبحث عن أساليب أكثر معاصرة لتطوير المنظمات؛

ب- **البحث المسحي والتغذية العكسية:** يشير هذا الأسلوب إلى قيام جميع العاملين بالمنظمة بملاء

استقصاءات الاتجاهات التي توزع عليهم، وتستخدم البيانات التي يتم جمعها من خلال الاستقصاء كأساس تعتمد عليه المجموعات في تحليل المشكلات ووضع الخطط اللازمة للتنفيذ، ويعد هذا الأسلوب ملائما لفاك درجة الجمود التي تعترض إدارة المنظمة وكذلك العاملين من خلال تقديم بيانات مقارنة تفيد بوجود مشكلات تعاني منها المنظمة؛

ت- **البحث الإجرائي (العملي):** يعتبر هذا الأسلوب نموذج استشاري للتطوير التنظيمي ينطوي على

الاستنتاجات والتغذية العكسية من التدخلات السابقة من أجل المساعدة في تصميم وتطبيق إجراءات أخرى لزيادة الفاعلية التنظيمية، وهو أيضا نموذج للبحث التنظيمي يمكن من خلاله تعميم جزء من المعرفة في ناحية ما من المنظمة على نواحي أخرى، مما يؤدي إلى تحسين وظائف المنظمة بدلا من المراقبة السلبية من خلال ثلاثة عناصر (الأهداف، التخطيط والتصرف)؛

ث- **التكنو- اجتماعي:** يستند هذا المدخل في عمله على تحليل المنظمة على أنها نظام (اجتماعي -

تقني) يتفاعل مع البيئة الخارجية، ويشمل النظام الاجتماعي للمنظمة على شبكة من العلاقات بين الأفراد، أما النظام التقني يتألف من المهمات والنشاطات والأدوات المستخدمة لتحقيق هدف المنظمة، والنظامين مترابطين ويعتمد كل منهما على الآخر، بوجود التغذية العكسية بين الأنظمة الفرعية المتعددة المكونة لهما.

### - المرحلة الثانية: التأسيس والترسيم

انطلقت هذه المرحلة من أساليب المرحلة الأولى التي كانت تعني بالمديرين والمشرفين بصفتهم الفردية، فهي تسعى إلى تصميم البرامج التدريبية لهم، وتلقينهم المعرفة المجردة حول طرق التخطيط والتنظيم والمتابعة من أجل رفع مهاراتهم الشخصية، لكنها لم تنتبه ولم تهتم بعلاقة هؤلاء المديرين والمشرفين برؤسائهم أو بزملائهم العاملين معهم أفقياً أو عمودياً في إطار عضوي يسمى الفريق أو الجماعة، لهذا اقتنعوا بضرورة تأسيس حقل التطوير التنظيمي بوصفه حقل معرفي يضم ممارسات منهجية أكثر من كونها تدريب تلقيني، أو تحسين جزئي محدود، أو جهد عفوي. لذا فإن بناء إطار نظري لهذا الحقل وتطوير تقنياته وتشخيص مهماته وافتراضاته أصبح ضرورة ملحة جداً، تحملت مسؤوليتها المرحلة الثالثة؛

### - المرحلة الثالثة: البناء والتوسع

اهتمت هذه المرحلة ببناء الإطار الفكري والتطبيقي لهذا الحقل والتوسع في الدراسات التحليلية والتجريبية والاختبارية لمجمل علاقاته وعناصره ومتغيراته، من خلال ثلاث مراحل فرعية:<sup>1</sup>

**المرحلة الأولى: (1966-1972):** ركزت على بناء الإطار النظري للتطوير التنظيمي من خلال:

- تصحيح منظور النظم الاجتماعية وربطه بالمحيط التنظيمي؛
- تحليل المعلومات بالاعتماد على نظرية النظام المفتوح؛
- تبني الاتجاه النفسي في تطوير المنظمات؛
- تكريس مفهوم نظرية التطوير التنظيمي.

**المرحلة الثانية: (1973-1979):** اهتمت بفهم الديناميكيات والتفاعلات التي تحدث داخل

المنظمة عبر:

- توظيف علم النفس الاجتماعي في تطوير المنظمات؛
- توسيع استخدام مفهوم النظم في إدارة المنظمات؛
- تبني المنظمات المصفوفية وإدارة فرق المهمات؛

<sup>1</sup> - طاهر محسن الغالبي، المرجع السابق ذكره، ص: 34-35

- تصميم المنظمات المعقدة؛
- تحديد متطلبات التنمية المهنية؛
- تأكيد ضرورة اعتماد التغيير المخطط.

**المرحلة الثالثة: (1980 حتى الآن):** طالبت بضرورة تطوير تقنيات وأساليب التطوير التنظيمي،

بحيث تكون واقعية وقابلة للتطبيق المباشر على المنظمات، لذلك اهتمت بـ:

- تطبيقات التحول التنظيمي؛
- تطبيقات الثقافة التنظيمية وتغييرها؛
- تطبيقات التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة؛
- تطبيقات إدارة الفرق وبخاصة المدارة ذاتيا والتمكين؛
- تطبيقات الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة؛
- تطبيقات هندسة الرؤية المستقبلية وإعادة هندسة الأعمال.....

فالتقنيات السابقة تمثل في حقيقتها تدخلات سلوكية تعتمد منهجية علمية لإحداث تغييرات مدروسة في السلوك البشري والعمليات التنظيمية، لأن عبقرية التطوير التنظيمي تكمن في تركيزه على تحسين العمليات التنظيمية، التي تقود حتما إلى تحسين فاعلية المنظمة، ورغم أهمية هذه التقنيات إلا أن مسألة اختيار الأنسب منها للتطبيق يبقى هو الأهم.

#### 1-1-4- التطوير التنظيمي والمصطلحات ذات الصلة:

يعتبر التطوير التنظيمي أحد المفاهيم التي شاع استخدامها في الفترة الأخيرة، إذ يصعب التعرف عليها بمعنى واضح ومحدد المعالم شأنه شأن العديد من المفاهيم الأخرى كالتنمية الإدارية، التغيير التنظيمي، الإصلاح الإداري....

فكثرة مفاهيم التطوير واختلاف الآراء حوله يرجع إلى العديد من الأسباب:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - صالح بن محمد القحطاني، تطبيق الحكومة الإلكترونية ودورها في التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية بالمملكة العربية السعودية، 2010، ص: 63.

• الاختلاف في ترجمة هذه المفاهيم من باحث لآخر، فمثلا يشير البعض إلى أن مفهوم " Administrative Development يعني التنمية الإدارية ويترجمه البعض الآخر على أنه التطوير الإداري؛

• إن هذه المفاهيم في طبيعتها متشابهة ومتداخلة إلى حد كبير فهي جميعها تسعى إلى إحداث التغيير والتطوير في المنظمات الإدارية بمختلف مستوياتها؛

• اختلاف المدارس الفكرية التي نبعت منها هذه المفاهيم، فمثلا الإصلاح الإداري من المدرسة السياسية للإدارة العامة، بينما التطوير التنظيمي نتاج المدرسة السلوكية؛

• اختلاف نظرة الباحثين والدارسين تبعا لخلفياتهم العلمية.

لهذا تقتضي الضرورة العلمية عرض ومناقشة هذه الاختلافات من خلال سببين هما:<sup>1</sup>

• لفك التداخل والتشابك بين المصطلحات الشبيهة بالتطوير التنظيمي، لا بد أن تكون النظرة واضحة والفهم دقيق ومشارك بينها، لهذا يجب أن نحدد معنى ومضمون وبعد وهدف كل مصطلح؛

• لتحديد هدف المنظمة من التطوير التنظيمي وتميزها عن باقي المنظمات بمواردها البشرية، لا بد من تشخيص علاقة التطوير التنظيمي بهذه المصطلحات من حيث التكامل، التبادل، التفاعل، والآليات المعتمدة.

وهذه المصطلحات هي:<sup>2</sup>

- التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي: يكمن الفرق من خلال:

• التغيير التنظيمي: إن المنظمات عبارة عن نظام مفتوح، تؤثر وتتأثر مع البيئة المتغيرة التي تعمل فيها، لهذا يحصل التغيير بمختلف أشكاله في كل المنظمات، فالتغيير هو ظاهرة طبيعية مستمرة، تلقائية وعفوية، تحدث دون تخطيط تمس كل أطراف المنظمة سواء مدخلاتها، عملياتها وحتى مخرجاتها.

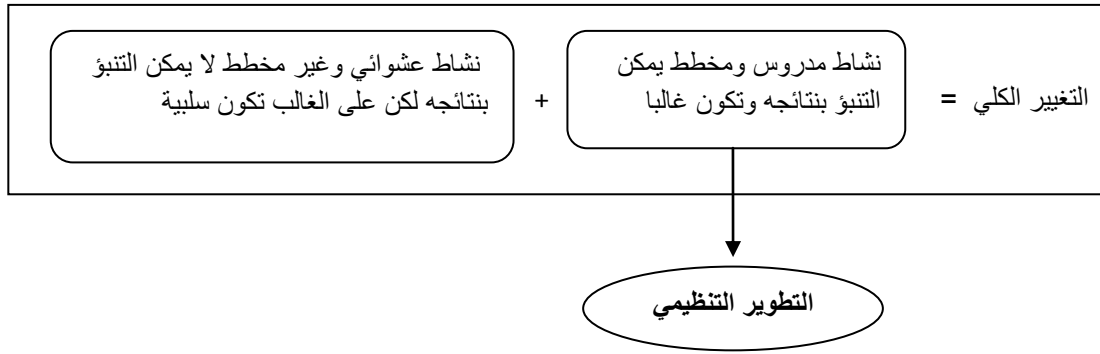
• علاقة التغيير بالتطوير التنظيمي: إذن تتمثل علاقة التطوير التنظيمي بالتغيير في صورة "السبب والنتيجة" أو "المتغير التابع بالمتغير المستقل"، فيعتبر التغيير نتيجة للتطوير أي السبب، فلولا وجود التطوير لما حدث التغيير.

<sup>1</sup>- طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، المرجع السابق ذكره، ص: 41

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص: 41

- التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي: يكمن الفرق من خلال:

- التغيير التنظيمي: يعتبر التغيير التنظيمي انتقال المنظمة من وضع حالي إلى وضع مستقبلي مرغوب لزيادة فعاليتها، من خلال إدارة التغيير التي تجسد بممارسات عملية فكرية تتبعها المنظمة بخطوات وأساليب وطرق لتنفيذها.
- علاقة التغيير بالتطوير التنظيمي: إذن تتمثل علاقة التطوير التنظيمي بالتغيير التنظيمي في صورة "الكل بالجزء"، أو "النظام الأكبر بالنظام الفرعي"، فباعتبار التغيير قد يكون عشوائياً أو مدروساً، طارئاً أو مخططاً، سلبياً أو إيجابياً فهو الكل، أما التطوير فهو الجزء المخطط والمدروس من عملية التغيير، أي يمكن التنبؤ بنتائجه الإيجابية غالباً، حيث نصل لوجود معادلة بين التغيير والتطوير التنظيمي تتمثل في:



التطوير التنظيمي = التغيير الكلي - النشاط العشوائي من التغيير

- التطوير التنظيمي والتطوير الإداري: من خلال:<sup>1</sup>

- التطوير الإداري: هو كل جهد هدفه تحسين الأداء الإداري، وهذا بتحسين المهارات، تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات، من خلال تقويم حاجات المنظمة وأداء المديرين، فالتطوير الإداري باعتباره أهم المهمات لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، إلا أنه يبقى محدود مقارنة بالتطوير بالتنظيمي.
- علاقة التطوير الإداري بالتطوير التنظيمي: يعتبر التطوير الإداري جزء من أجزاء التطوير التنظيمي فهو من الطرق العملية له، وعملية تطوير الإدارة وخاصة الإدارة العليا ستساهم في تطوير المنظمة ككل متكامل، فهي تهدف لتغيير السلوكيات الفردية، لتحسين مستوى الأداء.

<sup>1</sup> - طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، المرجع السابق ذكره، ص: 41

- التطوير التنظيمي والإصلاح الإداري: من خلال:<sup>1</sup>

• الإصلاح الإداري: هو القيام بالترميم والبناء دون هدم للقديم، فعند وجود خلل أو قصور محدود في المنظمة يعالج بترميم جزئي له وهذا هو الإصلاح الإداري، فعند اعتماد المنظمة على الإصلاح فقط يؤدي ذلك إلى تدهور الأوضاع وعدم السيطرة عليه، لهذا يعمل الإصلاح الإداري ضمن منظور متكامل وشامل مع التطوير التنظيمي، وبذلك تسهم في إصلاح بعض الجوانب والرقى في البعض الآخر وهذا يؤدي إلى تحسين عمل وأداء المنظمة.

• علاقة التطوير التنظيمي بالإصلاح الإداري: ينطلق الإصلاح الإداري من افتراض وجود مشاكل يقوم بتشخيصها وبحث عن الحلول لمعالجتها والتخلص منها، فهو أداة لمعالجة المشاكل والعيوب والبحث عن مصادر الخلل وإزالة العقبات التي تعترض المنظمة، وهذا لتحقيق الأهداف المرسومة وتحسين فعاليتها.

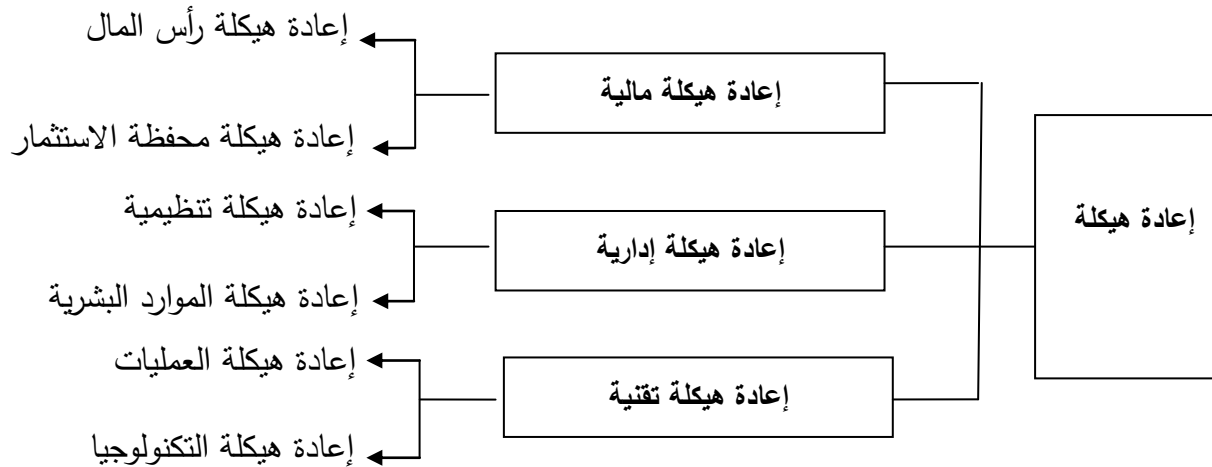
- التطوير التنظيمي وإعادة الهيكلة: يكمن الفرق بينهما من خلال:<sup>2</sup>

• إعادة الهيكلة: يقصد بإعادة الهيكلة في المنظمة البحث عن تقنيات لتغيير الموقع المالي والتجاري لها، فهي تركز على الإدارة العليا في المنظمة ووظائفها الرئيسية، وتركز إعادة هندسة العمليات على الجوانب التنفيذية الخاصة بالعمل، وإعادة الهيكلة وإعادة هندسة العمليات يتشابهان في إعادة تصميم بعض الأجزاء وتصحيح مسارها في المنظمة. وتأخذ إعادة الهيكلة أشكالاً عديدة كما في الشكل الموالي:

<sup>1</sup>- طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، المرجع السابق ذكره، ص: 42

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص: 43

الشكل رقم (09): أشكال إعادة الهيكلة



المصدر: طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح، المرجع السابق ذكره، ص: 43

• علاقة التطوير التنظيمي بإعادة الهيكلة: من الأقسام الوظيفية يمكن إعادة بناء طرق ومراحل العمل والقيام بإحداث تغييرات على مستوى هيكلها للاستغناء والتخلص من القيود الإدارية للاستفادة من الموارد المتاحة وهذه هي إعادة الهيكلة وهي أداة مناسبة لتحقيق التطوير التنظيمي.

- التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم: من خلال:<sup>1</sup>

• إعادة التنظيم: نقصد بإعادة التنظيم كل الجهود الموجهة لتحسين الأداء الإداري بإعادة توزيع الاختصاصات بين مختلف الأقسام والوحدات وكيفية الاتصالات وربط العلاقات بينها، وهذا للتقليل من تداخل الاختصاصات والتخلص من الازدواجية في الوظائف.

• علاقة التطوير التنظيمي بإعادة التنظيم: لتغيير أهداف المنظمة أو حجمها أو التكنولوجيا السائدة فيها أو الظروف البيئية التي تعمل فيها، لا بد من إعادة التنظيم لمتابعة كل التأثيرات التي ستحصل في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

- إعادة هندسة الأعمال والتطوير التنظيمي: من خلال:<sup>2</sup>

• إعادة الهندسة: هي عبارة عن تقنية إدارية حديثة تتخلص من خلالها من الأساليب والتقنيات الإدارية والسلوكية وحتى الإنسانية، فهي تهدف لإحداث تغييرات طويلة المدى عندما تكون فعلا تهدف

<sup>1</sup>- طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح، نفس المرجع السابق ذكره، ص: 44.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص: 44.

لتلبية حاجات زبائنها، وتحقيق الربح والبقاء والتميز بطريق تنافسية، لذلك فهي تتجاوز كل المداخل التطويرية الحديثة كالإدارة الإلكترونية، الإدارة بالأهداف، والتعلم التنظيمي، كونها تمثل إعادة تفكير أساسي وإعادة تصميم لكل العمليات والمراحل للتحسين في جودة عملياتها، التقليل من تكاليفها، السرعة في تحقيق أهدافها والمرونة في فعاليتها.

- وهكذا فإن الهندرة أي المصطلح المرادف لإعادة الهندسة يشمل:
- تتم على مستوى عمليات المنظمة بإعادة تفكير شامل وأساسي؛
- تتم على مستوى الأساليب والإجراءات بالقيام بتغيير جذري؛
- تتم على مستوى كل العمليات التي لها علاقة بالإنتاج والإنتاجية؛
- تهدف لتحسين طرق تقديم المنتج.
- **علاقة التطوير التنظيمي بإعادة هندسة الأعمال:** تعتبر من أهم التقنيات التي تبحث في تبني إعادة الأفكار في العمليات والمراحل السابقة في المنظمة واكتشاف أفكار جديدة هادفة لنتائج عالية التفوق على كل المستويات، فهي تحاول أن تتعد عن كل أساليب الترميم والترقيع، فهي تختلف عن تقنيات ومداخل وأساليب التطوير التنظيمي الأخرى، فالاعتماد عليها يعتبر قفزة نوعية في تحقيق التطوير التنظيمي في مختلف منظمات العالم .

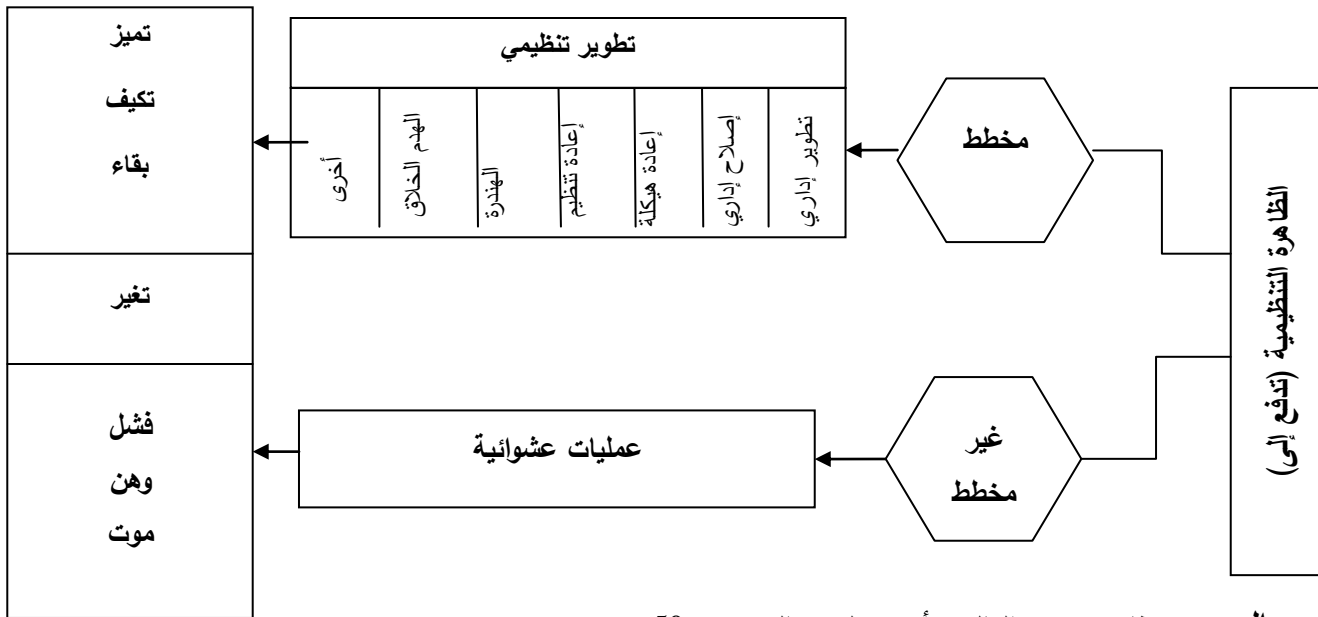
#### - الهدم الخلاق والتطوير التنظيمي: ويكمن الفرق من خلال:

- **الهدم الخلاق:** من خلال هذا المنهج تقوم المنظمة بتهديم نفسها بنفسها، أي تريد الانطلاق بصفحة جديدة بيضاء، فتعيد بناء منظمتها من جديد، أي أن الهدم الخلاق هو إحلال مجموعة من العناصر والمنتجات الجديدة وتتحدى كل ما هو قديم بغية تحقيق التفوق على المنافسين، لهذا قد يتداخل هذا المفهوم مع بعض العمليات من إعادة الهيكلة، إعادة الهندسة، ويختلف معهم في الأسس والخطوات والتقنيات.

- **علاقة التطوير التنظيمي بالهدم الخلاق:** تكمن علاقتهما بإحداث التقدم وتلبية رغبات الزبائن بسلع وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية مناسبة من خلال آلية تسريع لإحلال المجال الجديد بدلا من التقنيات القديمة المستخدمة في المنظمة.

ويتضح من خلال ما سبق أن المصطلحات (التطوير الإداري، الإصلاح الإداري، إعادة الهيكلة، إعادة التنظيم، الهندرة والهدم الخلاق) هي فعلا أدوات مناسبة لإحداث التطوير التنظيمي عبر مساهمات محدودة، لكن لا يمكن أن تكون أي واحدة منها ممثلا لحقل التطوير التنظيمي، لأن التطوير التنظيمي يركز على الأهداف الكلية لتحسين المنظمة والأنماط الإدارية، وهذا ما يميزه عن تقنيات السلوك الأخرى. ويمكن تجسيد علاقة التطوير التنظيمي بالمصطلحات الأخرى ذات الصلة بالشكل الموالي:

الشكل رقم(10): علاقة التطوير التنظيمي بالمصطلحات ذات الصلة



المصدر: طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، ص: 50

من خلال الشكل يتضح لنا: <sup>1</sup>

- يحدث التغيير عندما تظهر أي ظاهرة تنظيمية؛
- قد يكون التغيير مخطط له، أو عشوائي أي غير مخطط له؛
- يعتبر كل تغيير مخطط تطوير تنظيمي؛
- كل المصطلحات ذات الصلة السابقة (التطوير الإداري، الإصلاح الإداري، إعادة الهيكلة، إعادة التنظيم، إعادة الهندسة، الهدم الخلاق) تعتبر من الأدوات التي ينفذها التطوير التنظيمي؛

<sup>1</sup> - طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، المرجع السابق ذكره، ص: 51 .

- يعتبر التطوير التنظيمي سبباً لنتيجة التغيير، فالتطوير التنظيمي له القدرة على إحداث تغيير إيجابي؛

- كل العمليات التي تكون عشوائية هو تغيير غير مخطط له، فلا يمكننا التنبؤ بنتائجه، والتي في الغالب تكون سلبية.

### 1-2-1- مبررات وخصائص التطوير التنظيمي:

سنحاول توضيح أهم الأسباب التي أدت إلى بروز التطوير التنظيمي والخصائص التي تميزه عن باقي الأساليب المساعدة لتطوير المنظمات.

#### 1-2-1- مبررات التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمي أحد أهم الأساليب التي تساعد المنظمات على مجازة التغييرات السريعة التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، وبالتالي فإن اللجوء إلى التطوير التنظيمي يكون نتيجة لهذه العوامل:

- **عوامل البيئة الداخلية:** تتمثل في العوامل المرتبطة بطبيعة المنظمة، مناخها، هيكلها التنظيمي، الأساليب والإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف، والأساليب المعتمدة في معالجة المشاكل المقترنة بالعمل والأفراد،<sup>1</sup> وتتضمن هذه العوامل:<sup>2</sup>

- التغييرات في أهداف المنظمة ورسالتها، أغراضها أو رؤيتها؛
- التغييرات في هيكل العمالة، الوظائف، وعلاقات العمل؛
- تطور العاملين وزيادة مستوى طموحهم، وحاجاتهم، مما يدفع الإدارة لإيجاد وسيلة مناسبة لمساعدة أفرادها على التكيف؛
- التغييرات في الأساليب الإدارية المتبعة والإجراءات ومعايير العمل؛
- التغييرات في الأجهزة والآلات والخدمات وغيرها من الأساليب المتبعة؛
- التغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ؛

<sup>1</sup>- حمود خضير، السلوك التنظيمي، دار صفاء، عمان، الأردن، 2002، ص: 186

<sup>2</sup>- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 185-186

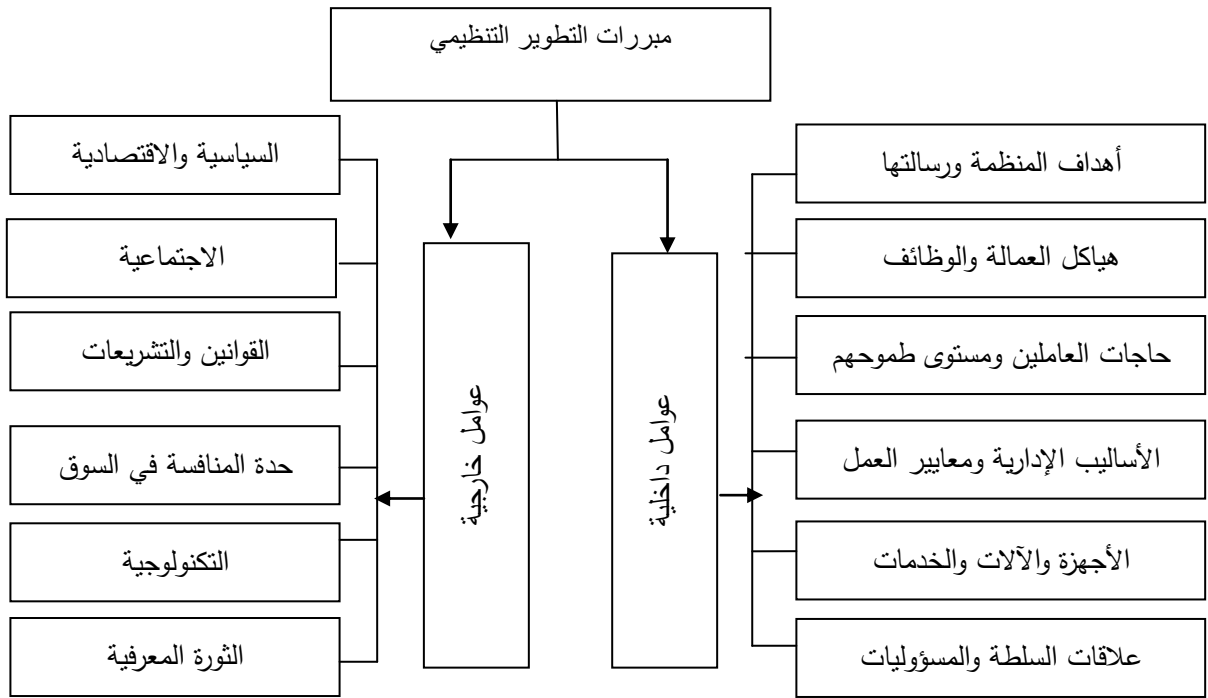
- انخفاض الأرباح، ضعف المنافسة، كثرة غياب العاملين و زيادة معدلات الشكاوي من الأسباب الرئيسية الداعية للتطوير التنظيمي.<sup>1</sup>
- **عوامل البيئة الخارجية:** تلعب العوامل الخارجية دورا كبيرا في ما يتعلق بالتطوير التنظيمي، ومن أهم هذه التغييرات ما يلي:<sup>2</sup>
- **التغيرات السياسية والاقتصادية:** تقوم المنظمة بالتكيف وإيجاد التوازن في كل نشاطاتها مع كل ما هو جديد سواء كانت هذه التغييرات إيجابية أو سلبية؛
- **التغيرات الاجتماعية:** كل التغييرات الاجتماعية كمستوى المعيشة ونمطها، مستوى التعليم، وكل ما ينعكس أثره على القوى العاملة، وأيضا على سياسة المنظمة.
- وتوجد أيضا العديد من العوامل الأخرى، تتمثل في:<sup>3</sup>
- **التغيرات في القوانين والتشريعات:** ويقصد بها التغييرات التي تصدرها الحكومة من لوائح لضبط طبيعة العلاقات بين الدولة والمنظمات مثل: التشريعات المتعلقة بالبيئة والاستثمار، وقوانين تنظيم البنوك والضرائب وغيرها....
- **ازدياد حدة المنافسة في السوق:** وهي تلك المنافسة المتمثلة في تكثيف الحملات الإعلامية بين المنافسين، وإدخال منتجات جديدة إلى السوق، بالإضافة إلى حدوث تغيير في رغبات المستهلكين، دخلهم، وأذواقهم؛
- **التغيرات التكنولوجية:** يقصد بها كل التغييرات كالتطور في المعدات والآلات، إدخال التكنولوجيات الحديثة في الأنشطة والأعمال كالحواسيب، الانترنت... أي كل التغييرات التي تؤثر على سلع وخدمات المنظمة؛
- **الثورة المعرفية:** الدافع الرئيسي لإحداث التطوير التنظيمي في المنظمات، هو الانفجار المعرفي في ميادين العلم والمعرفة، والنمو المتسارع في كل المجالات.
- من خلال مبررات التطوير التنظيمي السابقة الذكر، سنلخصها في الشكل التالي:

<sup>1</sup>- عامر سامح، قنديل علاء، التطوير التنظيمي، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010، ص: 243.

<sup>2</sup>- ماهر أحمد، المرجع السابق ذكره، ص: 185.

<sup>3</sup>- عطية مصطفى كامل، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 171

الشكل رقم (11): مبررات التطوير التنظيمي



**المصدر:** فاتن عدنان أبو ورد، درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2015، ص: 49

1-2-2- خصائص التطوير التنظيمي: تتمثل في:<sup>1</sup>

- **خصائص تمييزية:** هي مجموعة الصفات والمؤشرات التي تميز منهج التطوير التنظيمي عن باقي المناهج التنظيمية، وتمنحه هوية المنهج المستقل كبناء معرفي له خصوصية وتشمل هذه الخصائص ما يأتي:

- التطوير التنظيمي ليس مدخلا جزئيا للتغيير، حيث يركز على الأهداف الكلية من خلال تطوير المنظمة الواسع وتحسين الأنماط الإدارية، بينما على سبيل المثال التطوير الإداري يهدف إلى تغيير السلوك الفردي فقط (أي نظرتة جزئية)؛
- التطوير التنظيمي أكثر من مجرد تقنية بمفرده، يستخدم التطوير الكثير من التقنيات، لأداء مهماته ولا يكتفي بتقنية واحدة محددة، مثل إدارة الجودة الشاملة، الإثراء الوظيفي؛
- التطوير التنظيمي لا يشمل التغييرات العشوائية أو ما يتعلق بهذا الموضوع، لأنه يستند إلى تشخيص وتقييم نظامي للمشكلات تقود إلى تخطيط وأنماط خاصة لجهود التغيير؛

<sup>1</sup>- طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، المرجع السابق ذكره، ص: 69-70.

• التطوير التنظيمي يهدف إلى أكثر من رفع وإيقاظ المعنويات والاتجاهات، إذ أنه يسعى إلى تحقيق الصحة والفاعلية الشاملة للمنظمة، التي تتكون من مجموعة من المفردات، واحدة منها على سبيل المثال رضا المشاركين؛

• التطوير التنظيمي تتميز أنشطته وجهوده بالتداخل والترابط، فالتطوير على مستوى معين ينعكس على المستويات الأخرى، لذلك فإن التغذية الراجعة والاتجاه الموقفي تعار أهمية كبيرة في جهوده.

- **خصائص أدائية:** هي مجموعة الأفعال والممارسات التي تصف سلوك الأداء المطلوب إجرائياً من التطوير التنظيمي لتحقيق مخرجاته، التي يتوقع أن تسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، وتشمل هذه الخصائص ما يأتي:

- يركز على المجموعة والعمليات التنظيمية بشكل مختلف ويحسب محتوى ومتطلبات كل منها؛
- يؤكد على الفريق كوحدة أساسية لتعلم النماذج الأكثر فاعلية من السلوك التنظيمي؛
- يستند على الإدارة التعاونية كأساس لثقافة فريق العمل؛
- يؤكد على إدارة الثقافة الشاملة للمنظمة؛
- يعتمد مدخل النظم في نظريته إلى العلاقات الداخلية بين الوحدات والأقسام والمجموعات والأفراد، بوصفها أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة ضمن نظام المنظمة الكلي؛
- يتبنى نموذج البحث الإجرائي كوسيلة في جمع المعلومات والتحليل واكتشاف الحقائق ووصف الاقتراحات؛
- يستخدم وكيل تغيير علوم سلوكية يسمى (Catalyst) أو الميسر (Facilitator)؛
- يعتبر جهود التغيير والتطوير عمليات مساعدة.

### 1-3- أهمية وأهداف التطوير التنظيمي:

مما لا شك فيه أن الأنشطة والعمليات المنظمة للتطوير التنظيمي أصبحت ذات أهمية كبيرة في بيئة الأعمال المعاصرة، ويعود ذلك للأهداف المستخرجة من هذه الأنشطة والعمليات التطويرية، من خلال:

### 1-3-1- أهمية التطوير التنظيمي: تكمن أهميته في:<sup>1</sup>

- رفع كمية ونوعية الإنتاج، تقليل الموارد، زيادة فعالية المنظمة والرفع من كفاءتها؛
- القدرة على الابتكار، دعم الإبداع، تنمية القوى البشرية والارتقاء بسلوكهم وتحسين الأداء؛
- مواجهة المشاكل الإدارية، مواجهة كل نقاط الضعف في المنظمة، توفير المناخ الملائم والمتوازن؛
- كل التطورات في مجالات العلوم الأخرى لابد الاستفادة منها في المنظمات؛
- يعمل التطوير التنظيمي على تكامل أهداف المنظمة، المجتمع والعاملين.

### 1-3-2- أهداف التطوير التنظيمي: اختلاف المشاكل والظروف في المنظمات تؤدي إلى اختلاف

أهداف برامج التطوير التنظيمي، وعلى العموم تكون كما يلي:<sup>2</sup>

- ليتم اتخاذ القرارات بشكل جيد، مستمر وبدون تشويش لابد من توفر المعلومات اللازمة لذلك؛
- لابد من انتشار الثقة بين الأفراد في كل المستويات التنظيمية؛
- تتطلب زيادة درجة الانتماء في المنظمة وإدارتها وأهدافها العمل على إيجاد التطابق والتوافق بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية؛
- تتطلب زيادة فعالية الجماعات في المنظمة العمل على تشجيع روح المنافسة ضمن الفريق، من خلال إيجاد علاقات التكامل والتبادل بين العاملين كأفراد وجماعات؛
- تتطلب ديناميكية الجماعة وزيادة الوعي بها وبناتجها المحتملة زيادة فهم عمليات الاتصال، أساليب القيادة وأسباب الصراعات في المنظمة؛
- البحث وتبني إستراتيجيات وأساليب إدارية وديمقراطية ومساعدة المشرفين عليها كالإدارة بالأهداف بدلا من الإدارة بالأزمات؛
- ممارسة العاملين للرقابة الذاتية والاعتماد عليها بدلا من الرقابة الرئاسية؛

<sup>1</sup> - خالصة فتح الله ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي، دراسة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2012، ص: 69

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 28-29.

• إيجاد مناخ منفتح ملائم يمكن كافة العاملين في المنظمة على معالجة كل المشاكل التي تظهر وبشكل صريح، ومناقشتها وعدم التستر عليها؛

• تتطلب المسؤولية الاجتماعية في المنظمة الرغبة في زيادة الحوافز الفردية والرغبة في رقابة النفس.

من خلال كل هذه الأهداف وجدنا أن برامج التطوير التنظيمي تركز على تغيير الأفراد، تحسين قيمهم ومعتقداتهم، وبروز الثقة بينهم، وتحسين نوعية الاتصالات داخل المجموعات في المنظمة، مفترضين أن هذا التغيير سوف يمكن الأفراد أو المجموعات المشتركة في برامج التطوير التنظيمي بالقيام بالتغيير للأفضل بأنفسهم، وليس معنى ذلك أن برامج التطوير التنظيمي لا تشمل برامج موجهة لتغيير تصميم هيكل المنظمة أو سياسات المنظمة.

## 2- أساسيات في التطوير التنظيمي:

إن التطوير التنظيمي كعملية متكاملة ينطوي على مجموعة من المراحل المختلفة والمتتابعة لتحقيق الأهداف التي صمم من أجلها، وهذا باستخدام مجموعة من التقنيات أو الأساليب أو الوسائل والتي تختلف الباحثون في عددها، إلا أنهم اتفقوا جميعاً على أنها تركز على "الأفراد" فهي تتم بهم وعن طريقهم في ما تصبو إليه. وهذا ما سنحاول توضيحه.

## 2-1- مراحل التطوير التنظيمي:

إن التطوير التنظيمي كعملية متكاملة يمر بمجموعة من المراحل المختلفة والمتتابعة لتحقيق الأهداف التي يصبو إليها ، والتي تتمثل في:<sup>1</sup>

**2-1-1- جمع البيانات:** تبدأ عملية التطوير التنظيمي بمرحلة جمع البيانات والحقائق التي تتعلق بالوضع الحالي للمنظمة، فبدون شك أن هناك قدراً هائلاً من البيانات يوجد في المنظمات عن طرق العمل وأساليبه ومعايير الأداء، والآلات المستخدمة ومعدلات استهلاكها، وإنتاجية العاملين، معدلات دوران العمل، الغياب والتأخير والشكاوي، ..... كما توجد بيانات عن الجوانب السلوكية للعاملين مثل: دوافع واتجاهاتهم، قيمهم وعلاقاتهم، إن هذه البيانات تعطي الصورة الحقيقية أو الواقعية عن المنظمة وإنجازاتها ومشكلاتها، إذن أين توجد هذه البيانات وكيف يمكن الحصول عليها بالقدر المطلوب والنوع اللازم في التوقيت المناسب؟

<sup>1</sup> - عماري سمير، دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة، المرجع السابق ذكره، ص: 60

في هذا المقام توجد ثلاث طرق لجمع البيانات اللازمة لبرنامج التطوير التنظيمي: وهي:

- الاستقصاء؛
- المقابلات؛
- الملاحظة.

وهناك أيضا طرق أخرى مثل: دراسة السجلات ومحاضر الجلسات والتقارير والمقابلات التي يعقدها الرؤساء مع المرؤوسين بغرض التوجيه أو استطلاع المشكلات أو حلها. وعلى العموم فإن اختيار الطريقة الملائمة لجمع البيانات يتم على أسس أو معايير أهمها نوع البيانات المطلوبة، الزمن المتاح للحصول على البيانات المطلوبة، التكاليف التي تتحملها المنظمة في جمعها، نوع الأشخاص المراد جمع المعلومات منهم.

**2-1-2- التشخيص:** إن هذه المرحلة يتم فيها تشخيص الوضع القائم بناء على البيانات التي تم جمعها، حيث تتوقف دقة التشخيص وواقعيته على مدى صدق المعلومات وصحتها، ونقصد بالتشخيص وصف المشكلة وتعريفها وتحديد حجمها ومظاهرها، أسبابها وآثارها، كما يعني أيضا وضع البيانات والأرقام والحقائق في صورة تبين بالضبط المشكلات التي تعاني منها المنظمة، هذا بالإضافة إلى اكتشاف نواحي التحسين والأشياء التي تحتاج إلى علاج. فقد يظهر مثلا أن انخفاض الإنتاجية هو نتيجة لتقادم الآلات، الطرق المستخدمة في الإنتاج، أو ضعف الرغبة عند العاملين.

إن هذه المرحلة تعتبر أهم مراحل التطوير التنظيمي، إذ يترتب عليها وضع البرنامج الملائم للتطوير، كما أنه كلما كان التشخيص دقيقا والتحليل سليما كان العلاج الموصوف ناجحا.<sup>1</sup>

**2-1-3- وضع خطة العمل:** تعتبر المرحلة الثانية أهم مرحلة لأنها تتضمن الهدف من التطوير التنظيمي في المنظمة، حيث تقوم بوضع خطة للعمل وفق الأقسام، الأفراد، الأساليب المتبعة، وكل ما يشمل برنامج التطوير، الوقت الذي سينطلق فيه التطوير، الرزنامة لمراحله وتاريخ الانتهاء منه، والتكاليف المحتملة له، والنتائج المتوقعة منه، ومجموعة الاستشاريين والخبراء الذين يمكن للمنظمة الاستعانة بهم في تصميم برامج التطوير التنظيمي ومتابعته، وإلى غير ذلك من المسائل الأخرى ذات العلاقة.

<sup>1</sup> - سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998، ص: 541

**2-1-4- التنفيذ والتطبيق:** حيث يتم في هذه المرحلة التنفيذ الفعلي لخطة العمل، كما تعتبر مرحلة النتائج، حيث يجب أن يكون لدى المنظمة خطة واضحة للتنفيذ، كما أن الخطط توضع من أجل أن يتم تقبل عملية التنفيذ وحدوثها، حيث أنه من الممكن أن تواجه الخطط عند التنفيذ مقاومة علنية أو خفية، فالفرد بفطرته وطبعه يقاوم التغيير خاصة إذا كان يتوقعه، لهذا على واضع الخطط أن يأخذ ذلك بالاعتبار ويتهياً للمقاومة لضمان تنفيذها الصحيح، كون الفرد من أولويات التطوير التنظيمي. فنتوصل إلى:

- التغيير ضرورة حتمية لا يمكن تجنبه، في حين أن الأفراد يرون أن التطوير عملية مزعجة؛
- اعتقاد الأفراد بأن التطوير مضر بمصالحهم، ولا يوصلهم للأفضل؛
- الطابع العام لسلوك الأفراد ميلهم للروتين والتعقيد، ويزيد من الجهد والحاجة للابتكار والتجديد؛
- تأتي خطط التطوير بمصادر مقاومته والوصول إليه ولكن معالجته تكون سيئة جداً، فشكاوي وهموم المقاومة يؤدي إلى التصحيح للأفعال والوصول إلى النتائج؛
- إبراز المشاكل والتعرف على عناصر المقاومة يؤدي إلى المعالجة قبل وقوعها، وبالتالي تحقيق الأهداف؛<sup>1</sup>

**2-1-5- المراجعة:** يتم في هذه المرحلة مراجعة ما تم تنفيذه والتأكد من الجدول الزمني الذي تم تحديده في الخطة، حيث أنه من الممكن في هذه المرحلة الرجوع إلى المراحل السابقة وإعادة أو تصحيح الخطط وتقييمها على ما يطرأ من مستجدات.<sup>2</sup>

- تشترط خطة عمل التطوير التنظيمي وجود عنصر المتابعة، وتكون هذه الأخيرة بعنصر من داخل المنظمة، وعنصر من خارجها،
- تعتمد طرق المتابعة على المقابلة وتقاريرها، وحصر النتائج سواء كانت كيفية أو كمية لاكتشاف الأخطاء؛

- تكون عملية المتابعة ممكنة وخاضعة للقياس إذا كانت الأهداف محددة بدقة ووضوح؛

<sup>1</sup> - عبد الرحمان توفيق، إدارة التغيير والتطوير، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2006، ص: 24.

<sup>2</sup> - خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة التغيير : التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 119.

- لابد من اشمال خطط التطوير التنظيمي على أسس المتابعة. وأمثلة ذلك: <sup>1</sup>
- متابعة أداء التسهيلات والمعدات: تكون بقياس حجم الإنتاج وما ينتج عنه من تغييرات مثل: التكاليف الإجمالية، تكلفة الوحدة.....؛
- متابعة أداء النظم والتنظيمات: ويكون بكفاءة وفعالية وتكلفة الاتصال، تدفق المعلومات، حل المشاكل واتخاذ القرارات.....؛
- متابعة أداء الموارد البشرية: تكون بمعدلات الأداء، معدلات الغياب، دوران العمل.....؛

## 2-2-2- مجالات التطوير التنظيمي:

تشتمل محاور التطوير التنظيمي على:<sup>2</sup>

- 2-2-2-1- الأفراد: يعتبر الأفراد من أهم عناصر التطوير التنظيمي، فيتم تطوير سلوكهم واتجاهاتهم بما يتلاءم وأهداف المنظمة ومتطلباتها؛ فيتم التطوير من خلال تطوير قدرات واتجاهات وتنمية شخصيات الأفراد، لمساعدة المنظمة في عملية اتخاذ القرارات لتحقيق أهدافها.
- 2-2-2-2- الجماعة: يسعى التطوير التنظيمي إلى بناء قواعد الثقة، التعاون والاحترام بين الأفراد، ويجد حلول للنزاعات التي تتشكل في المجموعة، لهذا يهتم التطوير بالمشاكل المتعلقة بالجماعات في العمل.

## 2-2-3- التنظيم: من خلال بعدين أساسيين وهما:

- الوحدات التنظيمية الرئيسية: يكون التطوير في الإدارات والأقسام على نطاق هياكل الاتصالات، المعلومات والوظائف؛
- العمليات التنظيمية المختلفة: يكون التطوير على مستوى عمليات اتخاذ القرارات، عمليات التخطيط، تصميم الأهداف، الاتصالات، العلاقات بين الجماعات وإدارة النزاعات...
- انطلاقاً من المحاور السابقة، تتحدد مجالات التطوير التنظيمي بالنحو الآتي:<sup>3</sup>

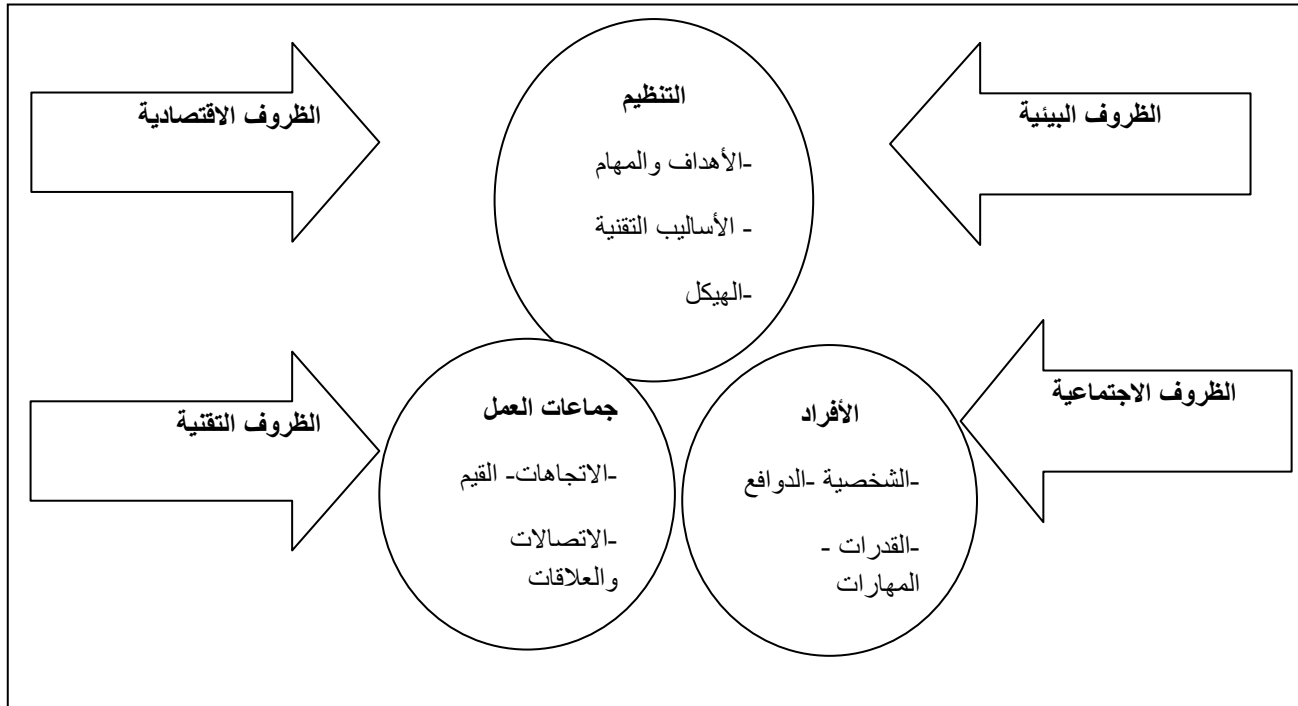
<sup>1</sup>- ثروت مشهور، إستراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 74.

<sup>2</sup>- العديلي ناصر، الرضا الوظيفي، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1995، ص: 544.

<sup>3</sup>- أبو بكر مصطفى وحيدر فهمي معالي، معوقات ومتطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، مجلة كلية التجارة للبحوث لعلمية، عدد2، مجلد38، الإسكندرية، سبتمبر2001.

- **الأهداف والإستراتيجيات:** لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة وإستراتيجيتها المتوقعة، يجب على المنظمة القيام بتعديل أهدافها الفرعية بما يتوافق مع التغييرات المحيطة بها؛
  - **قواعد وسياسات العمل:** يحتاج التطوير في المنظمة إلى إحداث في سياسات العمل، بتطوير قواعدها الحالية وجعلها أكثر مرونة وأقل مركزية، أو استحداث قواعد جديدة، وهذا حسب ظروفها وبيئة عملها؛
  - **الأعمال والأنشطة الممارسة:** ترك الأعمال القائمة والبحث عن طرق لتغيير أسلوب الأداء الحالي باستحداث طرق وأعمال جديدة ووسائل حديثة؛
  - **الهيكل التنظيمي:** يحتاج التطوير التنظيمي إلى تغيير الهيكل التنظيمي، بتعديل معايير، أسسه ومعداته، فينتج عن ذلك دمج وحدات تنظيمية بأخرى، التخلص من بعض الوحدات الأخرى، خلق وحدات جديدة، تغيير بعض الوحدات إلى أقسام أخرى، وهذا بهدف تحقيق المرونة وملاءمتها مع الأوضاع الجديدة؛
  - **التقنيات المستخدمة:** يلعب التطور التكنولوجي دورا كبيرا في عملية التطوير التنظيمي، فتحتاج المنظمة إلى تغيير التقنيات المستخدمة بتقنيات حديثة تتلاءم وبيئة العمل الحديثة ولا ينصب الاهتمام إلا على الحواسيب الآلية، بل يتعدى ذلك إلى استخدام البرمجيات المساعدة في نظم المعلومات الإدارية، استخدام الانترنت، الإنترنت والإكسترنيت وهذا لمساعدة كل الأفراد العاملين في المنظمة وتسهيل اتصالاتهم وكذلك المراجعين لعمليات التغيير والتطوير؛
  - **نظم العمل:** يهدف التطوير التنظيمي إلى تطوير مختلف الأعمال في المنظمة والصلاحيات في الأقسام، وأيضا إلى تطوير أنظمة المتابعة، التقييم وأنظمة التحفيز، وهذا من أجل تخفيض التكاليف والتقليل من الوقت.
- يوضح الشكل الموالي محاور التطوير التنظيمي:

الشكل رقم (12) : محاور التطوير التنظيمي



المصدر: العديلي ناصر، الرضا الوظيفي، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1995، ص: 544

2-3- أساليب التطوير التنظيمي:

لتنفيذ وتطبيق برامج التطوير التنظيمي توجد العديد من الأساليب التي يمكن للمنظمة استخدامها في هاته العملية، فتلجأ المنظمة لاستخدام الأسلوب المناسب وفق الإستراتيجية التي تتبناها، ومن أهم الأساليب المستخدمة في المنظمات الحالية ما يلي:

2-3-1- تدريب الحساسية: يعتبر تدريب الحساسية من الأساليب الفعالة التي يعتمد عليها التطوير التنظيمي في العلاقات الإنسانية في المنظمة بين أفرادها، بتسهيل الاتصالات والتواصل والعمل كمجموعة واحدة لتحقيق الأهداف المرسومة.<sup>1</sup> يحوي هذا الأسلوب مجموعة من الأشخاص غير مرتبطين بخطة أو جدول عمل معين، وتسمى هذه المجموعة بالمجموعة التدريبية (T Group) وتتكون هذه المجموعة عادة من (10-15) فرد والذين قد يعرفوا بعضهم البعض من قبل. ولا توجد موضوعات مسبقة تحكم المناقشة إذ تكون المناقشة مفتوحة لإتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن مشاعرهم وعواطفهم وأحاسيسهم، ويعتمد نجاح تدريب الحساسية على الاستخدام الفعال للمعلومات المرتردة من المشاركين أثناء التدريب ومدى رغبتهم في التعبير الحقيقي عن مشاعرهم، ولا بد من توافر جو من الأمان النفسي ليعبر

<sup>1</sup> - مصطفى أحمد، الإدارة العامة، دار البلدية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 91.

- الأفراد عن أحاسيسهم بصراحة ويتم حل مشاكلهم.<sup>1</sup> وتتمثل أهداف هذا الأسلوب في :<sup>2</sup>
  - تؤدي بالفرد إلى البحث عن نفسه بزيادة معرفته لذاته وسلوكه في بيئته الاجتماعية الجديدة؛
  - تؤدي بالفرد إلى زيادة حساسيته اتجاه الآخرين وسلوكياتهم؛
  - تؤدي بالفرد إلى اكتشاف الأعمال التي تسهل العمل معه بمجموعات، أو تمنعهم من العمل معا؛
  - تؤدي بالفرد إلى زيادة قدرته على تحليله المستمر لسلوكه الشخصي والجماعي، بهدف تحقيق رضا بين الأفراد والجماعات؛
  - تؤدي بالفرد إلى زيادة قدرته على معرفة تدخله في المواقف وبين الأفراد والجماعات وتزيد من الرضا والفعالية في المنظمة؛
- إن تدريب الحساسية يحقق أهداف التطوير في تغيير سلوك الفرد وحواسه إلى التعامل بالعلاقات العامة والجماعة، وتعميق إدراك الفرد بسلوكه الشخصي، ومدى تأثيره في المنظمة.

### 2-3-2- بناء الفريق:

- يركز أسلوب بناء الفريق على جماعات العمل في سلوكه التنظيمي، لهذا تهدف المنظمة من خلال هذا الأسلوب إلى تحسين علاقات العمل، توضيح دور العاملين، تشكيل مجموعات من الزملاء في العمل وهذا لزيادة فعالية الجماعات في المنظمة.<sup>3</sup>
- ولزيادة إنتاج الجماعة في المنظمة تعتمد في ذلك على افتراضين هما:<sup>4</sup>

- **الافتراض الأول:** يفترض على أفراد الجماعة في المنظمة التعاون من أجل تنسيق جهودهم في العمل وإنجاز المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه؛
- **الافتراض الثاني:** يفترض إشباع الحاجات النفسية والسلوكية والمادية لأفراد الجماعة.

<sup>1</sup>- ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سعيد عبد العال وعبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2003، ص:304

<sup>2</sup>- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص: 204

<sup>3</sup>- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 336

<sup>4</sup>- عبد الوهاب أحمد جاد، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 2000، ص: 336

يقوم خبير بناء الفريق بمساعدة الجماعة في مواجهة القضايا الأساسية التي تخلق شعور بالإحباط للأفراد، الكشف عن المشاكل، التصدي للمشاكل وهذه هي الإستراتيجية العامة لبناء الفريق التي تؤدي إلى تحسين أداء الجماعة في المستقبل، فيعمل هذا الأسلوب أيضا على تغيير ثقافة، قيم الأعضاء المشاركين وتنمية مهاراتهم، الزيادة من خبراتهم العلمية والنظرية، الزيادة في سلوكهم الإيجابي وتعاملهم أثناء العمل، فأهم حافز للفرد في مجال عمله هو الانضمام والانتماء إلى جماعة العمل، فيعزز من اتجاهاته السلوكية نحو الإيجاب.<sup>1</sup>

### 2-2-3- التدريب الشبكي:

تمتد هذه الشبكة من إطار إداري، يتكون من بعدين مختلفين يصفان المديرين، تبعا لاهتمامهم بالأفراد، واهتمامهم بالإنتاج، ومن خلال استخدام قائمة استقصاء يمكن تحديد النمط الإداري للفرد على الشبكة.<sup>2</sup> ويمكن تقسيم الطرق المستخدمة في التدريب الشبكي إلى ستة مراحل:

- **تدريب تمهيدي لتعريف موقع الفرد من الشبكة:** وقد صممت هذه المرحلة لتعريف الفرد المشارك بمفاهيم ومحتوى الشبكة الإدارية حيث يحدد كل مدير موقعه أو أين يقع على الشبكة الإدارية؛
  - **تنمية وتطوير الفريق:** وتتضمن هذه المرحلة تحديد القواعد الأساسية والعلاقات الضرورية للإدارة؛
  - **تنمية وتطوير الجماعات:** وتتطوي هذه المرحلة على وضع القواعد الأساسية للعلاقات الضرورية للإدارة، والعلاقات والعمل بين الجماعات؛
  - **تحديد الأهداف التنظيمية:** تستخدم الإدارة بالأهداف لوضع الأهداف الفردية والتنظيمية؛
  - **تحقيق الأهداف:** تحقيق الأهداف التي يتم تحديدها في المرحلة السابقة؛
  - **تحقيق الاستقرار:** وتهتم هذه المرحلة بتقييم التغييرات في المراحل الأخرى وتقييم البرنامج ككل؛
- ومثل تدريب الحساسية فإن التدريب الشبكي يلاقي نجاحات مختلفة داخل المنظمة.

<sup>1</sup> - اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص: 48 .

<sup>2</sup> - حسن راوية، المرجع السابق ذكره، ص: 206.

## 2-3-4- الإثراء الوظيفي:

هو محاولة إعطاء الموظفين المتعة في ممارسة العمل، وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات، وإذا لم يكن الموظفين مستمتعين بعملهم فإنهم لن يستجيبوا للتغيير المهم الذي تتعرض له المنظمة أو الجهاز، كما يشتمل أسلوب الإثراء الوظيفي على:<sup>1</sup>

- تخطيط العمل؛
- أداء العمل؛
- تقييم الأداء (الإنجازات).

فالمدير هو الذي يقوم دائماً بتخطيط وتصميم العمل وتقييم الأداء (الإنجازات) والموظف ينفذ ويقوم عادة بأداء العمل حسب تعليمات المدير، فالإثراء الوظيفي يشتمل على إعادة تصميم مهام الموظفين لكي يكون لديهم مستويات لتخطيط وتصميم وتقييم نشاطات العمل، والإثراء الوظيفي يعني أن هناك مهام إشرافية أضيفت لعمل الموظفين (التابعين). وهذه الإضافات في التحديات والواجبات تزيد غالباً دافعية الموظفين، ويكون الموظفون أكثر احتراماً للمتغيرات التي تصنع تحديات العمل.

## 2-3-5- بحوث العمل والدراسات المسحية:

تعتبر بحوث العمل والدراسات المسحية من أهم الأساليب الضرورية لإحداث التطوير التنظيمي في المنظمات، من خلال دراسات المسح الشامل، طريقة العينة، الاستقصاء، دراسة الحالة و أسلوب تحليل النظم، وهذا يؤدي إلى توفير الكثير من المعلومات التي تساعد في تشخيص المشاكل، صياغة البدائل المناسبة، اختيار الأنسب، استكشاف رأي العاملين في القيادة والإشراف.<sup>2</sup>

يمكن الاختلاف بين البحوث التقليدية وبحوث العمل في مراكز البحث، المعاهد، ذوي الخبرة والاستشاريين، التي تنتهي بتقديمها لتوصيات واقتراحات من طرفهم دون مشاركة أو مساعدة أو تبادل المعلومات مع المعنيين في الأقسام والوحدات في المنظمة، حيث تنطلق البحوث التقليدية من حاجة عمليات البحث إلى التعمق في المعارف والبحث عن المنهجيات المناسبة وهذا غير متاح في أرض الواقع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - العديلي ناصر محمود، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، الإدارة العامة للبحوث، 1995، ص: 561.

<sup>2</sup> - دودين أحمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 272-273.

<sup>3</sup> - كبيسي عامر، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الشروق للطباعة والنشر، الدوحة، قطر، 1998، ص: 42.

### 2-3-6- نمذجة السلوك:

يمكن استخدام ما يعرف بنمذجة السلوك أو الإدارة التفاعلية في مجال البرامج التقليدية للتطوير الإداري ضمن مجال التطوير التنظيمي، حيث يتضمن هذا الأسلوب تحديد مشاكل التفاعل التي يمكن أن يواجهها المديرون، مثل: التغلب على مقاومة أو رفض التغيير، وتحفيز العاملين، وتخفيض معدل التأخير ويضمن تتابع أنشطة التعلم لنمذجة السلوك:

- نموذج تسجيلي أو سينمائي يعرض المهارات الأساسية لحل المشكلة موضع الدراسة؛
- التدريب العملي على حل المشكلة، من خلال تمثيل الأدوار لكل متدرب؛
- تدعيم السلوك الصحيح في حل المشكلة أثناء الموقف العملي؛
- تخطيط كل متدرب على الكيفية التي ينقل بها الخبرات إلى موقف العمل الفعلي.

وبالرغم من حداثة أسلوب نمذجة السلوك، إلا أن النتائج مشجعة حيث أشارت نتائج أحد الدراسات إلى أن نمذجة السلوك أدت إلى سلوك أفضل للفرد الذي تلقى التدريب، عن ذلك الفرد الذي لم يتلق التدريب، أو الذي تلقى التدريب بطرق تقليدية أكثر للتطوير الإداري.<sup>1</sup>

### 2-3-7- الإدارة بالأهداف:

من أول الأساليب المستخدمة في عمليات التطوير التنظيمي الإدارة بالأهداف، التي برزت كأسلوب من أساليب الإدارة الحديثة، وهذا في بداية النصف الثاني من الق 20، فهي تعتبر من أهم الأساليب قدرة على إيجاد الحلول والمعالجة للمشاكل الإدارية التي تواجه المنظمة، لهذا يعمل مسؤولي الوحدات على المشاركة في تحديد أهدافهم العامة والأساسية وحتى الفرعية لوحداتهم وأقسامهم، ويقومون بتحديد الوقت اللازم والمناسب لإنجازها، حيث يكونون ملتزمين ومتحمسين لتنفيذ مهامهم وأعمالهم على أكمل وجه، ويقومون بالمراقبة الذاتية لتحقيق الأهداف المطلوبة، دون تدخل مباشر للإدارة في أعمالهم اليومية.<sup>2</sup>

فتطبيق الإدارة بالأهداف يشمل عدة خطوات هي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- حسن راوية، المرجع السابق الذكر، ص: 207.

<sup>2</sup>- كبيسي عامر، المرجع السابق الذكر، ص: 44.

<sup>3</sup>- آل مكي عواطف، المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة نزوي، سلطنة عمان، 2011، ص: 24

- إشراك مجموعة العمل؛
- ارتباط المرؤوسين بالمدير؛
- تحديد أهداف النمو؛
- تحديد مقاييس ومعايير الإنجاز؛
- المراجعة والفحص؛
- إعادة النظر.

تركز الإدارة بالأهداف في كثير من المنظمات الحديثة بشكل كبير على الهدف أكثر منه على الأسلوب، هذا ما يجعله يصل لتحقيق أهداف التنظيم والمنظمة، وهذا ما أثبت نجاح وجدارة هذه الإدارة. ومن أهم العيوب هذا النموذج أنه يحقق النتائج التي لا تعني بالضرورة تحقيق التطوير ونجاحه.<sup>1</sup>

### 2-3-8- إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة منظومة فكرية جديدة أسهمت في تغيير تفكير الإداريين ومهارتهم في المنظمات الإنتاجية، وهي من الأساليب والطرق الفاعلة التي تؤدي إلى التطوير التنظيمي في المنظمة، فإدارة الجودة الشاملة منهجية إدارية تهدف إلى تحقيق النجاح للمنظمات على المدى البعيد بواسطة تشجيع ردود أفعال الموظفين وتلبية احتياجاتهم واحترام القيم والمعتقدات المجتمعية، وتطبيق القوانين واللوائح.<sup>2</sup> فإدارة الجودة الشاملة عبارة عن مجموعة من الأدوات الإحصائية، وأدوات لقياس الجودة بعضه بسيط جدا والبعض الآخر أكثر تعقيداً، فهي تتكون من مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها للوصول وتحقيق أفضل أداء ممكن، لهذا تعتبر فلسفة إدارية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - ليوز الياس، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة (اتصالات الجزائر) شركة سونلغاز، مديرية الشباب والرياضة، دكتوراه منشوراه تخصص إدارة وعمل، علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص: 108

<sup>2</sup> -Li jinhua and Honjun Yani, towards a framework of quality management for cooperative higher education , international conference of education technology and information system, Qingdao, China,2013, p: 1098

<sup>3</sup> - خاشقجي هاني يوسف، التنظيم الإداري - الأسس والمفاهيم -، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية، 2001، ص: 23.

لتحقيق أهداف التطوير التنظيمي عن طريق إدارة الجودة الشاملة تسعى المنظمات لتحقيق الرضا الوظيفي والولاء. وهذا من خلال العاملين، المالكين والعملاء، وباستخدام الإمكانيات البيئية المتوفرة كإمكانيات البشرية، المادية والتكنولوجية، إلى تحقيق الرضا الذي يترتب عليه الحصول على الولاء تجاه المنظمة مما يؤدي إلى زيادة المبيعات، ومن ثم الأرباح، مما ينعكس على رضا المالكين، وزيادة الاستثمار والتطوير واستخدام أساليب عمل جديدة تنمي قدرات العاملين.<sup>1</sup>

إضافة إلى ذلك، ومع التطور في كل القطاعات هناك أساليب أخرى للتطوير لتنظيمي كل حسب مجاله، ويتوقف نجاح هذه الأساليب على قبول العاملين له، من خلال مقاومتهم له.

### 3- مقاومة التطوير التنظيمي:

إن إحداث التطوير التنظيمي وتطبيقه بنجاح يتوقف بالدرجة الأولى على قبول العاملين له، وتعاونهم في تطبيقه، وقبول خطة التطوير المقترحة من العوامل الرئيسية التي يجب الاهتمام بها للتأكد من نجاحه.

#### 3-1- أسباب مقاومة التطوير التنظيمي:

أي خطة مقترحة للتطوير التنظيمي تحمل دائماً في طياتها تهديد أمن العاملين الوظيفي، حيث يجب عليهم أن يتعلموا ويتدربوا على كيفية التلاؤم مع الأوضاع الجديدة. لهذا تظهر أسباباً عديدة أهمها:<sup>2</sup>

#### 3-1-1- الإدراك الاختياري:

بمعنى أن الفرد ينظر إلى أي موقف أو وضع بإدراكه وسلوكه الاختياري، وإذا كان إدراك الفرد سلبي اتجاه التنظيم والمنظمة يصعب تغييره؛

#### 3-1-2- العادات:

بمعنى أن تأدية الفرد لعمله بطريقة روتينية قد تشعره بالأمان داخل العمل، فيفضل طريقته على أي طريقة مقترحة في خطة التطوير التنظيمي؛

#### 3-1-3- الاعتماد على الآخرين:

بمعنى أن بعض الأفراد يعتمدون على رؤسائهم في تأدية العمل بشكل كبير، وهم بذلك سيقاومون أي تغيير يؤثر على هذا الاعتماد؛

<sup>1</sup> -Honjun, op.cit, p : 1098

<sup>2</sup>-العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص: 257.

### 3-1-4- سوء الفهم بين العاملين ورؤسائهم:

حول محتوى وتفصيل خطة التطوير التنظيمي، مما يؤدي إلى رفض العاملين للخطة لعدم فهمهم بشكل صحيح ما تحتويه، نظرا لما حصل من سوء فهم؛

### 3-1-5- المصالح المكتسبة:

فالتطوير قد يهدد بعض المصالح الخاصة بالعاملين مثل مراكزهم الإدارية وصلاحياتهم، لذلك يقاومون التطوير خوفا على هذه المصالح؛

رغم أنه ينظر إلى مقاومة التطوير التنظيمي على أنها سلبية، إلا أن لها نواح إيجابية، فقد تؤدي إلى إجبار الإدارة على توضيح أهداف التطوير ووسائله وآثاره بشكل أفضل، كما يمكن أن تكشف عن عدم فاعلية عمليات الاتصال، ويمكن أن تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المتوقعة من عملية التطوير، وأيضا تكشف النقاب عن نقاط الضعف عند اتخاذها للقرارات وحل المشاكل ومعالجتها.<sup>1</sup>

### 3-2- معوقات التطوير التنظيمي:

لتقويم مدى نجاح برامج التطوير التنظيمي وتحقيق المنظمة له ولأهدافها، لا بد من التأكد من مدى نجاح جهود التطوير التنظيمي، بتنمية قدرات العاملين، تحسين مهاراتهم، تحسين أدائهم وبالتالي أداء المنظمة، لهذا تزداد فرص فشل هاته الجهود على جميع المستويات كالاتي:

- تنشأ فجوات بين قيم القيادات الإدارية المفترضة وبين سلوكهم الفعلي؛
- تنشأ فجوات بين جهود التغيير والتطوير على مستوى القيادات الإدارية ومستوى الإدارة الوسطى؛
- تصميم برامج واسعة النشاط بسبب عدم التحديد الدقيق لأهداف التغيير ونطاق التطوير؛
- حدوث تداخل وغموض بين الأهداف والوسائل والأساليب؛
- حدوث نتائج متوقعة ولمموسة بسرعة أي خلال فترة زمنية مما يجبرها على تبني حلول جاهزة؛
- حدوث اختلال بين الاعتماد على الأخصائيين من داخل المنظمة، والمساعديين الخارجيين من جهة أخرى؛

<sup>1</sup> - العديلي ناصر، الرضا الوظيفي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص: 553.

- الاعتماد على البناء التنظيمي القديم بصورة جذرية عند محاولتهم تطبيق التغيير وجهوده؛
- عدم اختيار الأسلوب المناسب للتطوير، وتطبيق التغيير بطرق غير مناسبة.
- وعند القيام بالتطوير التنظيمي تواجهه الكثير من الصعوبات والتحديات، مثل:<sup>1</sup>
  - تقادم القوانين واللوائح والأنظمة المعمول بها في المنظمة؛
  - التساوي الموجود بين كل المستويات التنظيمية كالأقسام والوحدات؛
  - الزيادة في التكاليف الروتينية للنشاطات والأعمال؛
  - عدم وجود تنسيق بين الوحدات والأقسام، وعدم الاهتمام بتطوير الاتجاهات الفكرية والسلوكية للفرد؛
  - كثرة القيم السلبية في المنظمة كعدم احترام وقت العمل، اللامبالاة وعدم الالتزام؛
  - عدم التأقلم والتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛
  - انتشار الأفكار السلبية المختلفة بين الأفراد؛
  - عدم التكيف مع الوقائع والحقائق الاقتصادية.
- بالرغم من ما قدمناه فهناك بعض الباحثين من يقوم بتصنيف هاته المعوقات حسب الدراسات والأبحاث المتوصل إليها في مجال التطوير التنظيمي، والتي تساهم في فشله، كما يلي:<sup>2</sup>
  - 3-2-1- المعوقات الإدارية : تشمل كل ما يتعلق بإدارة المنظمة كالاتي:
  - غموض وعدم وضوح الاختصاصات الموجودة في المنظمة، ومهام الأقسام والوحدات، وعدم فهم العاملين لأهداف التطوير التنظيمي وبرامجه؛
  - الجهل وعدم الإلمام بالأساليب الحديثة للإدارة ودورها في التطوير التنظيمي؛
  - غياب الكفاءات البشرية، وعدم توفر الإمكانيات المادية اللازمة للتطوير التنظيمي؛

<sup>1</sup> - لبوز الياس، المرجع السابق الذكر، ص: 114 .

<sup>2</sup> - آل فطیح حمد خیلان، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على ضباط شرطة المنظمة الشرقية، ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص: 79-80 .

- عدم تحيين النصوص القانونية، وجمودها يحد من حركة التغيير، ومتطلبات التطوير تحتاج وقت كبير لتعديلها وهذا يتعذر توفيره.

### 3-2-2- المعوقات التقنية: تشمل كل ما يتعلق بالجانب التقني في المنظمة كالاتي:

- عدم توفير وتزويد المنظمة بمختلف التقنيات الحديثة؛
- ظهور التكنولوجيات الحديثة والتطور المتسارع في البرامج والمعدات، يؤدي إلى تقادم كل ما هو مستخدم في المنظمة، وعدم القدرة على مواكبة كل ما هو جديد؛
- غياب التكوين والتدريب على مختلف تقنيات التطوير التنظيمي، ونقص الإطارات في التقنيات الحديثة؛
- ارتفاع التكاليف الباهضة للأجهزة والبرامج ذات الجودة العالية، وارتفاع تكاليف التكوين لهذه البرامج.

### 3-2-3- المعوقات الاجتماعية والثقافية: تتمثل في:

- كثرة الصراعات بين العاملين وضعف التفاعل الايجابي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين؛
- أثر العادات الاجتماعية البينية على برامج التطوير التنظيمي مثل: عدم الاهتمام بالوقت؛
- اختلاف معايير وقيم الأفراد عن معايير وقيم المنظمات، وسوء فهم بعض القياديين لفلسفة التطوير التنظيمي؛
- عدم الانسجام والتوافق بين أعضاء فريق التطوير لاختلاف المستوى التعليمي بينهم، واختلاف القيم والاتجاهات ؛
- مقاومة العاملين للتطوير التنظيمي بسبب خوفهم من المجهول وارتياحهم للمألوف، سوء إدارتهم لما يحمله التطوير، والخوف من فقدان مصالحهم ومكتسباتهم.

وبالنظر إلى معوقات التطوير التنظيمي على أنها سلبية، إلا أن لها نواحي ايجابية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - خالصة فتح الله ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي، دراسة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، ص: 78-79.

- تفحص الإدارة لمقترحاتها بجدية ودقة والتأكد من منافسيها، يجعل القائمين على التطوير أكثر استعدادا ومرونة والتهيؤ له؛
- اكتشاف نقاط الضعف يؤدي لمعرفة المشاكل ومعالجتها وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة؛
- البحث في الفرص للأفراد والتعبير عن شعورهم، وإلمامهم بأهداف التطوير بصورة أكبر لتفهمه وتقبله بشكل أفضل؛
- اتخاذ الإجراءات الوقائية قبل تفاقم المشاكل؛
- بذل المزيد من الجهد لإحاطة العاملين بالتطوير وأهدافه لتقبله؛
- تأقلم المنظمة بالبيئة المحيطة بها وبمتغيراتها سواء الداخلية أو الخارجية؛
- يعمل على تحسين الدوافع، الإنتاجية ونوعية العمل؛
- تحقيق الرضا الوظيفي، الالتزام وبناء فريق العمل؛
- تحسين الأداء الفردي والجماعي؛

### 3-3- استراتيجيات التعامل مع مقاومة التطوير التنظيمي:

هناك عدة طرق للتعامل مع مقاومة الأفراد للتطوير التنظيمي، وهذا يعتمد على قدرة القائد على توضيح الرؤية المستقبلية للمنظمة والأفراد، واختيار الإستراتيجية المناسبة للتعامل مع المقاومة بشكل صحيح، ولكن قبل ذكر ذلك لابد أن نرجع على أهم الإستراتيجيات التي يمكن الاستفادة منها في حقل التطوير. واستخلاص مميزات وعيوب التطوير التنظيمي في المنظمات.

### 3-3-1- استراتيجيات التطوير التنظيمي:

أبرزت الأبحاث الحديثة في الفترة الأخيرة إلى الفرد نظرة معمقة أكثر من النظرة التقليدية المبنية على نظرية ماسلو حول الحوافز والدوافع، الذي اعتمد فيه على نفس السلم من الحاجيات ولا توجد فروقات بين الأفراد، فوضع سلم واحد للحوافز لهم، لهذا ظهرت العديد من الإستراتيجيات الحديثة التي تنظر للفرد عنصرا متميزا عن غيره، له سلوكيات خاصة به، عواطف، قيم، اتجاهات، عادات ومهارات، مما يجعل عملية تدريبه وتكوينه وتعليمه عملية متجددة ومستمرة وليست نمطية، لهذا قدم الفكر التنظيمي عددا من

الإستراتيجيات ضمن برامج التطوير التنظيمي يمكن الاستفادة منها، من بينها:<sup>1</sup>

- إستراتيجية تدخل الطرف الثالث (التدخل الخارجي) :

تطبق هذه الإستراتيجية عندما تكون المستويات التنظيمية متعلقة بمستويين، يكون الطرف الثالث من المنظمة نفسها، شرط أن لا يكون طرف في المشكلة المراد معالجتها، وقد يكون خبيراً كمستشار دائم أو مؤقت في المنظمة، وقد يكون أحد الخبراء المتخصصين. حيث يجب أن يكون هذا الطرف حكيم تتوفي فيه الخبرة، المهارة والكفاءة للقيام بالتحليل، طرح الأفكار، معالجة المشاكل، ايجاد الحلول للظواهر السلبية.

- إستراتيجية كيريلوف: (Kurilof)

قدم الباحث كيريلوف في كتابه (Organizational Development For Survivol) إستراتيجية عن التطوير التنظيمي، حيث لقيت قبولا واسعا من الباحثين، وتطبق هذه الإستراتيجية وفق خطوات منطقية كالآتي:

- البحث عن المشكلة والقيام بعملية تشخيص لها؛
- البحث عن حل للمشكلة وفق تطوير إستراتيجيتها بتوفير المعلومات اللازمة للأفراد على كل المستويات المطلوبة، وإشراكهم في هذه الإستراتيجية؛
- البحث عن طرق فعلية لتطبيق الإستراتيجية من خلال كل التدخلات في المواقف المحددة؛
- القيام المستمر بتقييم النتائج بعد كل فترة زمنية كافية؛
- القيام بإعادة التدخل وفقا للتغيرات والمعلومات التي توصل إليها عند إنجاز التطوير.

- إستراتيجية بناء مصفوفة الأداء المتوازن:

ترجع أهمية هذه الإستراتيجية من حقل الإدارات الإستراتيجية، تعتبر أداة تقييمية، ووسيلة لدمج رؤية وأهداف المنظمة وفق إستراتيجيات محددة للتغيير والتطوير، تتشكل عن طريق:

- مهندس أو خبير استشاري: له رؤية واضحة وفلسفة منهجية لتصميم وتطوير الأنظمة الإدارية الجديدة؛

<sup>1</sup> - علاء الدين رسلان، التطوير التنظيمي، دار رسلان للنشر والتوزيع، دون بلد نشر، 2013، ص: 59

- العميل: يشارك مشاركة كاملة في البرنامج، وترجع ملكيته في النهاية له، وقد يكون هو الفريق التنفيذي في المنظمة، حيث يجب أن يدرك هذا العميل أن مسؤولية مصفوفة الأداء المتوازن والأنظمة الإدارية تقع على عاتقهم؛

فبالرغم من أن الاستشاري هو الذي قام بتحفيز العملية، إلا أن القيادة تكون للمهندس الحقيقي.

### - إستراتيجية الهندرة (إعادة الهندسة الإدارية):

تعتبر من بين الإستراتيجيات الحديثة في حقل التطوير التنظيمي، يفضل استخدامها عندما يكون التغيير الجوهرية في بيئة المنظمة وطبيعة عملياتها، نشاطها. فهي تتحدد بمفهوم إعادة التفكير المبدئي والأساسي لإعادة تصميم نظم الأعمال من جذورها، من أجل تحسين في معايير الأداء، كالتكاليف، الخدمات، السرعة في الإنجاز والجودة، كل هذا باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة، واعتبارها عامل أساسي يؤدي بالمنظمات إلى إعادة هندسة أعمالها، والبدء من جديد، وليس ترقيع وترميم، بل يعني التخلي التام عن الإجراءات القديمة، والتفكير بشكل جديد ومختلف في كيفية تصنيع المنتجات وتقديم الخدمات.

لهذا تعتبر الهندرة إستراتيجية مهمة في عملية التنمية والتطوير التنظيمي، فهي تتكامل مع باقي الأساليب التي تطرقنا لها سابقا، كالجودة الشاملة.... وما يميزها عن غيرها تحقيق أهداف المنظمة في فترة قصيرة وإحداث تغييرات جذرية بشكل تدريجي، لهذا تحتاج للمراقبة اليومية والمتابعة المستمرة.

### 3-3-2- استراتيجيات مقاومة التطوير التنظيمي:

ومن هذه الإستراتيجيات:<sup>1</sup>

- **التعليم والاتصال:** وتتضمن هذه الإستراتيجية مناقشة أمر التطوير مسبقا مع العاملين، وتفعيل الاتصالات لشرح أهدافه، مبرراته، سماع وجهات النظر المختلفة، ومن إيجابيات هذه الطريقة:

- تخفيف مقاومة التطوير؛
- المساهمة في تطبيق التغيير.

ويعاب عليها أنها تستغرق وقتا طويلا وخاصة إذا كان عدد المعنيين كثيرا؛

<sup>1</sup>- العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص: 358-359.

- **المشاركة والاندماج:** وتشمل السماح للعاملين بالمساعدة في تخطيط التغيير، تصميمه، تنفيذه والمشاركة في الأفكار والمقترحات، وتشكيل اللجان، من ايجابيات هذه الطريقة:

- توجه نوعا من التزام الأفراد في نجاح عملية التغيير؛
- تساعد المديرين على تشخيص المشاكل؛
- فهم واستيعاب أفكار واتجاهات العاملين في المنظمة.

ومن عيوبها استغراقها لوقت طويل؛

- **التسهيل والدعم:** تبحث هذه الطريقة عن مهارات جديدة من خلال تدريب العاملين في المنظمة، وتقديم المساعدة والدعم لهم، وإعطائهم قسط من الراحة بعد عملية التغيير، فهي تعتبر من أحسن الطرق في التعامل مع مقاومة التطوير، لكن يعاب عليها تكلفتها العالية واستهلاكها الكثير من الوقت؛

- **الاستغلال واختيار الأعضاء:** وهذا يتم من خلال العضو الذي يختاره العاملين في المنظمة لاقتراح وتصوير التطوير، لضمان موافقته على عملية التغيير؛ ومن ايجابياته:

• سريعة؛

• غير مكلفة.

أما سلبياتها تكمن في إمكانية حدوث مشاكل إذا شعر الأفراد بالاستغلال؛

- **التفاوض والاتفاق:** تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر من عملية التطوير، وتمتلك القدرة على مقاومته، وهنا تتبع الإدارة أسلوب المناورة لإقناع العاملين بضرورة التطوير وأنه في مصلحتهم، وتعد هذه الطريقة سهلة نسبيا لكن تكلفتها عالية؛

- **الإلزام الصريح والضمني:** يتمثل الإلزام الضمني في أي صيغة غير مكتوبة، أو تلميح يدرك معه المستهدف بالتطوير أنه لا مفر من الالتزام به، أما الإلزام الصريح فيتمثل في سياسة أو قرار يخطر به المستهدف بالتغيير، باعتباره توجهها رسميا للالتزام به، ويصاحب الإلزام أيا كان نوعه اتصالات رسمية وغير رسمية، وتعد هذه الطريقة من الطرق السريعة في التغلب على المقاومة لكن أثرها السلبي يكمن في استياء العاملين فيها؛

- **النقل والفصل والتعيين:** يعد هذا المدخل آخر ورقة لدى إدارة المنظمة لا سيما إذا كان المقاوم على درجة عالية من التصلب، ويتعذر إلزامه بقبول التغيير، وحيث لا يكون هناك فسحة من الوقت للتأهيل<sup>1</sup>

من خلال هذه الاستراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التطوير يمكننا استخلاص أهم مزايا وعيوب التطوير التنظيمي:

### 3-3-3- مزايا وعيوب التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمي وسيلة ناجحة للتعامل مع المحيط المتغير لمنظمات اليوم ولمواجهة الاحتياجات والمتغيرات الداخلية للتنظيم نفسه من عوامل تقنية أو سلوكية أو أساليب تشغيلية، فمن مزايا التطوير التنظيمي:<sup>2</sup>

- يتعامل مع التغيير بفعالية؛
- يساعد المنظمات على التأقلم مع بيئتها المستقبلية؛
- يمكن المنظمة من إحداث تحسينات وسد الثغرات التي تحدث نتيجة التطور الهائل في التقنية أو التغيير في الاحتياجات الإنسانية؛
- يسعى كمدخل سلوكي إلى تحسين الدوافع والإنتاجية، نوعية العمل، الرضا الوظيفي؛
- يسعى إلى بناء فريق العمل؛
- يسعى إلى حل الخلافات والتقليل من الصراعات؛
- يعمل على التخفيف من العوامل السلبية كالغياب وترك العمل؛
- يعمل على خلق أجواء مناسبة في التنظيم؛
- زيادة الثقة بين العاملين والالتزام.
- والتطوير التنظيمي كنظام معقد لاشك أن له عيوبه ومحدودياته:
- يستغرق وقتا طويلا نسبيا؛
- باهظ التكاليف مقارنة بالبرامج الخفيفة كالتدريب وغيره؛

<sup>1</sup>-مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص: 506-507

<sup>2</sup>- محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 296

- يتطلب الصراحة والانفتاح على الآخرين؛
- يعرض الخصوصيات لتصبح ظاهرة على السطح؛
- يطوع السلوك الفردي ليستجيب للسلوك الجماعي؛
- يركز كثيرا على الجوانب السلوكية بدلا من الأداء الوظيفي؛
- يعاني التطوير التنظيمي من نقص شديد في المعلومات وتبادلها؛

الكثير من المحسوبين على هذا الحقل لا ينتمون أصلا له مما ينتج عنه برامج تغيير ضعيفة أو

فاشلة.

والجدول التالي يلخص تلك المزايا والعيوب :

الجدول رقم (03): مزايا وعيوب التطوير التنظيمي

عيوب التطوير التنظيمي	مزايا التطوير التنظيمي
• يستغرق وقتا طويلا	• التطوير المتكامل في التنظيم
• باهظ التكاليف	• زيادة الأداء
• احتمالات الفشل عالية	• زيادة الرضا الوظيفي
• بطيء العائد	• تحسين العمل الجماعي
• التعدي على الخصوصيات	• زيادة الدوافع
• نتائج سلوكية عكسية	• حل الخلافات والصراعات
• الخضوع لرأي المجموعة	• الالتزام
• صعوبة التقييم	• تقليل الغياب وترك العمل
• شح المعلومات لدى بعض الثقافات	• فرص التعلم للفرد والجماعة

المصدر: محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 297

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تناولنا ماهية التطوير التنظيمي بالنسبة للمنظمات، حيث تطرقنا للتعريف به، إبراز عناصره وتطوره التاريخي بتقديم لمحة عنه كونه تنظيم حديث نسبيا، كما لمسنا أن التطوير التنظيمي لا يحدث تلقائيا وإنما بوجود عوامل داخلية وخارجية دعت له، مبرزين الخصائص التي تميزه عن غيره من الظواهر الأخرى، فلاحظنا أن للتطوير التنظيمي أهمية كبيرة تبرز من خلال مواجهته للتحديات وتحديد أهدافه بدقة، لهذا وجدنا أن التطوير التنظيمي يمر بمراحل في سيرورة نشاطه ولا يشمل مجالا واحدا وإنما يتعدى إلى أكثر من ذلك، وتطرقنا لمختلف المجالات والتقنيات والأساليب التي يمكن للتطوير التنظيمي استخدامها لتحقيق أهدافه، وصولا إلى المقاومة التي تواجهه من خلال إبراز أهم أسبابها، معوقات إستراتيجيات التعامل معها. وعليه فإن جل المنظمات في كل القطاعات يجب أن تعتمد على برامج مستمرة ومستدامة وتستعد بالوسائل والخطط الواضحة الأهداف لإحداث حالات التطوير التنظيمي، ونحن سنركز على قطاع التعليم العالي لاكتشاف مدى فاعلية التطوير التنظيمي في إنجاح التغيير المنشود.

الفصل الثالث:

إدارة التغيير ومتطلبات التطوير

التنظيمي في قطاع التعليم

العالي

### مقدمة الفصل الثالث:

تعد منظمات التعليم العالي كغيرها من المنظمات تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، لذا تعمل على الاستجابة لتغيرات هذه البيئة. ولقد شهدت منظمات التعليم العالي حديثاً آليات متنوعة وعديدة لتحقيق أهدافها، وأهداف مجتمعاتها، ومن تلك الآليات **التطوير التنظيمي** الذي يؤدي للبحث عن إطار متكامل للتطوير يحقق القدرة على النمو، البقاء والتنافسية.

ومن أهم متطلبات إحداث التطوير التنظيمي التي تهتم بتنظيم وتحديث وتحسين الأداء الجامعي: (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية وإدارة الجودة الشاملة) حيث تبرز ضمن مواضيع الدراسة الحديثة والهامة في مجال الإدارة التعليمية، وتعد أسساً فعلية لفحص وتطوير برامج التعليم والتعلم، وأساليب تنفيذها، والتأكد من فاعليتها، وجودة مخرجاتها طبقاً للمعايير المعتمدة وطنياً، إقليمياً وحتى دولياً. هذا ما سنوضحه من خلال هذا الفصل:

- إدارة التغيير والتطوير في قطاع التعليم العالي؛
- متطلبات التطوير التنظيمي (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية وإدارة الجودة الشاملة)؛
- إنجاز التغيير والتطوير التنظيمي.

## 1- إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في قطاع التعليم العالي:

تمثل منظمات التعليم العالي أحد المنظمات التي تساهم في التنمية البشرية، فهي تهدف إلى النمو، التطور، التقدم، مواجهة التحديات والتكيف مع محيطها المحلي، الإقليمي وحتى العالمي، لهذا تتأقلم مع التغيير كونه ظاهرة طبيعية تمكنها من الأخذ بكافة الأساليب والمحاولات التقنية، البحثية والإنتاجية لتحقيق هدفها.

### 1-1- إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي:

سنتطرق إليه من خلال مايلي:

#### 1-1-1- مفهوم التغيير في قطاع التعليم العالي:

يعرف التغيير على أنه: " سعي المؤسسات نحو تحقيق أهدافها أو تطوير نفسها قياسا بنفسها، أو تنافسيا مع غيرها، أو تتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية للبيئة، بزيادة فاعلية أدائها وجودتها." <sup>1</sup>

ويعرف على أنه: " كل عملية مدروسة ومخطط لها لفترة طويلة من الزمن في المنظمة التعليمية، تحافظ من خلالها على هيكلها وسياساتها، من خلال السلوك التنظيمي الذي يهتم بالثقافة، التكنولوجية، أساليب العمل، ظروف وطرق العمل، لتحقيق البقاء، التميز، التوازن والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية." <sup>2</sup>

وأیضا: "خدمة أهداف منظمات التعليم العالي، الاضطلاع على مسؤولياتها، إيجاد سبل التغيير الفعال، لا بد من استخدام أفضل الطرق بطريقة اقتصادية وفعالية لإحداث التغيير وفق مراحل حدوثه." <sup>3</sup>

#### 1-1-2- أهداف التغيير في مؤسسات التعليم العالي:

يحتاج التغيير في مؤسسات قطاع التعليم العالي إلى التخطيط والدراسة للوصول إلى عدد من الأهداف التي تطمح إليها، من أهمها: <sup>4</sup>

<sup>1</sup> - شرف إبراهيم الهادي، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 6، العدد 11، 2013، ص: 253 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص: 253.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص: 253.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص: 253-254.

- للوصول إلى دور المنافسة، التميز والإنتاج في قطاع التعليم العالي؛ لابد عليها التكيف مع بيئتها المحلية والعالمية؛
- لهدف تطوير الكفاءة والفاعلية الإدارية، الأكاديمية، وتأهيلها نحو الابتكار، الإبداع والجودة في قطاع التعليم العالي، لابد من الارتقاء بالمستوى التنظيمي و الإداري؛
- لتحقيق الرسالة والغاية المنشودة بفاعلية وكفاءة عالية في مؤسسات قطاع التعليم العالي، لا بد من تطوير القيم، المعتقدات والأنماط السلوكية؛
- للوصول إلى التغيير الايجابي في مؤسسات التعليم العالي، يجب تغيير ثقافتها بالاستغناء عن أفكارها القديمة، حيث تتمثل في:
  - توضيح الغرض من التغيير؛
  - رفع المعنويات للعاملين بحدوث التغيير؛
  - التعريف بالتغيير والقيام بتقديره؛
  - العمل على روح الفريق أي العمل الجماعي؛
  - استخدام النمط القياسي فهو المناسب لذلك؛
  - العمل على التخطيط الإستراتيجي؛
  - العمل على إدارة العمليات والإدارة بالأهداف؛
  - لابد العمل والتركيز على المدخلات قبل المخرجات؛
  - العمل على المشاركة والاشتراك؛
  - تقوية الاتصالات وتفعيلها؛
  - الدعم والعمل على التمكين؛
  - البحث عن المعارف والمهارات وتقويتها بالتكوين والتدريب؛
  - توفير المعلومات اللازمة وتقوية التحليل؛
  - فعالية إدارة الموارد البشرية وتطويرها؛
  - العمل على تطوير المخرجات الجامعية من خريجين مؤهلين، بحوث أصلية واقعية وخدمات اجتماعية.

### 1-1-3- أنواع التغيير في منظمات التعليم العالي:

توجد أنواع عديدة للتغيير في منظمات التعليم العالي أهمها:<sup>1</sup>

- **التغيير العشوائي:** يحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في منظمات التعليم العالي، لهذا يتم بشكل مستقل عن رغبتها؛
- **التغيير المخطط:** تتهيأ منظمات التعليم العالي لمجابهة التغيرات المتوقعة، لهذا لا بد أن يتم تنفيذه بعد دراسات مسبقة؛
- **التغيير الإستراتيجي:** يشمل أهداف، رسالة، فلسفة، نمط والتقنيات المستخدمة، أي يعنى بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل منظمات التعليم العالي؛
- **التغيير الوظيفي:** يؤثر على تنظيمات العمل داخل منظمات التعليم العالي من خلال نظمها، هيكلها، تقنياتها وإجراءاتها.
- **التغيير الجذري:** يكون هذا التغيير كبير ومصيري في منظمات التعليم العالي، حيث تكون هذه الأخيرة مختلفة كلياً بعد انتهاء مشروع التغيير، من أمثلتها: إعادة التنظيم، الاندماج، التحول من القطاع العام إلى الخاص.....؛
- **التغيير التطوري:** بقاء المنظمات كما هي تبعاً لمحدودية التغيير، كاستحداث أقسام جديدة، تخصصات جديدة، ماستر جديد، أو تغيير في الأداء؛
- **التغيير المفروض:** إصدار قرارات ارتجالية من الوزارة الوصية في منظمات التعليم العالي كمشروع الاعتماد الأكاديمي، الجودة الشاملة على الجامعات، وهذا دون النظر في القدرات والإمكانات المتاحة؛

### 1-1-4- مجالات التغيير في مؤسسات التعليم العالي:

يمكن للتغيير في مؤسسات التعليم العالي أن يمس مجالات متعددة، نوجزها في الآتي:<sup>2</sup>

- **الأهداف الإستراتيجية:** وهي من أهم الأهداف التي يسعى لها قطاع التعليم العالي كخلق إستراتيجية جديدة أو تعديل الإستراتيجية الحالية؛

<sup>1</sup> - Weisbuch R, Intellectual entrepreneurship, the new academic spirit, on campus, 28( 3), 2001, p: 21

<sup>2</sup> -Jeroen Huisman, Attila Posits, Higher education managing and development, Germany, WAXMANN publishing, 2010, p: 08

- **المناهج التكوينية وطرق التدريس:** حيث تبحث من خلال هذا المجال لمواكبة التطور التكنولوجي في أساليب التدريس والتعليم، كإدخال برنامج تدريس جديد، تعديل البرنامج الحالي أو إلغائه، والتعليم الإلكتروني؛
  - **الموارد البشرية:** من أهم العوامل الناجحة في التغيير في قطاع التعليم العالي هو المورد البشري كإدخال التمايز في الراتب بناء على مؤشرات الأداء، تغيير قواعد العمل الدائمة؛
  - **ثقافة المؤسسة:** بتغيير الثقافة إلى ثقافة النظرة الخارجية التي تحفز على المجازفة والتحول من التنظيم البيروقراطي إلى المنظمة المتعلمة؛
  - **البحث، التطوير والابتكار:** يتمثل في تعزيز التعاون بين الجامعات وقطاع الصناعة، أو خلق آليات جديدة لنقل المعرفة؛
  - **آليات تخصيص الموارد داخل المؤسسة:** وهذا من خلال السماح للكليات برفع إيراداتها من خلال إدخال آليات لإعادة تخصيص الموارد من باقي الكليات المكتفية إلى الكليات المحتاجة؛
  - **الهيكل التنظيمي والإداري الداخلي:** تحويل بعض السلطة من الكليات إلى رؤساء الجامعة؛ أي دمج الجامعات اللامركزية؛
  - **الجودة والتقييم:** من خلال نموذج قياس جديد للتقييم، أو نظام جديد لتقييم الأساتذة من طرف الطلاب؛
  - **العلاقات مع المحيط:** بإشراك الشركاء الخارجيين في مجالس الإدارة، ومحاولة الوصول إلى شركاء جدد عن طريق تفعيل الاتصال والتواصل؛
- ترتبط كل هذه المجالات السابقة ببعض وتكمل بعضها بقوة، وتكون ما يسمى بنظام، وتغيير أحدها يؤثر على الباقي. وعليه فالتغيير في مؤسسات قطاع التعليم العالي يمس كل المجالات ويؤثر عليها. (وهذا يزيد من صعوبة التغيير).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -var Bleiklic, Maurice Korgan, organization and governance of universities in higher education policy, international association of universities , Paris, number 20, 2007, p: 483

### 1-1-5- مقاومة التغيير في مؤسسات التعليم العالي:

تتشكل مقاومة التغيير في منظمات التعليم العالي تعبيرا عن ردود لأفعال ظاهرة وخفية للتغيير فيها، سواء كان هذا التغيير جزئي أو كلي، لهذا يعتبر من أكبر المشاكل والمعوقات الرئيسية التي تواجه عملية التغيير، حتى وإن أدى ذلك للتحسين والتطور، وهذا ما سنوضحه من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

#### - مصادر مرتبطة بالشخصيات الجامعية :

من خلال الانتقال إلى مستويات أعلى دون النظر إلى القدرات والإمكانات الذاتية لذلك، وهذا ما يترتب عنه:

- انتشار القلق، الاضطراب في العلاقات، العادات والممارسات؛
- عدم الرغبة في ذلك وتفضيل الاستقرار؛
- الفهم الخاطئ وانتقاء ما يحلو لهم لما سيحدث؛
- الشعور بالخوف من المجهول.

#### - مصادر مرتبطة بطريقة إحداث التغيير:

- تواجه الجامعات التقليدية مشاكل في طرق إحداث التغيير كالاتي:
- نقص الموارد وضيق الوقت للتكيف؛
  - الاحترام الزائد للمهارات والأفراد، وعدم المساس بهم؛
  - مصداقية عامل التغيير؛

#### - مصادر مرتبطة بالنظام الاجتماعي:

- من خلال الجانب الاجتماعي نلتمس:
- التوافق والانسجام مع المبادئ السابقة، وعدم تغيير القنوات؛
  - تماسك الأفراد للأنظمة؛
  - البحث عن الحقوق والفوائد؛

<sup>1</sup>-شرف إبراهيم الهادي، المرجع السابق الذكر، ص: 258.

• تقديس الأشياء، وعدم المساس بها؛

• الرفض لكل ما هو غير مألوف.

### 1-1-6- علاج مقاومة التغيير في مؤسسات التعليم العالي:

تتميز منظمات التعليم العالي بقدرتها على المقاومة للتغيير، هذا ما ساعدها على إزالة الكثير من التوتر والخوف المتزامن مع عملية التغيير، ولمقاومة التغيير في الجامعات اعتمدنا على الخيارات التالية:<sup>1</sup>

• جعل الأمور تمشي كما عليه، أي يعاد إنتاج الماضي والحاضر، ويستمر مع إبداع الآخرين، وبالتالي تكون الجامعة مستهلكة وليست منتجة؛

• دعوة أساتذة وخبراء من جامعات أجنبية لنشر الخبرات، وقد اعتمد على ذلك في العديد من الدول العربية، ولم يعط النتيجة المنتظرة من ذلك؛

• بعث أساتذة وعاملين الذين ترغب الجامعات بتأهيلهم وتدريبهم إلى الجامعات الأجنبية المتطورة، وهذا عمليا غير ممكن؛

• الاهتمام بالتعليم منذ الصغر، أي يكون الاهتمام الأكبر قبل الجامعي؛

• الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة كاليابان وكوريا، دراسة مختلف التحديات والاحتياجات، والاعتماد على الأفراد المبدعين والمبتكرين من أرض الوطن؛

• خلق جيل جديد مبدع، ببعث الطلبة المتفوقين إلى الجامعات المتطورة والمرموقة؛

لذلك تتطلب إجراءات التغيير في منظمات التعليم العالي مجموعة من الخطوات أهمها:

• لا بد من معرفة كل واجبات التغيير سواء الأكاديمي، أو الإداري في كل المنظمات؛

• لا بد من تحديد أنواع ومصادر مقاومة التغيير ودرجاتها داخل وخارج منظمات التعليم العالي؛

• لا بد من معرفة وقياس مدى رغبة العاملين في منظمات التعليم العالي بالتغيير؛

• لا بد من تحديد الوقت اللازم لعملية التغيير وتحديد تاريخ الانتهاء منه؛

• لا بد من تعيين الأعضاء الخبراء والمسؤولين القائمين على عملية التغيير؛

<sup>1</sup> - شرف إبراهيم الهادي، المرجع السابق الذكر، ص: 259.

- لا بد من معرفة آثار عملية التغيير وكل العوامل الفنية التي تضمن نجاحه؛
- وبذلك يتطلب نجاح التغيير في مؤسسات التعليم العالي مايلي:<sup>1</sup>
- تكوين رؤية مشتركة عامة في كل منظمات التعليم العالي؛
- لا بد من توضيح أهداف عملية التغيير في كل منظمات التعليم العالي؛
- لا بد من اختيار الأساتذة القادرين والقابلين عملية التغيير وتدريبهم وتكوينهم بما يتوافق مع هذا التغيير؛
- لا بد أن يكون التغيير بما يتوافق مع حاجات المجتمع؛
- لا بد من اختيار القادة القادرين وتدريبهم؛
- لا بد من أخذ القرار الصحيح بتسريح غير القادرين؛
- لا بد من الاعتماد على قاعدة معلوماتية متطورة؛
- لا بد من تشجيع الأفكار الابتكارية، والقيام بعمليات التدريب؛
- لا بد من تحديد العلاقات بين مخططي التغيير والمنفذين له؛
- لا بد الحفاظ على جهود التغيير واستمراره، وتطبيقه على مراحل ودعم نتائجه؛
- لا بد من عمليات التحفيز ودعم عامل المكافآت.

### 1-2-1- التطوير التنظيمي في قطاع التعليم العالي:

أصبحت قضية التطوير التنظيمي من القضايا الحديثة في مجال الإدارة، لهذا سنتطرق لماهية التطوير التنظيمي في التعليم العالي:

#### 1-2-1- تعريف التطوير التنظيمي في التعليم العالي:

يعرف على أنه: "عملية متكاملة شاملة لجميع جوانبها (الأفراد، جماعات العمل والمنظمة) من خلال تغيير مخطط محكم ودقيق وتطوير طويل المدى، وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المنظمة ككل"<sup>2</sup>. وأيضاً تستهدف رفع كفاءة الأفراد بمستوى أدائهم، والانتقال التدريجي الشامل من الوضع

<sup>1</sup> - شرف إبراهيم الهادي، المرجع السابق الذكر، ص: 259

<sup>2</sup> - أحمد إبراهيم، التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية، مصر، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، 2004، ص: 26

الراهن إلى الحالة المستهدفة خلال مدة زمنية لتعظيم فعالية المنظمة، ومواجهة متطلبات التغييرات بكافة أنواعها الثقافية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية والمعلوماتية، وهذا حسب الإمكانيات البشرية والإدارية للمنظمة، والبيئة المحيطة بها.

### 1-2-2- أهداف التطوير التنظيمي في قطاع التعليم العالي:

تتمثل في الآتي:<sup>1</sup>

- التغيير المخطط لتحقيق أهداف المنظمة التعليمية ورفع كفاءتها وفعاليتها بصورة عامة، ويتم من خلال الاعتماد على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة التعليمية بصورة جماعية؛
- تدعيم الدور التعاوني بين المختصين في مجال التطوير التنظيمي وجميع الفاعلين في قطاع التعليم، من أساتذة وطلبة لخلق بيئة اجتماعية وديمقراطية وعلاقات إنسانية فيما بين الأفراد؛
- العمل على إيجاد توافق بين الأهداف الخاصة بالعناصر البشرية والأهداف التنظيمية، من خلال معالجة الصراعات وإيجاد التوازنات المختلفة بينهم حيث لا يطغى أحدهما على الآخر؛
- بناء منظمات للتعليم العالي تستطيع تجديد ذاتها، بحيث تكون قادرة على التكيف بصفة مستمرة مع التغييرات الحادثة حتى توفر تعليماً مؤثراً وفعالاً؛
- مساعدة القادة الإداريين على تبني مفاهيم وأساليب إدارية معاصرة تتفق وطبيعة الظروف الداخلية للمنظمات التعليمية، وكذلك الظروف الخارجية لها؛
- تعويد العناصر البشرية لأسرة المنظمة التعليمية على ممارسة الرقابة الذاتية والتوجه الذاتي داخلها؛
- توفير نوع من الاستشارة (مستشار داخلي أو خارجي) أو وكلاء التغيير، والتي تشجع الأفراد على تعاون كل منهم مع الآخر لحل المشكلات، وبالتركيز على تغيير النظام ذاته، وليس التغيير في موقف الأفراد.

<sup>1</sup> - أحمد إبراهيم، المرجع السابق الذكر، ص ص: 38-40

### 1-2-3- دواعي وشروط التطوير التنظيمي في قطاع التعليم العالي:

لا يمكن لمنظمات التعليم العالي في أي مجتمع أن تؤدي دورها الكامل في التغيير الاجتماعي بدون تحقيق التفاعل بين الفرد من ناحية والبيئة الاجتماعية من ناحية أخرى، لذا فإن التقدم الذي يشهده قطاع معين ينعكس بدوره على قطاعات أخرى، فلم تعد هناك منظمة يمكن أن تتعلق على نفسها، أو تتعزل عن مجريات الحياة في غيرها من المنظمات، وإلا كان مصيرها الفناء.

#### • دواعي التطوير التنظيمي في قطاع التعليم العالي:

توجد ثلاثة أنواع رئيسية لدواعي التطوير التنظيمي في قطاع التعليم العالي، وهي:<sup>1</sup>

• دواعي تعود إلى متغيرات البيئة الخارجية والتي فرضت نفسها على كل القطاعات بما فيها قطاع التعليم العالي؛

• دواعي تعود لعجز مؤشرات الكفاءة الداخلية لكل منظمة تعليم عالي؛

• دواعي تعود لخلل كفاءة المخرجات، أي المنتج الذي تفرزه منظمات التعليم العالي.

ومنه فإن منظمات التعليم العالي تحتاج إلى مناهج تستوعب المتغيرات والمستجدات على الساحة المحلية والعالمية، وفي ما يلي سنعرض أهم التغيرات التي تبرر الدعوة إلى التطوير التنظيمي:<sup>2</sup>

• النظر إلى عمليتي التعليم والتعلم على أنهما عمليتان مستمرتان، فلم يعد يقتصر التعليم على مرحلة معينة، ومن ثم فإن نسق التعليم يتضمن جميع صور التعليم، كل مراحلها بدءاً من النشأة في الأسرة، دور الحضانة، التعليم قبل الجامعي والتعليم الجامعي؛

• السعي إلى تعليم كلي متكامل في نواحي متعددة يمكن الفرد من الوصول إلى المعرفة والتفاعل معها ونقذها واستخدامها في حل المشكلات، وليس هذا فحسب بل تنمية الإبداع فإنه ضرورة لكل من المجتمع والفرد؛

<sup>1</sup> - خالصة فتح الله، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي، مذكرة ماجستير في علوم التربية، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص: 105-106

<sup>2</sup> - إيمان صالح، حسن عبد الفتاح، إستراتيجية التطوير التنظيمي في التعليم العالي، مقال في استراتيجيات التطوير في المؤسسات العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص: 148-149 .

• توفير بيئة تعليمية في جميع مراحل التعليم تقود إلى مشاركة وتفاعلات المتعلمين، مما يؤدي إلى تطوير المعرفة؛

• التعليم متطلب للتنمية، حيث أن للتعليم مساهمات عديدة في التنمية ومن أهمها تكوين أفراد ايجابيين يشاركون في شؤون المجتمع، وقادرين على ممارسة الأعمال بكفاءة، ولديهم القدرة على اتخاذ القرارات في مستويات مختلفة؛

لهذا تجدر الإشارة إلى أن منظمات التعليم العالي الجزائرية تعاني بدرجات متفاوتة من التحديات التي تؤثر على كفاءتها، إذ عليها استيعاب المتغيرات والتحديات والإعداد لمواجهةها بتطبيق شروطها.

### • شروط التطوير التنظيمي في قطاع التعليم العالي:

في ضوء المتغيرات السابقة تتضح لنا ضرورة التطوير التنظيمي، ويتأكد لنا أنه عملية تفرض نفسها ولم يعد شيئاً يمكن تجاوزه، التطوير التنظيمي عملاً بسيطاً ينتهي بالتخطيط له في جلسة لعصف ذهني لمتخذي القرار، بل هو عملية كبيرة تستلزم بذل جهود عدد كبير من الأفراد والمنظمات، كما أنه عملية تحكمها قيم ومحددات، وهذا من خلال الشروط التالية:<sup>1</sup>

• ينبغي أن يكون التطوير التنظيمي عملية مستمرة لا تتوقف عند مرحلة معينة، وأن يكون في إطار قيم أخلاقي؛

• ضرورة أن تكون خطط التطوير التنظيمي مرحلية، أي كل خمس سنوات مثلاً، أو كل عقد من الزمن، وليس فقط أمراً حادثاً لمواجهة مشكلة معينة، فالعالم يتغير ولفسفات التعليم العالي تختلف من فترة لأخرى ومشكلات التعليم متجددة لا يترك فيها القرار للصدفة؛

• ينبغي أن تستفيد خطة التطوير التنظيمي من خبرات الآخرين، فالمجتمع المعاصر يشهد نماذج من التطوير التنظيمي متعددة النواحي ومتنوعة الخبرات، فعلى منظمات التعليم العالي الرغبة في التطوير أن تستفيد منها وتستنثر في هذه الخبرات؛

• ينبغي أن تصدر الحاجة إلى التطوير التنظيمي عن حاجة حقيقية له، وليس عن رغبة في التطوير ذاتها، أو كسبا لسمعة جيدة للمنظمة، كما يجب أن تستند خطط التطوير على معرفة جيدة بإمكانيات الواقع وبيانات إحصائية دقيقة؛

<sup>1</sup> - إيمان صالح، حسن عبد الفتاح، المرجع السابق ذكره، ص ص: 151-154

• ينبغي أن تتصف خطة التطوير التنظيمي بالتكامل في بعديه الرأسي والأفقي، ويقصد بالتكامل الرأسي أن تستثمر الجهود السابقة على خطة التطوير، حيث يتنبأ فيه المخططون بالمتغيرات المستقبلية، فيمهدون لها الطريق، أما التكامل الأفقي فيقصد به الإتساق بين مكونات خطة التطوير المختلفة والتوازن بين عناصرها؛

• ينبغي أن تتصف خطة التطوير التنظيمي بالشمول، كما يجب أن ينطلق التطوير التنظيمي من رؤية واضحة وفلسفة محددة تستثمر الماضي، ترصد الواقع وتتنبأ بالمستقبل؛

• ينبغي تهيئة جميع أطراف العمل في منظمات التعليم العالي لخطة التطوير التنظيمي، من طلبة، أعضاء هيئة التدريس، أعضاء الهيئة الإدارية، ولابد أن يعي الجميع خطط التطوير، أهدافها، إجراءاتها ونواتجها، ولعل أفضل مسار لحركة التطوير أن ينطلق من المستويات الأدنى لتحديد الاحتياجات ثم الأعلى للتخطيط ثم الأدنى للتنفيذ؛

• ينبغي أن يحكم التطوير التنظيمي المنهجية العلمية وأن تستثمر نتائج البحث العلمي، فالتطوير ليس مجرد اجتهادات فردية ذاتية بل هي عمل مخطط تحكمه منهجية منظمة حتى تضمن تحقيق الأهداف المحددة سلفاً. لهذا عليها اقتراح ذلك في شكل إستراتيجيات.

#### 1-2-4- استراتيجيات مقترحة للتطوير التنظيمي في قطاع التعليم العالي:

إن الحديث على تطوير التعليم العالي ينبع أساساً من الأفراد سواء كانوا أعضاء في هيئة التدريس أو إداريين، وهؤلاء الأفراد هم القادرين على إدارة عملية التطوير، ودفعها إلى التقدم عن طريق إعداد إستراتيجية للتطوير التنظيمي، يتم تنفيذها بفاعلية في ظل معوقات تطوير التعليم العالي، وفي ما يلي بعض الإستراتيجيات المقترحة لتطوير التعليم العالي:<sup>1</sup>

##### • الإستراتيجية العقلانية:

تستند هذه الإستراتيجية إلى البحث العلمي وما يتولد عنه من نماذج التطوير، وفي هذه الإستراتيجية يستخدم نوعان من الدراسة: وصفية ومعيارية.

##### • الدراسة الوصفية: حيث يتم مسح واقع المفاهيم الراهنة وتعريف خصائصها سواء بإجراء دراسات

تحليل المحتوى أو الدراسات المقارنة بين مناهج بعضها البعض أو غير ذلك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - خالصة فتح الله، المرجع السابق ذكره، ص ص: 107-109.

<sup>2</sup> - إيمان صالح حسن عبد الفتاح، المرجع السابق ذكره، ص ص: 154-155.

ومن الأساليب المستخدمة في ذلك استطلاع آراء بعض المنظمات ذات الصلة بالتعليم العالي سواء أكانت منظمات حكومية، أو إنتاجية، أو خدمية خاصة، كما يجرى استطلاع آراء بعض الأفراد مثل: أعضاء هيئة التدريس، فئات من المفكرين والمتخصصين، وبعض المسؤولين من إدارة التعليم العالي أو بعض الطلاب.

وفي ضوء نتائج هذا كله يتم تقديم المناهج والبرامج وهنا تأتي الدراسة.

• **الدراسة المعيارية:** التي تتولى مسؤولية وضع مجموعة من المعايير التي في ضوءها يتم تقييم المناهج والبرامج التي في ضوءها أيضا يأتي وضع تصور للعلاج، واقتراح البدائل، وهذا يتطلب منهجية علمية تخضع لها كافة جوانب التطوير، ثم تخضع وحدات من هذه البدائل أو النماذج المطورة للتجريب على مدى فترة زمنية معينة تضمن بعد ذلك التعميم.

#### • **الإستراتيجية الوجدانية:**

تسند هذه الإستراتيجية إلى إثارة الاهتمامات وتنمية الاتجاهات، وفي هذه الإستراتيجية يجري الاتصال بالمنظمات المعنية بالتعليم العالي، وإثارة اهتمامها للمشاركة في قضية التطوير، من بين هذه المنظمات أجهزة الرأي العام كالصحافة، ومنها نوادي أعضاء هيئة التدريس والاتحادات الطلابية، والجمعيات المهنية، وكذلك يتم عقد ندوات ومؤتمرات وورش عمل تهدف من المقام الأول إلى إثارة الرأي العام، وتوجيهه لخدمة قضية التطوير، والهدف من هذا كله هو تنمية اتجاهات ايجابية عند المسؤولين، وغيرهم من ذوي الصلة بالتعليم العالي، وحثهم على المشاركة في التطوير.

#### • **الإستراتيجية الإدارية:**

تستند هذه الإستراتيجية إلى القرار السياسي، والتنظيم الإداري، وتتطلب سلسلة من الإجراءات مثل: إصدار التشريعات، القرارات، إعادة تنظيم الأجهزة أو إنشاء أجهزة جديدة وغير ذلك من إجراءات تصدر من سلطات أعلى للمستويات الأدنى، وقد لا تتوفر في هذه الإستراتيجية صفات الإستراتيجيات الوجدانية التي تستلزم إشراك الجميع في اتخاذ قرارات التطوير مادام يمس حياتهم الوظيفية، والعبرة في الإستراتيجية الإدارية تمثل بمدى ما يتوافر لمصدر القرار من المعلومات، وما لديه من رؤية، وجدير بالذكر أن هذه الإستراتيجيات الثلاث يمكن أن تتكامل فيما بينها وتحدث في آن واحد، فنتم دراسة المناهج الحالية وسيشارك ذوو المصلحة والرأي العام ثم تصدر قرارات إدارية منظمة.

## 2- متطلبات التطوير التنظيمي:

يتعامل التطوير التنظيمي مع التحديات التي تواجه المنظمات وعملها الإداري من خلال تقنيات أو متطلبات جديدة تعمل على تغيير اتجاهات وثقافة المنظمة والعاملين فيها، حتى تستطيع من خلالها أن تتعامل مع المستجدات وتواكب التغييرات العالمية.<sup>1</sup>

وعلى الرغم من وجود العديد من هذه المتطلبات كما أشير إليها في العديد من الأدبيات، وأشرنا إليها في الفصل السابق، إلا أننا سنركز في هذه الدراسة على أهمها وهي:

(التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية وإدارة الجودة الشاملة)

### 2-1- التعلم التنظيمي:

أصبح التعلم التنظيمي شائعاً بشكل متزايد بين المنظمات المهتمة بزيادة الميزة التنافسية والابتكار والفعالية، لهذا سنتطرق إليه بشيء من التفصيل:

#### 2-1-1- تعريف التعلم التنظيمي:

أول من تطرق لموضوع التعلم التنظيمي (Chris Argyris, 1977) والذي عرفه على أنه: " تلك العملية التي يتم من خلالها اكتشاف أو استنتاج الأخطاء ومحاولة تصحيحها أو حلها"<sup>2</sup>

وأيضاً عرف على أنه: " تلك العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن"<sup>3</sup> ويرى أيضاً على أنه: " خبرات وتجارب المنظمة التي تحولها إلى معرفة تستفيد منها في حل مشاكلها"<sup>4</sup>. وأيضاً عرف: " العملية التي تحدث تغييرات في إدراك وسلوك الأفراد ومشاركة معارفهم من خلال التفاعل فيما بينهم مما يؤدي إلى بلورة أفكار جديدة أو إنشاء خدمة جديدة التي تضيف المعرفة على

<sup>1</sup> - عبد العزيز الشربيني، الأساليب الغير تقليدية للتطوير التنظيمي، أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

القاهرة، العدد 14، 2000، ص: 27

<sup>2</sup> - Vajih Saadat, zeyneb Saadat , Organization learning as a key role of organizational success 3<sup>rd</sup> international conference on new challenges in management and organization , organization and leadership, Dubai, UAE, procedia- social and behavioral sciences, may 2016, p: 219- 225

<sup>3</sup> - رزيقة رحمون، وسيلة السبتي، يزيد تفرات، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة اقتصاد المال والأعمال، (03)، 2019، ص ص: 518-533

<sup>4</sup> - المرجع نفسه.

الطابع المؤسسي فيتحول التعلم إلى ممارسة وتشكل بذلك ميزة تنافسية للمنظمة"<sup>1</sup>  
من كل هذه التعاريف نستخلص مجموعة من الخصائص للتعلم التنظيمي هي:

- عملية تحسين مستمرة وتحديث دائمة؛
- عملية تبحث عن الأخطاء وتصحيحها؛
- العملية التي تستعمل المعرفة والفهم في تحسين أعمالها؛
- قدرة العاملين على تحديد المشكلات التي تعترضهم وعلى حلها مما ينعكس على أداء المنظمة؛
- العملية التي تحول الخبرات والتجارب السابقة إلى معرفة.

### 2-1-2- أهمية التعلم التنظيمي:

من أهم فوائد التعلم التنظيمي مايلي:<sup>2</sup>

- **تحسين الأداء التنظيمي:** إذ ينظر إليه بشكل واسع في الأدبيات بأنه وسيلة لتحقيق التطور المستمر في الأداء، عبر اكتساب المعرفة بشكل متجدد وتوظيفها في مختلف المجالات التنظيمية؛
- **تطوير القدرة على التغيير الإستراتيجي:** إذ يتطلب التغيير رؤى جديدة ومعارف ومهارات، ولقد أثبتت الدراسات التي أجريت في إحدى الجامعات في المملكة العربية السعودية على وجود تأثير كبير لأبعاد التعلم التنظيمي في استعداد الجامعة للتغيير الإستراتيجي؛
- **تعزيز مرونة المنظمة:** إن تبني المنظمة لثقافة وتوجه الداعمين للتعلم يساعد على تطوير القدرات الإستراتيجية لديها ومن ضمنها المرونة؛
- **تطوير القدرة على الابتكار:** يعتبر الإبداع في التعلم التنظيمي القاعدة المعرفية للمنظمة، والتي تتشكل عبر عمليات التعلم المستمرة، وبذلك يعتبر التعلم ذو قيمة إستراتيجية للمنظمة الساعية للابتكار. علاوة على كل ما ذكر فإن للتعلم التنظيمي أهمية كبرى تتعدى ما ذكر، وتركز على ذلك من خلال أهدافها.

<sup>1</sup> - sandra patricia Duarte Aponte, Delio Ignacio Castaneda Zapata, A model of organizational learning in practice estudios gerenciales ,2013, p : 439-444

<sup>2</sup>-حمزة معزي، سمرة كحلات، التعلم التنظيمي في قطاع التعليم العالي: أبعاد ورهانات تحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة، مجلة الفكر، المجلد6، العدد2، ديسمبر 2022، ص: 248

### 2-1-3- أهداف التعلم التنظيمي:

نلخصها في الآتي:<sup>1</sup>

- تعظيم امتلاك المعرفة والمهارات للأفراد العاملين لأداء المهام التي يقومون بها؛
- تحسين نوعية المخرجات بإنقاص الوقت اللازم لإنجاز وتنفيذ المهام؛
- إعطاء المنظمة القدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية والحالات المفاجئة؛
- حصول المنظمة على ميزة تنافسية من خلال التعلم التنظيمي؛
- ابتكار طرق جديدة لرؤية الأشياء وعملها، وهذا من خلال توسيع نطاق السلوك المحتمل.

### 2-1-4- أنواع التعلم التنظيمي:

توجد ثلاثة أنواع من التعلم التنظيمي حسب تصنيف (Chris Arggris) وهي:

#### • التعلم أحادي الحلقة:

يتعلق التعلم الأحادي الحلقة بالتعديلات الخفيفة والبسيطة، القصيرة الأجل، حسب القواعد الموجودة في المنظمة، فالتعلم هدفه التحسين وليس له تأثير على نماذج التفكير، وهو تعلم روتيني يعمل على تعديل السلوك وليس القيم والمعتقدات للفرد، فهو تعديل للإجراءات من أجل تصحيح الأخطاء ويعتمد في ذلك على السياسات والمعايير والممارسات اليومية والمعلومات المرتردة من التجارب السابقة.

#### • التعلم ثنائي الحلقة:

يستلزم التعلم ثنائي الحلقة تغيير القيم الخاصة بطريقة العمل في المنظمة، وأيضاً يشمل تغيير في إستراتيجياتها ونماذجها ومخططاتها.<sup>2</sup>

يعتبر هذا النوع من التعلم الأكثر تأثيراً في المنظمة، لتوجه العاملين لإثارة تساؤلات كثيرة وعميقة حول الأوضاع الخاطئة التي تحصل في المنظمة، صلاحيات القيم، البناء التنظيمي وهذا من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، أي يستلزم هذا التعلم البحث في الإجراءات الوقائية والسياسات الهادفة لعدم الوقوع في

<sup>1</sup> - ربيع علي زكر، أثر توافر مكونات نظم معلومات الأعمال في عمليات التعلم التنظيمي، ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، دون سنة، ص: 49

<sup>2</sup> Dexter Dunphy, Dounis Turner and Michael Graw Ford, organizational learning as the creation of corporate competencies, journal of management development, vol 16 n4 , 1997, pp: 232-244

المشاكل والأزمات، فهو يبحث في المستقبل أكثر؛

### • التعلم ثلاثي الحلقة:

يعتبر التعليم ثلاثي الحلقة من أشكال التحليل الذاتي للمنظمة، فهو يعتمد على أهدافها وأسسها التنظيمية التي تؤدي بها إلى التغيير الجذري في ثقافتها، وبيئتها الداخلية والخارجية.<sup>1</sup> يترتب على هذا النوع من التعلم اكتساب المعارف، إعادة تقييم الأساليب المعتمدة في المنظمة، النظام السائد فيها، ودراسته دراسة واضحة وشاملة لتطوير المفاهيم الجديدة، فهي تعمل على بناء هياكل جديدة تنظيمية مناسبة للتعلم ثلاثي الحلقة.

إذن: الفرق بين الأنواع الثلاثة من التعلم:<sup>2</sup>

• عندما نقوم بإدخال تحسينات على القواعد الموجودة، يحدث التعلم الأحادي الحلقة = تحسين المنظمة؛

• عندما نقوم بإعادة هيكلة لسياسات المنظمة وإستراتيجياتها وفرضياتها، أي تغيير مبادئ المنظمة وأهدافها، يحدث التعلم الثنائي الحلقة = تجديد المنظمة

• عندما نريد تعريف وتحسين المستويين السابقين من التعلم، وعندما لا ينتفع به، تلجأ المنظمة لإيجاد طرق جديدة للتعلم والتغيير الجذري للمنظمة، يحدث التعلم الثلاثي الحلقة = تطوير المنظمة.

لهذا يتم التعلم التنظيمي في المنظمة على ثلاث مستويات هي:

• **المستوى الفردي:** التعلم الفردي وهو عملية خلق واكتساب المعرفة بواسطة الفرد، ويحدث بطريقة رسمية في المنظمة وبطريقة أقل تقنيا في الأوقات الرسمية، كالتكوين الذاتي والكلاسيكي، وفي الأوقات الغير رسمية كالاستفادة والتعلم من الخبرات، التفاعل مع الآخرين، والملاحظة.

• **المستوى الجماعي:** التعلم الجماعي الذي يدل على التعلم من خلال الأعمال التي تم تنفيذها بطرق تعاونية و تشاركية وتفاعلية بين أعضاء المنظمة بواسطة جماعات وفرق العمل؛

<sup>1</sup> - Ben Ramalingan, Apprentissage organisationnel et organisations apprenantes, Article publier sur le journal capacity , n 33, Avril 2008, p : 4

<sup>2</sup> - Françoise Dupuichi- Rabasse, Gestion des compétences et knowledge management, édition liaisons, 2002, p : 72\_73.

- **المستوى التنظيمي:** و ينص على تعلم المنظمة من نتائج تجاربها وخبراتها وطرق حل مشاكلها المحفوظة في ذاكرتها.

## 2-1-5- دور التعلم التنظيمي في إنجاح التغيير:

يعد التعلم التنظيمي عاملا مهما يحفز العاملين على اكتساب المهارات والمعارف وتزويدهم بالخبرات الضرورية لإعادة تشكيل أطهرم الفكرية، وإعادة صياغة المشاكل التنظيمية وفق رؤية مستندة إلى معرفة جديدة تسهم في زيادة بصيرتهم وامتلاكهم القدرة على الاستجابة المرنة للمتغيرات البيئية . حيث ربط بين التعلم التنظيمي وعملية التغيير التنظيمي السريع التي تشهدها بيئة الأعمال، إذ أن المنظمات اليوم تتعامل مع مناخ عام يسوده التغيير السريع والديناميكية التنافسية العالية، مما يكسب أهمية إستراتيجية كونه مورد ضروري للمنافسة<sup>1</sup>.

والتعلم التنظيمي يتركز على ثلاثة أبعاد أساسية لإنجاح التغيير:<sup>2</sup>

أ- **البعد الإستراتيجي:** إيجاد إستراتيجية للتعلم المخطط، ومن متطلباته:

- الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم ومن خلال توحيد جهود مشتركة في وضع الخطة، تزويد الأفراد العاملين بطاقة التعلم؛
- متابعة التغييرات البيئية والاستعداد والتكيف من خلال وضع بدائل مناسبة للتخفيف من حدة العوامل البيئية، وجعلها تعمل لمصلحة المنظمة؛
- إستراتيجية التعلم بوضع خطة محددة تساند التدريب، التعلم، والابتكار، ومن مصادرها بناء مزايا تنافسية.

ب- **البعد التنظيمي:** من متطلباته:

- العمل من خلال الفريق؛

<sup>1</sup> -أفنان عبد علي الأسدي، قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 17، ص:195

<sup>2</sup>-أيوب ناديا حبيب، دور وممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، مجلد24، العدد:01، معهد الإدارة العامة، 2004، ص ص: 73-75

- اعتماد الهيكل التنظيمي المرن؛
- إيجاد المعرفة ونقلها إلى أنحاء التنظيم؛
- ت- **البعد الثقافي:** ومن متطلباته:
- التركيز على الفشل والتعلم من الأعضاء السابقين، وهذه تعتبر فرصة ووسيلة للتطوير؛
- البيئة المساندة للتعلم من خلال إدخال التحسينات في أساليب العمل؛
- الجودة الكلية للتعلم، والاهتمام بجودة التدريب والتعلم التنظيمي.

## 2-2 - الإدارة الإلكترونية:

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، تم تطبيقها في الإدارات العمومية بما في ذلك الجامعات، وهذا ما سنتعرف عليه:

### 2-2-1 - تعريف الإدارة الإلكترونية:

عرفت على أنها: "كل عملية إدارية تقوم على الإمكانيات المتميزة للإنترنت، وشبكات الأعمال في التخطيط، التوجيه، الرقابة على القدرات والموارد، أي التسيير بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة".<sup>1</sup>

وأيضاً عرفها علاء عبد الرزاق السالمي على أنها: " بالاعتماد على التكنولوجيات والمعلومات الضرورية لجميع مهام وأنشطة المنظمة الإدارية، لتحقيق أهداف الإدارة الجديدة بتقليل استخدام الورق، القضاء على الروتين، الإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات، تبسيط الإجراءات".<sup>2</sup>

إذن هي: إنجاز العمليات الإدارية المختلفة باستخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات لتقديم الخدمات، بالاعتماد على العنصر البشري المؤهل مما يؤدي إلى تبسيط الإجراءات والتقليل من استخدام الأوراق، وسرعة الإنجاز بأقل جهد وتكلفة.

### 2-2-2 - متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن نجاح الإدارة الإلكترونية مرتبط بمجموعة من المتطلبات اللازمة له (بشرية، مالية، تنظيمية،

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ، الرياض، 2004، ص: 127 .

<sup>2</sup> - علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط3، 2013، ص: 117.

تقنية، تكنولوجية.....) فالتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ليس فقط أساسها الحاسوب والإنترنت، لكنها قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات جامعية إدارية واعية تستهدف التطوير وتدعمه.<sup>1</sup> هذه المتطلبات هي:

- **متطلبات بشرية:** تتطلب تأهيل كوادر بشرية وتدريبها على العمل في هذا المجال والرفع من المستوى التأهيلي لها حتى تكون متوافقة مع المستجدات، فالعنصر البشري بحاجة إلى التدريب المستمر؛<sup>2</sup>
- **متطلبات مالية:** يتطلب التخطيط المالي الرشيد ورصد المخططات الكافية، مما يقتضي إعادة النظر في نظام الأولويات وتوفير الأموال الكافية لإجراء التحول المطلوب وضمان ديمومة التمويل المستمر، من خلال توفير بنى تحتية ملائمة لإقامة مشروع الإدارة الإلكترونية؛<sup>3</sup>
- **متطلبات فنية:** كثرت وتنوعت الأدوات والمنتجات الخاصة بأنظمة تقنية المعلومات والاتصالات، وتمثل المتطلبات التقنية بشكل رئيسي في:
  - **البنية التحتية:** تشمل توفر الأجهزة الحاسوبية المتطورة؛
  - **شبكات الحاسوب الآلي المترابطة:** تعتمد على التواصل بين عدد من الحواسيب التي يتم تبادل المعلومات فيما بينها، والتي عن طريقها يتم الوصول إلى البيانات والمعلومات؛
  - **توفير خدمات الإنترنت:** تأمينها لكافة أرجاء البلاد.<sup>4</sup>
  - **متطلبات تنظيمية:** تطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج تشريعات خاصة تحكمه وتقدم له التنظيم القانوني المناسب، الذي يكفل تحقيق أهدافه على أفضل وجه ممكن، وبما يضمن أمن وسرية المعلومات.<sup>5</sup> لهذا تتميز مجموعة من الخصائص عن باقي الإدارات.

### 2-2-3- خصائص الإدارة الإلكترونية:

للإدارة الإلكترونية العديد من الخصائص تميزها عن باقي الإدارات الأخرى في المنظمة:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الدول العربية، معهد البحوث العربية للتربية والثقافة والعلوم، القاهرة، 2011، ص: 55.

<sup>2</sup> - حمدي القبيلات، قانون الإدارة العامة الإلكترونية، دار وائل للنشر، ط1، 2004، ص: 28.

<sup>3</sup> - ساري عوض الحسنات، المرجع السابق ذكره، ص: 59.

<sup>4</sup> - حمدي القبيلات، المرجع السابق ذكره، ص: 29.

<sup>5</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 30.

<sup>6</sup> - عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص: 17-19.

- إدارة صفر ورق: حيث تقوم بالاستغناء عن الأوراق فتعتمد على الأرشيف الإلكتروني، البريد الإلكتروني، الأدلة والمفكرات الإلكترونية، الرسائل الصوتية و نظم تطبيقات المتابعة الآلية؛
- إدارة بلا مكان: حيث تعتمد على الهاتف المحمول، أجهزة اتصال حديثة؛
- إدارة بلا زمان: فالعالم أصبح يميل 24 ساعة في اليوم؛
- إدارة معلوماتية: تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال؛
- السرعة والفعالية في تقديم الخدمات: بشكل يقضي على العراقيل والبيروقراطية وكذا التعقيدات الإدارية؛
- الشفافية: وهي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات.

#### 2-2-4- أهداف الإدارة الإلكترونية:

- تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة من النقاط من خلال الوظائف التي تقوم بها:<sup>1</sup>
- متابعة الإدارات المختلفة وإدارتها للمنظمة، حيث تعتبرها وحدة مركزية؛
  - التركيز على اتخاذ القرارات في نقاط العمل الخاصة بها، بإعطاء دعم أكبر في مراقبتها؛
  - لا بد من تجميع البيانات من المصادر الأصلية بصورة موحدة؛
  - توفير البيانات تعيق وتقلص من اتخاذ القرارات؛
  - الحد من عامل الزمن والمكان والأرشيف الورقي والغائم؛
  - إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه؛
  - الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات؛
  - التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة لمفهومها الحديث من خلال تلبية الخدمة في أسرع وقت؛
  - إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها؛
  - محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء وفق مفهوم الإدارة الإلكترونية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص: 5-52.

<sup>2</sup>-خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، ط1، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2009، ص: 56-57.

## 2-2-5- انعكاسات الإدارة الإلكترونية على قطاع التعليم العالي:

قد عملت وزارة التعليم العالي في الجزائر على مواكبة التغيير الحاصل في مجال الإدارة العامة، وذلك بالارتقاء بنموذج إداري إلكتروني يتماشى وأهداف منظومة التعليم العالي والبحث العلمي، وفي ذلك توجه واضح للارتقاء بالخدمات المقدمة للطلاب والأساتذة من خلال الربط بين العديد من الجامعات، وفي هذا الإطار تم إنشاء شركة (SWAN informatique) سنة 1991 وهذا لتقديم الدعم لميدان التعليم والجامعة. حيث تقوم هذه الشركة بالتكفل بوضع أنظمة للاتصال بواسطة الأقمار الصناعية بسرعات عالية، مع تكلفة منخفضة وإقامة نظام يضطلع بمهمة الربط بين الجامعات والمدارس لرفع مستوى الاتصال وتقويته فيما بينها.<sup>1</sup>

تعتمد الجامعات الجزائرية على تقنية الإدارة الإلكترونية في المجالات التالية:

- التعليم عن بعد - ماستر - ؛
- التعليم الإلكتروني E-learning؛
- خدمات المكتبة الإلكترونية؛
- التسجيلات الجامعية؛
- النشر الإلكتروني.

## 2-2-6- دور الإدارة الإلكترونية في إنجاح التغيير:

تؤثر الإدارة الإلكترونية من خلال النقاط التالية:<sup>2</sup>

• **الهيكل التنظيمي:** تؤثر الإدارة الإلكترونية في الهيكل التنظيمي الذي يعد أهم وسائل المنظمة في العمل على تحقيق أهدافها، وتساهم من خلال:

• إعادة تعريف الحدود التنظيمية الخارجية للمنظمة (التنظيم الافتراضي) الذي يهدف إلى التفاعل بين العناصر والفواعل الداخلية والخارجية للمنظمات؛

<sup>1</sup> - عشور عبد الكريم، المرجع السابق ذكره، ص: 126.

<sup>2</sup> - عبد العزيز سلمى عشبة، الإدارة الإلكترونية (مدخل لتمييز أداء الإدارة العامة)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة باتنة، المجلد 11، العدد 01، ص: 395.

• تساعد على إحداث التناغم الداخلي للحدود التنظيمية الداخلية، حيث تسهم في توضيح المهام والأدوار بين الأقسام والوحدات الإدارية، مع تحديد المسؤوليات؛

• بتطبيق المنظمات لأسلوب الإدارة الإلكترونية قد ساهم في تطوير العمليات الإدارية، من تخطيط وتوجيه ورقابة واتخاذ القرارات.

• **المورد البشري:** للإدارة الإلكترونية أثر على الموارد البشرية حيث يمكن إبراز الدور الذي تلعبه في تحقيق ذلك في ما يلي:<sup>1</sup>

• تنمية الموارد البشرية من خلال إتاحة فرصة معرفة عناصر التحليل الإستراتيجي بصورة يمكن من خلالها تحديد عناصر القوة، ومواجهة عناصر الضعف عن طريق التدريب بما يستوجب التوجهات الجديدة؛

• إمكانية تحديد التغيرات الخارجية والتعرف على الفرص والتهديدات التي تتعرض لها الموارد البشرية من خلال تحديد الجديد من الاحتياجات التدريبية مع الاستفادة من الفرص وتقادي المخاطر؛

• إيجاد نمط جديد لمتطلبات العملية التدريبية قائمة على المعرفة، مع إتاحة طرق حديثة في ممارسة العملية التدريبية، وهذا من خلال التدريب عن بعد؛

• تسهم الإدارة الإلكترونية في تغيير سلوكيات الموظفين من خلال زيادة المهارات الإدارية وتقليل الضغط؛

• تؤثر في توظيف الموارد البشرية من خلال مساعدة المنظمة على إيجاد العناصر البشرية الأكثر كفاءة وفعالية، ومنه تحقيق مبدأ " الشخص المناسب في المكان المناسب" من خلال تحقيق:<sup>2</sup>

أ- مبدأ تكافؤ الفرص؛

ب- مبدأ الحياد والموضوعية؛

ت- مبدأ الكفاءة.

• **التقنيات المستخدمة:** أثرت الإدارة الإلكترونية بشكل كبير على التقنية المستخدمة مما أدى إلى:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد العزيز سلمى عشبة، المرجع السابق ذكره ص: 398.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص: 397.

<sup>3</sup> - موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم التكنولوجية بجامعة بسكرة، الجزائر، مجلة الباحث، العدد 09، 2011، ص: 95

- تفعيل قنوات الاتصال المختلفة في جميع المستويات الإدارية، وذلك بتوفير الاتصال المستمر (الداخلي، الاكسترنانت، الانترانت ....)؛
- اعتماد نظام الإدارة الإلكترونية على معلومات مرنة تسهم بدرجة كبيرة في تسهيل عملية اتخاذ القرارات بسرعة كبيرة وبدقة عالية؛
- تطوير نظم المعلومات الحالية وإنشاء قواعد بيانات إضافية في مجال التطوير التنظيمي؛
- تحسين مستوى الخدمات.

أي من المتطلبات التنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية:<sup>1</sup>

أ- إعادة البناء التنظيمي؛

ب- التغيير بإجراءات العمل؛

ت- الأنظمة و القوانين واللوائح ؛

ث- الهياكل الوظيفية.

### 2-3- إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

يعتمد قطاع التعليم العالي على إدارة الجودة الشاملة بمدى قدرة هذه المنظمات على تحقيق الميز والتمايز عن المنظمات الأخرى، لتلبية احتياجات الطلبة وتوقعاتهم إلى أساليب جديدة تتضح من خلال تعليمهم، تدريبهم، وتعميم الخدمات التعليمية بما يتوافق مع توقعات الطلبة، وسوق العمل والمجتمع، وكافة الأطراف المستفيدة من الخدمات التعليمية.

### 2-3-1- تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

تعرف على أنها: " التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة وفق نظم محددة موثقة تقود إلى تحقيق رسالة المؤسسة التعليمية في بناء الإنسان من خلال تقديم الخدمة التعليمية المميزة وأنشطة بناء الشخصية المتوازنة"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -Ditel, Harvey, Steinbuhle, The pack presents the future of E- management international journal of commerce and management, in form global ,2004, p: 221

<sup>2</sup> - صديق عفيفي، الجودة الشاملة في الجامعات لماذا؟ وكيف؟ من بحوث الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، كلية التجارة، بنها، 1997

وتعرف أيضا: " أسلوب لتحسين الأداء والنتائج الجامعية بكفاءة أفضل وفعالية أكبر ومرونة أعلى، فهي فلسفة إدارية لقيادة منظمات التعليم العالي، تركز على إشباع حاجات الطلاب والمستفيدين، تحقق نمو الجامعة وتصل إلى أهدافها، وتضمن الكفاءة والفعالية العظمى في البحث العلمي والتي تؤدي إلى التميز والتفوق، وتشمل جميع الكليات، الإدارات والعاملين.<sup>1</sup>"

من خلال التعاريف السابقة فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هي عبارة عن ثقافة جديدة يجب أن تتبناها كل منظمات التعليم العالي، وهي تهتم بالعناصر التالية:<sup>2</sup>

- تركز إدارة الجودة الشاملة على الطلبة، الأساتذة والعاملين؛
- تعتبر الجامعة الجودة جزء رئيسي وأساسي من إستراتيجيتها؛
- لتنفيذ معدلات الجودة العالية في الجامعات تركز على مشاركة العاملين والمديرين وتقوية الطاقات والإمكانات؛
- إدارة الجودة الشاملة مطابقة لبرنامج التحسينات المستمرة، فهي لا تنتهي؛
- إدارة الجودة الشاملة واسعة النطاق في جميع أرجاء الجامعات والكليات؛
- يعتبر كل فرد في الجامعة أو الكلية مسؤولا عن الجودة؛
- إدارة الجودة الشاملة تكون شاملة لكل العمليات والأنشطة التي تطور وتغير ثقافة الجامعة، لتركز على جميع جوانب الجودة.

### 2-3-2- متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات، وهي على النحو الآتي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، ط1، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع، 2000، ص: 73

<sup>2</sup> - فريد النجار، التجديد التنظيمي لمنظومات التعليم في الق 21، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007، ص: 524-523

<sup>3</sup> - عيسى يوسف قداد، نموذج مقترح لاستخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة العلوم الإنسانية، السنة الخامسة، العدد 35، 2007.

- رسم سياسة الجودة: وتشمل من المسؤول على إدارة الجودة وتطبيقها، كيف يتم مراقبة ومراجعة نظام إدارة الجودة الشاملة من جانب الإدارة، تحديد المهام التي يجب أن تتم الإجراءات المحددة لها، كيفية مراقبة تلك الإجراءات، كيفية القيام بالعمل التصحيحي في حالة الإخفاق في الالتزام بالإجراءات؛
- تحديد الإجراءات: وتشمل التوثيق والتسجيل، تقديم المشورة، تخطيط المناهج وتطويرها، التقويم، مواد التعليم، اختيار وتعيين الموارد البشرية الأكاديمية الإدارية وتطويرهم؛
- توضيح ونشر تعليمات العمل: يجب أن تكون هذه التعليمات واضحة وقابلة للتطبيق؛
- القدرة على القيام بالعمل التصحيحي: ويشمل تصحيح ما تم إغفاله أو عمله بطريقة غير صحيحة.

### 2-3-3- الأهداف المتوقعة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي تحتاج إلى:<sup>1</sup>

- إداريا:

وتتمثل في:

- تحديد الأهداف ورسالة المنظمات التعليمية بشكل واضح؛
- توثيق العمليات الإدارية وثبيتها؛
- تحليل وتطوير العمليات الإدارية؛
- توضيح الإجراءات الإدارية وتوضيح الأدوار المختلفة؛
- تحسين عملية الاتصال وتوفير المعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرارات وتحسينها؛

- أكاديميا:

وتتمثل في:

- توفر البيئة المناسبة للتعليم والتعلم؛

<sup>1</sup> - سوسن شاكر مجيد، عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط1، عمان، دار الصفاء،

- تحسين نوعية وكفاءة الخدمات التعليمية المقدمة؛
- المراقبة المحكمة للعمليات التعليمية؛
- زيادة خبرة الأساتذة عن طريق القيام بعملية التدقيق المستمرة.

### 2-3-4- مؤشرات الجودة في قطاع التعليم العالي:

- يمكن تحديد بعض المؤشرات التي من خلالها يتم تحسين العملية التعليمية، وهي كما يلي:<sup>1</sup>
- **معايير مرتبطة بالطالب:** من حيث الانتقاء، نسبة عدد الطلاب إلى الأساتذة، دافعية الطلاب واستعدادهم للتعليم؛
  - **معايير مرتبطة بالأساتذة:** من حيث حجم الهيئة التدريسية وكفاءتهم المهنية، مدى مساهمة الأساتذة في خدمة المجتمع، ومدى احترام الأساتذة للطلبة في الجامعات؛
  - **معايير مرتبطة بالمناهج التدريسية:** من حيث مدى ارتباط المناهج بالواقع، أصالة المناهج، جودة مستواها ومحتواها؛
  - **معايير مرتبطة بالأداء:** من حيث التزام القيادات بالجودة، والعلاقات الإنسانية الجيدة، واختيار الإداريين وتدريبهم؛
  - **معايير مرتبطة بالإمكانات المادية:** مدى استفادة الطلاب من الكتب، الأجهزة والأدوات؛
  - **معايير مرتبطة بالعلاقة بين الجامعة والمجتمع:** مدى استجابة الجامعة لاحتياجات المجتمع، والمشاركة في حل مشكلاته.

### 2-3-5- دور إدارة الجودة الشاملة في إنجاح التغيير:

تظهر من خلال مداخل التغيير:

#### - المدخل الإنساني:

إن تدريب وزيادة كفاءة الأستاذ الجامعي له دورا أساسيا في تنمية المهارات البشرية والمتمثلة أساسا في الطلبة التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحا في تحقيق الإنجاز المستهدف، سيما وأن زيادة الكفاءة

<sup>1</sup>- أحمد إبراهيم أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية المدرسية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2004، ص: 104

والفاعلية لدى الأستاذ الجامعي لا تتحقق إلا من خلال اعتماد البرامج التطويرية، واستثمار آفاق المعارف الإنسانية من خلال إقامة المنتقيات والندوات التي تولد أفكار جديدة، أو عن طريق زيادة المعارف من خلال بعث الأساتذة لإقامة تربصات علمية.<sup>1</sup>

كما أن لنظام الحوافز أهمية كبيرة في تشجيع الأساتذة وحثهم على بذل أقصى جهودهم، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الحوافز يجب أن تواكب المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية والنفسية التي يمر بها الوطن والتي قد تؤثر عليهم، كما يجب أن ترتبط ارتباطا وثيقا بالجهود الذهنية والعلمية التي يبذلونها من أجل تحقيق الرقي بالجامعة، وكذلك تحقيق مستويات عليا لمخرجاتهم؛

#### - الهيكل التنظيمي:

تتميز المنظمات الناجحة بالهيكل التنظيمي المرن الذي يتغير وفق المتغيرات الحاصلة على جميع المستويات، وبذلك تتيح الفرصة للأفراد من أجل المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، فمعظم الدراسات التي أجريت حول تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية توصلت إلى تحديد العديد من المحددات التي تقف كعائق أمام تنفيذ ضمان جودة التعليم العالي، حيث تم تصنيف الاتصال على أنه أهم عائق، فالهيكل التنظيمي الذي يتسم بالجمود وعدم التغيير يقلل من التعامل بين مختلف الأطراف ويحد من اقتراحاتهم في ما يخص تحسين أدائهم، والهيكل التنظيمي الذي يتميز بالمرونة والتغيير فإنه يسمح للهيئة التعليمية بتقديم اقتراحات من أجل تحسين العمل وتطويره، وتحقيق الإبداع والابتكار في ظل المناخ التنظيمي المتغير للأحسن، والذي يعمل على رضاهم ورفع روح المعنوية لهم وبالتالي زيادة أدائهم الوظيفي، والذي ينعكس إيجابا على مخرجاتهم والمتمثلة أساسا في جودة ونوعية الطلبة؛<sup>2</sup>

#### - التكنولوجيا:

لقد أثرت الوسائل التكنولوجية الحديثة في تحديث أساليب وأنماط التعلم في مؤسسات التعليم العالي، حيث سمحت للأستاذ الجامعي إتباع أساليب مبتكرة ووسائل متنوعة، وأتاحت للمتعلم سبلا أوفر للتعلم

<sup>1</sup> - الشنطي محمود عبد الرحمان، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارات السلطة

الفلستينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص: 24  
<sup>2</sup> - Ahmed Malek Bisma, Satouri Djoudi, Acceptance of organizational change in higher education : implanting quality assurance in Algerian higher institutions, Al Miaar review, vol25, n 56, p: 1060

والاعتماد الذاتي، كما أثرت على مناهج التدريس وخلقت طرقاً جديدة للتعليم، وفتحت الطريقة أمام الجامعات الافتراضية التي تعتبر منافسة للجامعات التقليدية.

فالتكنولوجيا تساعد الأستاذ الجامعي بقدر كبير حيث أنها توفر له المزيد من المعلومات والمعرفة بمختلف أشكالها، وبالإستعانة بالتكنولوجيا يسهل عليه مشاركة ونشر المواد العلمية، ورفع جودة التعليم وتسهيل الحصول على المعلومات لكافة الطلاب. كما أنها تسهل متابعة الأداء التعليمي من قبل الأستاذ وتساعدته وتسهل عليه عملية التوجيه، الرقابة، الإشراف ومتابعة الطلاب، كما لها تأثير على الطالب في العديد من الجوانب الاجتماعية، حيث تسهل له الحصول على مختلف المعلومات وفهمها واستيعابها، وإمكانية مشاركتها<sup>1</sup>

### 3-إنجاح التغيير والتطوير التنظيمي:

أكبر الأخطاء الشائعة في إدارة التطوير التنظيمي أن يقوم على أساس قرار من الإدارة العليا، وأن يكون المدير هو صاحب السلطة الذي يملك القرار، لهذا يجب أن يكون القرار جماعياً ومبنياً على دراسة متأنية للوضع الذي تكون عليه المنظمة ومتطلبات السوق. لذلك تعمل المنظمة على استغلال عوامل نجاح التطوير استغلالاً يمكنها من إنجاح برامجها وجهوده. لهذا سنتطرق إلى بعض النقاط الجوهرية التي تعتبر بمثابة محددات أساسية لنجاح التطوير التنظيمي، حيث سنوضح الجهة المسؤولة عن إحداثه، ثم العوامل الزمنية الواجب توافرها من أجل إنجاح البرنامج وتحقيق أهدافه، ثم نقدم بعض الخطوات العملية لزيادة فعالية جهوده.

### 3-1- مسؤولية إحداث التطوير التنظيمي:

تواجه المنظمات الساعية للتطوير مشكلة الإجابة عن السؤال:

#### • من يقوم بالتطوير التنظيمي؟

وللإجابة عن هذا السؤال هناك بدائل وهي: إما أن تقوم المنظمة بنفسها بالتطوير، أو أن تعتمد على مستشار خارجي يحرك هذا التطوير، وإما بالاعتماد على البديلين معاً.

<sup>1</sup> - شريف أميرة جعفر، تأثير تكنولوجيا التعليم على تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي في القطاعين العام والخاص والحكومي، كلية القانون والعلاقات الدولية، جامعة سوران، العراق، العدد 6، 2018، ص: 213

### 3-1-1- المنظمة مسؤولة عن برامج التطوير التنظيمي:

يعتمد تنفيذ هذا البديل على ثلاثة اختيارات من حيث سلطة التطوير والمهام المطلوبة. وهي:<sup>1</sup>

- إنفراد الإدارة العليا بسلطة التطوير وتوجيه مهماته؛
  - مشاركة الإدارة العليا سلطة التطوير وتوجيه مهماته مع فرق العمل والمجموعات؛
  - الخيار الثالث وهو تمكين المستويات الإدارية سلطة التطوير وتوجيه مهماته.
- ويتضح من عرض الخيارات الثلاثة أن مسألة اعتماد أحدها دون الآخرين يتوقف على درجة حرية العاملين والفرق ومرونة الإدارة العليا، فكلما زادت حرية العاملين ومرونة الإدارة اتجهنا نحو المشاركة والتمكين، وكلما قلت اتجهنا نحو تفرد الإدارة العليا بسلطة التطوير.<sup>2</sup> وهذا ما سنوضحه في ما يلي:

#### - تفرد الإدارة العليا سلطة التطوير التنظيمي:

بموجب هذا الخيار تتفرد الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التطوير، فهي تقوم بمهام:<sup>3</sup>

- تخطيط برامج التطوير التنظيمي وتنظيمها مباشرة؛
- تحديد نوع التطوير التنظيمي ومستواه؛
- رسم دور المرؤوسين في برامج التطوير التنظيمي؛
- تحديد المزايا والحوافز والإجراءات التي تقع على المرؤوسين جراء قبولهم وامتنالهم لتنفيذ القرار من عدمه؛

وبالرغم من أن خيار تفرد الإدارة العليا بسلطات التطوير التنظيمي يحقق السرعة في إدخال التطوير التنظيمي وتنفيذه، إلا أن أبرز الانتقادات الموجهة هي تأثيره السلبي على الروح المعنوية للعاملين، ونقص التأييد والدعم من المستويات الإدارية الأدنى، إلا أنه يبقى خياراً قائماً وفاعلاً تفرضه ظروف ومواقف معينة كالتغييرات الجذرية والأزمات؛

<sup>1</sup>- طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص: 199 .

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص ص: 199-201.

<sup>3</sup>- المرجع نفسه، ص: 201.

- **المشاركة:** تشرك الإدارة العليا في عملية التطوير التنظيمي في المنظمة بإشراك الأفراد العاملين في كل المستويات التنظيمية، لافتراض هذا المدخل على أن هؤلاء الأفراد ذوي كفاءة وأهلية للمشاركة، وأن مشاركتهم ذات تأثير قوي على مصير المنظمة بالقدر الذي يحقق لها الزيادة في الفعالية التنظيمية والمنفعة.<sup>1</sup> حيث تتم مشاركة العاملين في التطوير التنظيمي بإحدى الحالتين التاليتين:<sup>2</sup>

• **اتخاذ القرار الجماعي:** تعمل الإدارة العليا في المنظمة على تشخيص المشكلة، التعريف بها، القيام بدراساتها و تحديد البدائل كحل، ثم تسدي توجيهات للمستويات التنظيمية الدنيا لدراسة هذه البدائل المقترحة، واختيار البديل الذي يناسبهم ويحل مشاكلهم، لهذا يبذل العاملون قصارى جهودهم لتحقيق ما يصبون إليه؛

• **حل المشكل الجماعي:** يعتبر هذا الأسلوب أكثر مشاركة للأفراد العاملين في المنظمة وأعمق وأقوى من الأسلوب السابق، كونهم لا يدرسون البدائل المقترحة فقط، وإنما يتعدى ذلك إلى الانطلاق من البداية، أي من دراسة المشكلة، جمع المعلومات عنها، التعريف الدقيق للمشكلة، والتوصل إلى البدائل، واختيار الأفضل، وبذلك يصلون للحل المنتظر.

#### - التفويض:

في هذه الطريقة تعمل الإدارة العامة على إعطاء السلطة لباقي المستويات التنظيمية وكل العاملين في المنظمة لتحديد معالم التطوير التنظيمي، لهذا لا بد على العاملين أن يكونوا على قدر هذه المسؤولية وتحملها، وأن يقومون بتحديد المشاكل، جمع المعلومات، اختيار البدائل والأساليب الضرورية لحل المشاكل، وبالتالي اتخاذ القرار الصائب من ذلك.<sup>3</sup>

لهذا يتم التفويض بأحد الأسلوبين التاليين:<sup>4</sup>

• **مناقشة الحالة:** تقوم الإدارة العليا في هذه الحالة بطرح مشكلة أحد الإدارات أو الأقسام في المنظمة كحالة للمناقشة بين العاملين، وهذا من أجل تفعيل المهارات لدى العاملين على دراسة الظواهر وحل المشاكل، واقتباس الأفكار منهم لحل هذه المشاكل، فهنا تدخل المدير ليس من أجل فرض حلول

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002-2003، ص: 446

<sup>2</sup>- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، عمان، الدار المسيرة، 2009، ص: 193

<sup>3</sup>- أحمد ماهر، إدارة التغيير، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص: 42

<sup>4</sup>- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات، المرجع السابق الذكر، ص: 447

وإنما لكسب العاملين وتشجيعهم على إيجاد حلول ذاتية لكل المشاكل الحالية والمستقبلية؛

• **تدريب الحساسية:** يكتسب العاملين في المنظمة من هذه الحالة مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم، والتأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين، وذلك من خلال تدريبهم كمجموعات صغيرة. فإكساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاعر ومشاكل الآخرين، يؤدي إلى تطوير العمل للأحسن، لهذا نجد أن التطوير التنظيمي يعتمد على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية للعاملين.

فالسؤال الذي يطرح نفسه بشدة هو: من البدائل المطروحة السابقة، ما هو البديل المناسب والأفضل لنجاح التطوير في المنظمة؟ والحقيقة في ذلك أنها لا توجد إجابة قطعية، فالبديل المختار والمستخدم يقوم على اعتبارات كثيرة، لتحقيق الفعالية المطلوبة. لهذا تتمثل هذه الاعتبارات والمعايير في:<sup>1</sup>

- مدى رضا العاملين في المنظمة على عملية التطوير؛

- الوقت اللازم لعملية التطوير والسرعة في تنفيذه؛

- قصر مدة نتائج التطوير، كونها نتائج مباشرة؛

- مدى قياس ومعرفة المقاومين للتطوير في المنظمة؛

- مدى التزام العاملين في المنظمة بعملية التطوير؛

- الإبداع المستمر والتجديد في كل عمليات التطوير داخل المنظمة. .

والجدول التالي يقدم مقارنة سريعة بين بدائل سلطة التطوير التنظيمي المستخدمة داخل المنظمة، وبين فعاليتها باستخدام المعايير السابقة:

<sup>1</sup>- بلال خلف السكارنة، المرجع السابق الذكر، ص: 194

الجدول رقم (04): فعالية طرق التطوير المختلفة

الإبداع	الالتزام	المقاومة	طويل المدى	نتائج مباشرة	السرعة	الرضا	مقياس التقييم من يقوم بالتطوير
منخفض مرتفع	متوسط	مرتفع	منخفض متوسط	محتمل	مرتفع	منخفض متوسط	الإدارة العليا
متوسط	مرتفع	منخفض متوسط	مرتفع	متوسط	منخفض	مرتفع	المشاركة
منخفض مرتفع	منخفض متوسط	متوسط مرتفع	منخفض	مرتفع	منخفض متوسط	منخفض متوسط	التفويض

**المصدر:** أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 138

نستنتج من الجدول أعلاه مايلي:

- قيام الإدارة العليا بالتطوير التنظيمي: يؤدي إلى رضا منخفض نسبياً، إلا أنه فعال من حيث السرعة في التطوير وإحداث نتائج مباشرة، ويكون غير فعال على المدى الطويل، كما ينجر عن ذلك مقاومة العاملين له وعدم التزامهم ببرامجه، وهذا يؤدي لانخفاض دافعية وحماس العاملين لأي تجديد أو إبداع من طرفهم ؛

- التطوير التنظيمي بالمشاركة: نجد أنه يحقق أفضل النتائج، حيث يؤدي إلى تدعيم رضا العاملين المشاركين، وهذا ما يؤدي لانخفاض المقاومة، وبالتالي التزام عالي، ويدفع ذلك إلى الإبداع من طرف العاملين، لهذا يستهلك وقتاً طويلاً نوعاً ما، مما يؤدي إلى استهلاك وقت كبير وجهد أكبر، هذا ما يؤدي إلى البطء في العمل والأداء، وعدم السرعة في التطوير، عدم وضوح النتائج المباشرة في فترة وجيزة؛

- التطوير التنظيمي بالتفويض: نجد أن الفعالية العامة للتطوير التنظيمي بواسطة الإدارة العليا تتشابه نسبياً مع الفعالية العامة بطريق التفويض، إلا أن هناك بعض الاختلافات البسيطة في بعض المعايير، كمعيار السرعة والالتزام.

### 3-1-2- سلطة التطوير من خارج المنظمة:

يستند هذا البديل إلى قيام المنظمة بإسناد مهمة التطوير التنظيمي إلى مستشار خارجي، قد يكون شخص أو مركز استشارات وتطوير أو منظمة متخصصة بالتطوير التنظيمي، ويكون مسؤولاً ومسؤولية مباشرة عن مهمات التطوير التنظيمي أمام إدارة المنظمة ووفقاً لصيغة عقد قانوني تحدد فيه الغاية من المهمة وحدود تدخلات المستشار، وآليات التعاون بين أطراف الاستشارة وحقوق والتزامات الأطراف وغيرها، وينطلق هذا البديل من افتراض أساسي مفاده أن هناك دائماً طرق ووسائل أفضل لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، وبأن المنظمة والمسؤولين فيها غير مؤهلين أو غير ملمين بها، لذا يتطلب اللجوء إلى أطراف خارجية لها الخبرة والممارسة والقدرة على إدخال هذه الطرق والوسائل إلى المنظمة وتنفيذها.

قد يختلف دور الاستشاري حسب الفلسفة أو السبب الذي من أجله تقوم المنظمة باللجوء إلى التطوير في تحريك ودفع هذه العملية، ومن أبرز الأسباب في ذلك ما يلي:

- يقدم المستشار المعارف والمهارات بشكل محدود وواضح وتكون العملية الاستشارية فعالة، كونه يعرف طريقه وعمله؛

- يساعد المستشار بوقت أقصر مما لو رغبت المنظمة أن تقوم بالعملية داخل المنظمة، كونه يعمل بطريقة احترافية مكثفة؛

- يعتبر المستشار شخص محايد، فعند اكتشافه للأخطاء يعلنها بوضوح، كونه لا يتعرض لأية ضغوط من داخل المنظمة؛

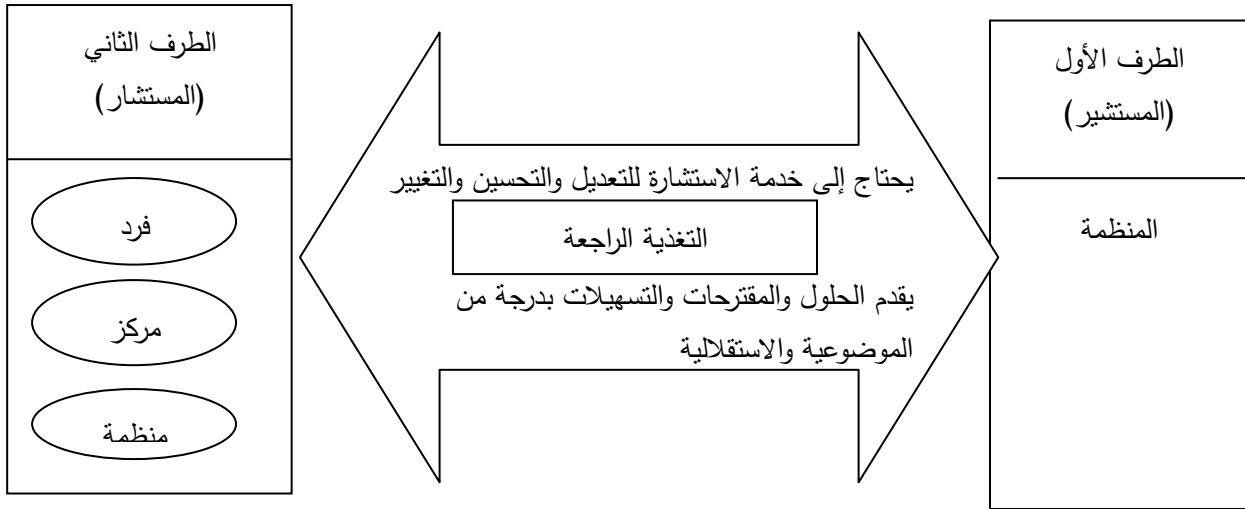
- مصداقية المستشار في قراراته، فهو ينظر للمشكلة من خارجها ويبيدي رأيه بأريحية مبرراً لقراراته للإدارة، فالمديرين لا يدركون صدق قراراتهم ما لم يقر شخص خارجي بتوضيح أسسها العلمية؛

- يقدم المستشار للمديرين كيفية العمل بالاستشارة وحل المشاكل، كيفية تنفيذها، توضيح أساليب متابعتها، ويقدم لهم أيضاً أحدث أساليب طرق الإدارة، كالتدريب في كل المجالات، في حين أن المدير يكون غائباً عن كل الطرق والأساليب الإدارية الحديثة.

لهذا نتوصل إلى أن عملية الاستشارة تتكون من طرفين وتترتب عليها التزامات، يوضحها الشكل

التالي:

### الشكل رقم (13): عملية الاستشارة



**المصدر:** طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، المرجع السابق الذكر، ص: 209

من خلال هذا الشكل يتجلى أن عملية الاستشارة تكون بين طرفين وهما المنظمة الراغبة في إحداث التطوير التنظيمي، والتي تحتاج إلى خدمة الاستشارة للتحسين والتطوير، والطرف الثاني هو الطرف المستشار الذي قد يكون فردا يتمتع بالخبرة والكفاءة، وإما مركز للاستشارات أو منظمة متخصصة في التطوير التنظيمي، فتقوم بتقديم الحلول والمقترحات.

وعلى الرغم من المزايا السابقة للمستشار الخارجي إلا أن بعض المنظمات لا تفضل هذا البديل لتنفيذ برنامجها للتطوير التنظيمي، وذلك لظنها بأن اللجوء إلى المستشار الخارجي قد يفقد المنظمة الفرصة لتطوير المهارات الداخلية، وأيضا قد يفقدها السيطرة على أعمالها وذلك لأن هناك طرفا خارجيا يطلب منهم معلومات، وربما يأمرهم بأشياء كثيرة وقد يفشي أسرار المنظمة، وخاصة إذا لم تتوفر فيهم الأمانة العامة، كما أن عدم المعرفة التامة بطبيعة العمل والأساليب التكنولوجية والعادات المتبعة في المنظمة يجعل الاحتمال كبيرا في تقديمه لحلول غير ناجحة.

### 3-1-3- مشاركة المنظمة والمستشار الخارجي في التطوير التنظيمي: (البديل الهجين)

يعتمد البديل الهجين على مشاركة المنظمة والمستشار الخارجي في سلطة ومسؤولية التطوير التنظيمي وتنفيذ مهماته، ويعتبر هذا البديل أكثر فعالية من البديلين السابقين، إذ يجمع مزاياهما ويوظف طاقتهما باتجاه منح زخم أكبر لعملية التطوير التنظيمي، إلا أنه في الوقت نفسه يحتاج إلى تحديد واضح وأدق لحدود مهمات الطرفين، وفهم دقيق لآليات عملهما ومناخ شفاف لبناء الثقة بينهما.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - طاهر محسن الغالبي، المرجع السابق الذكر، ص: 221

فالجوء إلى هذا البديل يسمح بالاستفادة من خبرة الخبراء الخارجيين في مجال التطوير من جهة، والمعرفة التنظيمية للأفراد الداخليين من جهة أخرى، ويسمى الفريق الناتج عن تعاون قيادة المنظمة والخبراء الخارجيين بفريق التطوير، وهو يعتبر من أكثر المداخل استعمالاً لمساهمته في نجاح برامج التطوير، إذ تمتزج فيه الموضوعية والمعرفة المهنية، بالإضافة إلى العمل وفق مبدأ روح الفريق الذي يعتبر من أهم قيم نجاح برامج التطوير التنظيمي، كما أن قدرة الفريق المشترك على إقامة علاقات إيجابية تساعد على التقليل من مقاومة التطوير التنظيمي.<sup>1</sup> كما يتوقف نجاح عمل هذا الفريق على:<sup>2</sup>

- وجود القدرات الإبتكارية؛

- الرغبة في التطوير؛

- الاعتقاد الراسخ بوجود فرص للتحسين بصفة دائمة.

### 3-2- عوامل نجاح التطوير التنظيمي:

يتوقف نجاح برامج وجهود التطوير التنظيمي على ديمومة العمل ونتائجه في المنظمة، هذا ما يجعل هذه الجهود ممنهجة بتقاليد عملية تعتمدها الإدارة، يقوم العاملون بتقبلها، يساهمون بإثرائها باستمرار، أي أن جهود التطوير تكون متكاملة بين المستويات التنظيمية الفردية والجماعية. إذن تلعب الموارد البشرية الدور الفعال في الارتقاء بجهود التطوير في جميع المستويات، ونجاح برامجه يتضمن ضرورة تكوينها وتدريبها، فهي لا تكفي لوحدها إذا لم تكن القيادات العليا مدركة لأهمية هذه الجهود.<sup>3</sup>

يرى بيكهارد (Beckhard) أن نقطة البداية في تطبيق التطوير التنظيمي تتمثل في الحاجة للتغيير باعتبارها جوهر أي برنامج تغييري.<sup>4</sup> لهذا سنشير إلى بعض مقومات نجاح برامج التطوير التنظيمي:

- الإدراك الصحيح والوعي:

للتحكم في برامج التطوير المختلفة في المنظمة لا بد أن تكون هناك رؤية صحيحة وواضحة، ويكون هناك وعي وإدراك صحيح، فلقد أصبحت هذه الرؤية ضرورية باعتبار أن عمليات التغيير أصبحت جذرية

<sup>1</sup> - طاهر محسن الغالبي، المرجع السابق الذكر، ص: 221

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، 2003، ص: 242

<sup>3</sup> - طاهر محسن منصور، نعمة عباس الجفاحي، نظرية المنظمات (مدخل العمليات)، الطبعة العربية، الأردن، عمان، دار

اليازوري، 2010، ص: 178

<sup>4</sup> Marthe Lavergne, le développement organisationnel et la formation, revue des sciences de l'éducation, vol 7, n2, 1981, p : 252

وسريعة ومفاجئة، ويتطلب ذلك من المنظمة المبادرة الفعالة لاستباق الأحداث والاتجاهات، وليس العمل بردود الفعل قريبة الأمد وغير المؤطرة ببرامج واضحة للتطوير؛<sup>1</sup>

#### - توفير المناخ الملائم لقبول التغيير:

لابد من توفير مناخ ملائم لقبول التغيير وعدم مقاومته وتنمية مهارات الأفراد بإنشاء البرامج التدريبية واستشارة مواهبهم وقدراتهم عن طريق الاهتمام والتشجيع وإتاحة فرص المبادأة والتطوير وتشجيع الاقتراحات والنشاطات والمبادرات الابتكارية والإبداعية، وخلق بيئة يتم فيها تقبل الجهود ودراساتها ومكافئتها يعطي العاملين فرصة لتشكيل الإستراتيجية الجديدة لنمو وتغيير وتطوير منظماتهم؛<sup>2</sup>

#### - دور القيادة العليا:

لابد من تفعيل دور القيادة العليا في التأسيس لثقافة تنظيمية مرنة وهيكل تنظيمي عضوي يستجيب بكفاءة للأحداث الطارئة والمفاجئة، فتكون بذلك المنظمة أكثر جاهزية لحالات لتطوير والتغيير؛<sup>3</sup>

#### - انفتاح المنظمة:

لابد على المنظمة أن تفتتح على تجارب الآخرين ومحاولة الاستفادة من خبرات الاستشاريين المتخصصين مما يجعلها أكثر قربا واستعدادا لتبني برامج تطوير تنظيمي تتماشى ومتطلبات بيئية ديناميكية؛

#### - بيئة العمل:

لتعزيز جوانب طرح الأفكار الإبداعية والابتكارية وتبنيها من قبل الإدارة، لابد من وجود بيئة عمل صحيحة تتسم بالثقة، المشاركة الفعلية والالتزام، لهذا تقتضي الضرورة وجود نظام حوافز كفؤ وعادل يقدم لجهود التطوير التنظيمي أي العاملين عليه المكافآت المستحقة لديمومة واستمرارية العمل؛

#### - قيم المجموعة:

لابد التركيز على المجموعات لأن قيم المجموعة تؤثر على أنماط سلوك أفرادها، ولا بد من العمل مع المجموعات بمهارة لدعم التغيير؛<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- طاهر محسن منصور، نعمة عباس الجفاحي، نفس المرجع السابق، ص: 179.

<sup>2</sup>- خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي، نفس المرجع السابق، ص: 355.

<sup>3</sup>- طاهر محسن منصور، نعمة عباس الجفاحي، نفس المرجع السابق، ص: 179.

<sup>4</sup>- خضير كاظم حمود وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص: 356-355.

#### - عدم الرضا:

معرفة مصادر ومستوى عدم رضا الأفراد أو مقاومة التطوير مما يساعد على تشخيص المشكلات بأسلوب علمي لدعم التطوير، وأيضاً لا بد من توفير الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير والتطوير وتساعد على تنفيذه؛

#### - التغذية العكسية:

لكي يتم نجاح التطوير لا بد من وجود نظام المعلومات يسمح للعاملين بالتعبير عن ردود فعلهم وشعورهم ومشاكلهم من التغيير والتطوير، ويجب أن تصل هذه المعلومات إلى الإدارة العليا، فوجود تغذية راجعة يعتبر من العوامل الهامة التي تساعد في تحديد مدى فاعلية وجدوى خطط التغيير ومشاكلها؛

#### - تجارب الإدارة:

إغناء تجربة الإدارة والعاملين من خلال الإطلاع المركز على أساليب وتقنيات التطوير واستخداماتها المختلفة، بما يجعل من المنظمة مختبر ومركز بحثي علمي يساهم في إغناء تطبيقات خاصة بها لتجعل من ذلك حالة تفرد وتميز مقارنة بالمنظمات الأخرى؛<sup>1</sup>

#### - الإشراف:

من خلال إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتطوير في أهدافه والتخطيط له وتنفيذه؛

#### - الإعلام:

من خلال شرح وتوضيح أسباب ودوافع التطوير للأفراد العاملين؛

#### - التنظيمات غير الرسمية:

عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد؛

#### - الفوائد المترتبة:

بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التطوير للأفراد العاملين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق ذكره، ص: 179.

<sup>2</sup>- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق ذكره، ص: 360.

### 3-3- الختوات العملىة لزيادة فعالية جهود التطوير التنظيمي:

بما أن التغيير هو الانتقال من حالة راهنة إلى حالة جديدة منشودة تحقق ما يطمح إليه القائمين على التغيير، فإنه للوصول إلى هذا الأمر لابد من إتباع خطوات محددة للوصول بأي برنامج للتغيير إلى النجاح المطلوب. وهذا من خلال:

#### 3-3-1- الختوات العملىة لبرنامج تطويري فعال:

يمكن إجمالها في الختوات التالية:<sup>1</sup>

##### - تحديد طرق وأساليب التنفيذ:

تحتاج تفاصيل أي برنامج تطويري قبل البدء في تنفيذه إلى الإجابة على مجموعة من الأسئلة:

- هل سيحدث التطوير بالتركيز على العمل الجماعي أو الفردي؟

- هل سيكون لقسم معين أو لجميع الفروع والأقسام في المنظمة؟

- تحديد زمن بداية ونهاية التطوير:

أي تحديد الفترة الزمنية الكافية لإنجازه، بصرف النظر على الطريقة التي سيتم بها؛

##### - وضع الختط المفصلة للتنفيذ:

وذلك بوضع جدول زمني يرسم ختط التنفيذ بالتوصيل بحيث يعرف كل فرد الدور المطلوب منه؛

##### - تأسيس إدارة واعية للمشروع الجديد:

يجب أن يعامل التطوير معاملة أي مشروع جديد، بتحديد أهدافه وكيفية إنجازه ومراقبة تنفيذه وتحديد ميزانيته، وكذلك قواعد التعامل لفريق العمل، وخاصة بالنسبة لعملية تناقل المعلومات، مع تحديد المشكلات الممكن حدوثها، وكيفية تجنبها أو حلها في حالة وقوعها؛

##### - صبغ حجة التطوير بالصبغة الشخصية وربطه بأهدافهم:

إن الأفراد لا يقبلون التطوير إلا إذا تم ربطه بأهدافهم الخاصة أو وظائفهم؛

<sup>1</sup> - محمد بن يوسف النمران العطييات، المرجع السابق ذكره، ص ص: 123-125.

- التأكد من مشاركة الغالبية فيه:

إن التطوير الذي يتم بالتهديد والقوة من الصعب تحقيقه، لأن الأفراد غالباً ما يعملون على إفشاله، لذا يجب السماح لهم بإبداء الآراء والمشاركة، وكذلك الاستماع إلى الانتقادات والنصائح الصادرة منهم، والتركيز على وجود وسيلة لإجراء أي تعديل أو تصحيح؛

- تحفيز وتشجيع القائمين على التطوير:

يحتاج أي برنامج تطويري إلى ضرورة وتحفيز القائمين عليه بهدف إشعارهم بقيمتهم وتقدير إنجازاتهم، وذلك باستخدام الأساليب المعنوية والمادية التي تشجع مختلف الأفراد على قبول التطوير؛

- الاستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب إيجابي:

بسبب اختلاف وجهات النظر والآراء غالباً ما يحدث التغيير مقاومة وصراعا، وبالتالي يجب على القائمين على عملية التطوير محاولة تحويل المقاومة أو الصراع إلى عمل إيجابي من خلال المناقشة الصريحة، وتبادل وجهات النظر بطريقة تفاعلية إيجابية؛

- بناء المهارات وتعزيز القدرة على التعلم:

يجب إقناع القائمين على التطوير أو المتأثرين به على أنه عملية تعليمية تقدم إليهم المهارة الفنية والمعلومات المفيدة، بدلاً من الشعور بالخوف منه، لأن الشعور ببناء القدرات الجديدة للتأقلم مع التغيير الجديد الناتج عن التطوير، يجعل من العاملين أداة فعالة لإنجاحه.

3-3-2- متطلبات زيادة فعالية جهود التطوير:

بهدف زيادة فعالية خطة التطوير التنظيمي في تحقيق أهدافها ومنه التغيير المنشود فيه، يجب أن تتم هذه العملية من خلال إستراتيجية متكاملة وخطط وبرامج مقبولة، من خلال المراحل الآتية:<sup>1</sup>

- المرحلة الأولى: الحاجة للتطوير التنظيمي:

يجب توفر الدافع الذاتي لإحداث التطوير التنظيمي في المنظمة، فإذا لم تكن هناك الحاجة والرغبة للتطوير من طرف أعضاء المنظمة، فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه، وهذا ما يؤدي لعدم نجاح التطوير في تحقيق أهدافه.

<sup>1</sup>- سمير عماري، المرجع السابق ذكره، ص: 88.

- المرحلة الثانية: وضع إستراتيجية التطوير التنظيمي:

تتضمن هذه المرحلة إعداد إطار متكامل مترابط لتخطيط وتنفيذ عملية التطوير التنظيمي وتقييمها، وتشمل هذه المرحلة:

○ اختيار الفريق المسؤول عن عملية التطوير التنظيمي: لنجاح جهود التطوير تستعين المنظمة بخبرات فنية وتنظيمية ذات كفاءة عالية، قد يكون الخبراء من داخل المنظمة، او يمكن الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة، أو الجمع بينهما، ثم تتحدد العلاقة بين الفريق وإدارة المنظمة التي لابد عليها أن تبنى على الثقة، التعاون، تحديد الأدوار بينهم؛

○ تشخيص الوضع القائم وتحديد الفرص والقيود وأوجه القوة والضعف: تشمل عملية التشخيص البحث الدقيق والمفصل في الوضع القائم في المنظمة، ومعرفة كل المتغيرات الداخلية التي تشكل نقاط القوة والضعف لها، والمتغيرات الخارجية التي تؤثر فيها باكتشاف الفرص والتهديدات؛

○ تحديد أهداف عملية التطوير التنظيمي ووصفها : تتوقف فعالية عملية التطوير التنظيمي بدرجة أساسية على تحديد وتوصيف أهدافه بدقة ووضوح؛

○ تحديد مجالات وأولويات التطوير التنظيمي: على ضوء تحديد وتوصيف الأهداف يتم تحديد مجالات وأولويات التطوير المطلوبة؛

○ اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التطوير التنظيمي: يمكن أن تأخذ عملية التطوير إحدى البدائل التالية:

● التغيير الشامل: يستهدف تحقيق النتائج المطلوبة بالتعامل مع أجزاء كبيرة من المجالات والعناصر المطلوب تغييرها معا؛

● التغيير بمراحل: أي تقسيم ما ينبغي إحداثه بالمنظمة على عدة مراحل في شكل مجالات، وعند نجاح المرحلة الأولى يتم الانتقال إلى المرحلة الثانية وهكذا دواليك؛

● التغيير بالتدرج: يجب الانطلاق بتغييرات بسيطة، وبعد التزام أعضاء المنظمة واقتناعهم بتلك التغييرات، يتم التوسع وإكمال عملية التطوير؛

○ وضع الموازنة التقديرية لعملية التطوير التنظيمي: لابد من دراسة وتحديد التكاليف المطلوبة لعملية التطوير التنظيمي بإعداد ميزانية تقديرية، تشمل تكاليف المتطلبات اللازمة، والتي تختلف

باختلاف مجالات التطوير، الجهة المسؤولة عنه، والأسلوب المتبع في إحداثه ومتطلبات التحفيز للأفراد لزيادة تعاونهم وتحمسهم لإنجاحه؛

○ اختيار الوقت المناسب لعملية التطوير التنظيمي: من الأهمية أن يتم تحديد التوقيت المناسب والظروف الملائمة لبدء أعمال التطوير التنظيمي، ويشمل ذلك توقيت تنفيذ الدراسات اللازمة لعملية التطوير، وتوقيت البدء في تنفيذها، وتوقيت الانتقال من مرحلة لأخرى، وكذلك توقيت التحفيز وفق النتائج المحققة... وهكذا؛

#### - المرحلة الثالثة: تحديد وتصميم بدائل ومداخل التطوير التنظيمي:

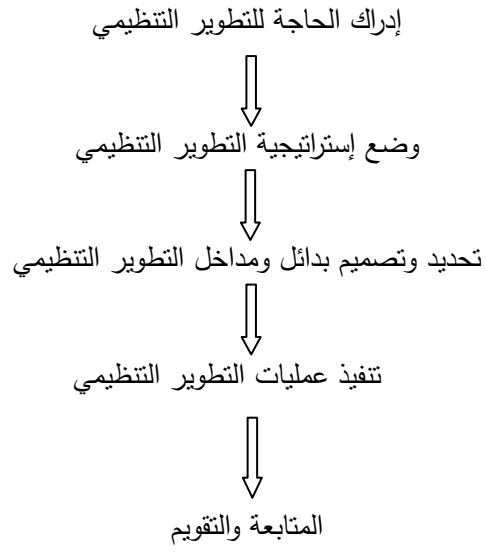
على ضوء ما انتهت إليه مراحل الإعداد والتخطيط لبرنامج التطوير، يبدأ فريق التطوير في تصميم بدائل التدخل والاختيار في ما بينها، ويجب أن تشمل هذه العملية ضرورة القيام بعملية التدريب والتعليم، وتقديم الاستشارة والنصح والإرشاد، وكذا تدعيم فرق العمل والتشجيع على العمل الجماعي والتفاعل فيما بينها، بالإضافة إلى التقويم والتزويد بالبيانات والمعلومات بهدف حل المشكلات وإزالة القيود والصعوبات، وأخيراً تطوير الأنظمة والأساليب والأدوات لتسيير عملية التنفيذ؛

#### - المرحلة الرابعة: تنفيذ عملية التطوير التنظيمي وإحداث التدخل المستهدف الهادف:

في هذه المرحلة يجب مراعاة ما يلي:

- لا بد من تحديد دور ومسؤولية كل عضو لتنفيذ الأعمال المستهدفة من التطوير؛
  - لا بد من دعم وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق التطوير وإستراتيجيته؛
  - لا بد من توضيح قنوات الاتصال داخل المنظمة، وتحديدتها في كل الاتجاهات، بهدف التعرف على النتائج، والكشف عن كل الفرص والتهديدات المرتبطة بتنفيذ أعمال التطوير والتعامل معها بالشكل الذي يعمل على نجاح إستراتيجية التطوير التنظيمي في إحداث التغيير المنشود.
- والشكل التالي يلخص هذه المراحل:

الشكل رقم (14): مراحل فعالية جهود التطوير التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبة

### الخلاصة:

توصلنا من خلال هذا الفصل لإعطاء فكرة عن إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي، أهدافه، أنواعه، مجالاته وحتى مقاومة الأفراد له وطرق المعالجة، فتوصلنا من ذلك إلى إبراز وتوضيح مكانة وأهمية التطوير التنظيمي كآلية لإحداث التغييرات المناسبة من خلال التقنيات والمتطلبات الفعالة في منظمات التعليم العالي، كون هذه الأخيرة تعمل وسط بيئات ديناميكية وسريعة التغيير والتنفيذ، فهي تمتد من التغييرات التكنولوجية والمعلوماتية التي يجب تعلمها واستيعابها (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية) من أجل احتياجات سوق عمل متطور، فضلا عن تحدي كبير رسم استقهام في أذهان الأكاديميين حول تحسين جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها هذه المنظمات (إدارة الجودة الشاملة). وأبرزنا أيضا أهم المسؤولين في إحداث نجاح هذا التطوير ومقوماته، وصولا إلى الخطوات العملية المتبعة لزيادة فعالية جهود التطوير التنظيمي في هذا القطاع.

وهذا ما نريد اكتشافه وتطبيقه على أرض الواقع من خلال دراستنا التطبيقية على عينة من بعض

جامعات الشرق الجزائري.

الفصل الرابع:

واقع التعليم العالي في الجزائر

### مقدمة الفصل الرابع:

يعتبر قطاع التعليم العالي عموما والجامعة خصوصا في الوقت الحالي معلما حضاريا و مؤشرا هاما لتقدم و تطور الأمم، وللتعرف على مقومات تربية شعب من الشعوب لا بد من التعرف على تطور مؤسساته التعليمية ونظمه التربوية، والتي هي مفتاح فهم حضارته ومقومات شخصيته .

حيث يعد قطاع التعليم العالي في الجزائر كباقي القطاعات له جملة من الأهداف المختلفة التي يعمل جاهدا لتحقيقها، إلا أن المهمة الرئيسية للقطاع والجامعات هي العمل على تطوير و تنمية المجتمع و القضاء على المشكلات التي تواجهه من خلال وظائفها الرئيسية الثلاثة (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، و هي بذلك تلعب دورا هاما في مؤسساتها مما أوجب الاهتمام بها بشتى السبل قصد تطويرها و تنميتها لكي تستطيع تحقيق الأهداف المرجوة و المنتظرة منها، وهذا ما نريد اكتشافه من خلال هذا الفصل الذي سنبرز فيه:

- ماهية التعليم العالي في الجزائر؛
- نشأة وتطور التعليم العالي في الجزائر؛
- الإصلاحات في قطاع التعليم العالي في الجزائر.

## 1- التعليم العالي في الجزائر:

يواجه قطاع التعليم العالي في الجزائر العديد من التحديات التي تستوجب بذل المزيد من الجهود، من أجل تطويره، تحسينه، وزيادة كفاءته لتحقيق الأهداف المرجوة، والوصول بخدماته إلى الجودة المطلوبة للمساهمة في تطوير المجتمع وتحقيق التنمية. لهذا سنحاول عرض ماهية قطاع التعليم العالي.

### 1-1- ماهية التعليم العالي:

يعد التعليم العالي من أبرز مراحل التعلم التي يطلبها الإنسان، نظرا للنضج الذي يصل إليه، وروح المسؤولية التي تدفعه لاختيار التخصص في مجال معين وفق كفاءاته، هذا ما يعطيه فرصة لوظيفة لائقة مستقبلا، لهذا سنقوم بتوضيح هذا القطاع من خلال ما يلي:

### 1-1-1- مفهوم التعليم العالي:

هناك العديد من الاختلافات حول تعريف التعليم العالي من قبل الباحثين، لهذا سنبرز أهمها:

في إحدى ندوات اليونسكو سنة 1962 اتفق ممثلو 44 بلد حول تعريف التعليم العالي على أنه: "كل أشكال التعليم الأكاديمية، المهنية، التقنية والمعنية بإعداد المعلمين، التي تقدم في مؤسسات كالجوامع، معاهد التربية الحرة، المعاهد التكنولوجية ومعاهد المعلمين، والتي:

- تشترط للقبول فيها أن يكون المتقدمون قد أتموا الدراسة الثانوية؛
- تشترط أن يكون المتقدمون إليها في عمر الـ18 سنة، بصورة عامة؛
- تكون المسافات الدراسية فيها مؤدية للحصول على مكافأة تحمل اسما يشير إلى ذلك، كالدرجة أو الدبلوم، أو الشهادة في التعليم العالي. " <sup>1</sup> أي من خلال هذا التعريف تم الإشارة إلى الشروط المطلوبة للدخول للجامعات.

وخلال المؤتمر العالمي للتعليم العالي سنة 1998 تم تعريف التعليم العالي على أنه: " كل أنواع التعليم (الأكاديمي، المهني، التقني، الفني، البيداغوجي، التعليم عن بعد، وغيره) الذي تقدمه الجامعات، المعاهد التكنولوجية وكليات تكوين المعلمين وغيرها، المخصصة للطلاب الذين أنهموا مرحلة التعليم الثانوي، بهدف التكوين والحصول على لقب، درجة، شهادة أو دبلوم في التعليم العالي" <sup>2</sup> حيث ركز هذا

<sup>1</sup> - ملكة أبيض، التعليم العالي: تغيرات في السياق واستجابات لاحقة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 1990، ص: 12  
<sup>2</sup> - World conference on higher education: vision and action, Paris, 5 October 1998, in the website: <http://www.unesco.org/education/educprog/wche/diaze.htm#home>, 6- 5- 2016, 17: 44

التعريف على أنواع التعليم العالي.

عرفت OCDE التعليم العالي في سنة 2002 على أنه: " جميع الجامعات، الكليات التقنية وغيرها من مؤسسات التعليم ما بعد الثانوي، أيا كان مصدر تمويلها أو وضعها القانوني، ويشمل أيضا جميع مؤسسات البحث ومحطات التجارب والعيادات التي ترتبط بمؤسسات التعليم العالي عن طريق إدارتها أو الخاضعة لها مباشرة، كما يشمل قطاع التعليم العالي جميع المؤسسات التي تهدف إلى توفير التعليم بعد الثانوي(المستوى الثالث) كنشاط أساسي لها بغض النظر عن وضعها القانوني." <sup>1</sup> يشير هذا التعريف إلى كل مؤسسات التعليم العالي.

وأیضا عرف على أنه: " أشكال الدراسة التي تلي المراحل المدرسية وتوجد في مؤسسات يعمل بها أولئك المهتمون أو المطلعون على نواتج المعرفة المشتقة من البحث والثقافة " <sup>2</sup> حيث ركز في هذا التعريف على طريقة التدريس بالبحث والمعرفة.

إن التوصل إلى تعريف شامل للتعليم العالي ليس بالأمر السهل، وهذا راجع لاختلاف الأنظمة والسياسات من بلد لآخر، ويلاحظ أيضا من خلال التعاريف السابقة لاستخدام مصطلح التعليم العالي كمرادف للتعليم الجامعي، إذ يعتبر بعض الباحثين الجامعة كمؤسسة ضمن مؤسسات التعليم العالي، لهذا تعرف الجامعة حسب المشرع الجزائري بأنها:

"مؤسسة عمومية ذات طابع ثقافي علمي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي" في المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003، والذي يحدد مهام الجامعة القواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي الذي أعطى تكييفا جديدا للجامعة الجزائرية، وذلك في إطار جملة التعديلات التي أدخلت على القانون الأساسي للجامعة والأحكام المتعلقة بها. <sup>3</sup>

مما سبق نتوصل إلى أن الجامعة هي مؤسسة تعليم عالي وبحث علمي ذات شخصية اعتبارية، تعنى بالتعليم بعد الثانوي، وتجمع بين ثلاثة مكونات أساسية هي: الطلبة، الأساتذة والتنظيمات الإدارية،

<sup>1</sup> -Campbell David, Carayannis Elias, epistemic governance in higher education( quality enhancement of universities for development(, springer, 2013, p: 4

<sup>2</sup> -سعيد طه محمود والسيد محمد ناس، قضايا في التعليم العالي والجامعي، مصر، مركز آيات للطباعة والكمبيوتر، 2013، ص:306.

<sup>3</sup> - الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003، مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، العدد 51.

والهدف من هذا التعليم تقديم معرفة وفق برامج تعليمية، التطوير والتنمية، خدمة المجتمع....

### 1-1-2- خصائص التعليم العالي:

تتصف منظمات قطاع التعليم العالي بمجموعة من الصفات التي لا تتصف بها باقي المنظمات التعليمية الأخرى، أهمها:<sup>1</sup>

- يتسم محور نشاط منظمات التعليم العالي بأنه ذو سمة أكاديمية بالدرجة الأولى مضمونه التعليم والبحث العلمي والذي يتطلب إدارة فعالة؛

- تعد منظمات التعليم العالي لاسيما الجامعة الحلقة المجتمعية الأكثر تماسا مع معطيات العلوم والمعارف والتطورات في ميادين اختصاصها واهتمامها، وتمثل المخرجات الأكثر حساسية في رسم معالم مستقبل موطنها؛

- يعد الاستثمار في هذا القطاع استثمارا طويل الأجل لا تظهر نتائجه في المدى القصير أو المتوسط أحيانا، كما يصعب قياسها وفق آليات حساب إيرادات الاستثمارات الأخرى، ولا يعد الربح بمفهومه التجاري محور اهتمام منظمات التعليم العالي خاصة إذا كان تمويلها حكوميا أو من جهات لا تهدف للربح؛

- ترتبط منظمات قطاع التعليم العالي بنظيراتها من المنظمات الجامعية بصلات ذات طبيعة خاصة تميل في العادة إلى التعاون ولا تخلو أحيانا من المنافسة سواء كانت تلك المنظمات وطنية أو أجنبية، ويتمثل إنتاجها في البحوث العلمية والمعارف والمهارات والتجارب العلمية؛

- تجلب منظمات التعليم العالي المعرفة وتعظمها لأنها تدرك أهميتها وتعرف دورها في الحفاظ عليها واستمرار بقائها أولا وفي تطور المجتمع وتقدمه وتحركه إلى الأمام؛

- تعد المعرفة المنتج الرئيسي الذي تنتجه منظمات التعليم العالي، وحتى تتمكن من إنتاجها، يتعاون أفرادها كلهم وخاصة الأساتذة، وتكون الوسيلة الرئيسية التي يستخدمونها جميعا هي البحث العلمي، كما أنه لابد من وضع -بين يدي الأفراد فيها- الإمكانيات الضرورية التي تمكنهم من تحقيق هذا الهدف؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بسمان فيصل محبوب، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة، مرجع سابق ذكره، ص: 25-26

<sup>2</sup> - محمد عجيل، مصطفى بن نوي، ثنائية الشغل والجامعة وفق متطلبات التنمية المحلية - رؤية استشرافية-، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 20-05-2010، ص: 83

- التعليم العالي يعمل ضمن منظور اجتماعي في المقام الأول، من منطلق أن منظمات التعليم العالي تسعى لخدمة المجتمع في شتى مجالاته، وبالتوازي والتعاون مع المنظمات الأخرى في الدولة؛
- التعليم العالي يعمل ضمن منظور ثقافي عام والذي يفسر من خلال اهتمام منظمات التعليم العالي بالبعد الفلسفي للحياة، واستعراض الثقافات البديلة والرائدة في العالم التي لا تتعارض مع مبادئ المجتمع ووضعها خدمة لمجالات الحياة المتعددة؛
- التعليم العالي يعمل ضمن منظور اقتصادي من خلال تسخير مختلف العلوم والتكنولوجيات لتحقيق الإنتاج الوفير ذو التنافسية العالية المتمثلة في التميز بالجودة والأسعار التنافسية المتناسبة مع هذه الجودة، وكل هذه العناصر تمثل السلاح الفتاك الذي يميز العصر الحالي للسيطرة على الأسواق، وتحقيق الربحية لأجل طويلة.<sup>1</sup>

### 1-1-3- أهمية قطاع التعليم العالي:

يؤدي الاستثمار في التعليم إلى رفع إنتاجية النشاط البشري الاقتصادي، الثقافي والاجتماعي، ففوة أي بلد متوقفة إلى حد كبير على حال منظومة التعليم فيها، وخاصة منظومة التعليم العالي، حيث يمكن الإشارة إلى ثلاثة نقاط رئيسية متعلقة بأهمية التعليم العالي ومكانته، وهي:<sup>2</sup>

- الحفاظ على الإمكانات الثقافية والتعليمية الوطنية؛
  - الرفع من المستوى التعليمي للمجتمع؛
  - التطور العلمي والتقني للبلاد.
- وتزداد أهمية التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة، والذي يعتمد بصورة كبيرة على تطور المعرفة، الابتكار، والإبداع كمصدر لتحقيق النمو واكتساب تنافسية بين المجتمعات والدول، حيث أصبحت العولمة الاقتصادية، السياسية، الثقافية والاجتماعية، ذات تأثير كبير على اتجاه الحكومات نحو الاهتمام أكثر بقطاع التعليم العالي، كونه المسؤول عن تنمية وتطوير الإمكانات المعرفية والابتكارية للأفراد.

<sup>1</sup> - أحمد بن عيشاوي، التعليم الجامعي في الجزائر وتحديات التنمية المحلية، ورقة عمل مقدمة إلى المنتدى الوطني الأول، تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 20-05-2010، ص: 256

<sup>2</sup> - جواد كاظم لفته، رؤية في إشكالية المؤسساتية لإدارة منظومة التعليم العالي في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد السابع، العدد 26، العراق، 2010، ص: 54

بالنسبة للبلدان النامية، فالتعليم العالي هو سبيلها لإقامة مجتمع المعرفة كمحور للنهضة، فقد تزايد الاهتمام في العالم بموضوع توظيف التعليم العالي كقناة إنتاجية وتنموية، وأصبح تقييم فعالية التعليم العالي يعتمد بشكل أساسي على مدى ملائمة أهدافه لمتطلبات التنمية، ومدى قدرته على مواجهة مختلف التحديات، ليس الآنية فقط بل حتى التحديات المستقبلية عن طريق الاستشراف والتنبؤ، وتحديد الإجراءات اللازمة لمواجهتها.<sup>1</sup>

ونظرا للأهمية البالغة للتعليم العالي فإن معاناته من أي خلل أو ضعف سينعكس بشكل مباشر وسلب على الأمة وتقدمها، ولذلك كان الاهتمام بالتعليم العالي، نقطة انطلاق لتحقيق الإصلاح الاجتماعي وتحقيق التنمية على المستوى الوطني، فالثروة البشرية من أهم الثروات التي لا بد من استثمارها والتركيز عليها للنهوض بالمجتمع وتنميته في كافة الجوانب.<sup>2</sup> من خلال تحديده لأهم الأهداف.

#### 1-1-4- أهداف التعليم العالي:

يسعى قطاع التعليم عموما والجامعات خصوصا إلى تحقيق جملة من الأهداف من أجل الوصول إلى إشباع رغبات وحاجات المجتمع، وأهم تلك الأهداف هي:<sup>3</sup>

- الجمع بين التربية والتعليم لإعداد المواطن الصالح بدنيا وعقليا وروحيا وسلوكيا يترجم هوية وشخصية المجتمع؛
- تكافؤ الفرص وأحقية الجميع في التعليم، حيث يترجم ذلك مجانية التعليم والتزايد الكبير لعدد الطلبة كل سنة؛
- ربط التعليم العالي بالحقائق الوطنية، قصد البحث عن الحلول المناسبة بأفراد يعايشون تلك الحقائق. ولقد صنفت أيضا أهداف الجامعة إلى:

• **أهداف بيداغوجية:** بحيث تضم المحتوى البيداغوجي للكفاءات، المعارف، التقنيات والوسائل البيداغوجية؛

<sup>1</sup> - وسن محسن حسن، التعليم الجامعي والتنمية البشرية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 46، بغداد، 2015، ص: 338

<sup>2</sup> - نبأ عبد الحسين، ميسون باقر مهدي، التعليم العالي في العراق (مسيرته - ملامح تطوره)، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 47، العراق، 2015، ص: 238

<sup>3</sup> - سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام ل م د من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، ص: 98-99

• **أهداف البحث العلمي:** وهي محاولة ربط الجامعة بالبيئة الخارجية في إطار دورها نحو المجتمع ضمن مفهوم النسق المفتوح؛

• **أهداف تسيير هيئة الموظفين:** وتتضمن ما تحتاجه الجامعة من إطارات وأفراد من حيث النوعية والكمية مع تحديد الكفاءات للاندماج بالمنظمة من جهة، والتكفل بظروف العمل وإجراءات الترقية والأجور والخدمات المقدمة من جهة أخرى؛

• **أهداف التعيين والانتقاء:** تتضمن ثلاثة جوانب أساسية:

- الجانب النوعي: المطلوب اكتسابه من طرف الطلبة؛

- الجانب الكمي: حجم المنظمة وحاملي الشهادات ومجال العمل الممكنة؛

- الجانب الانتقائي: الدخول والانتقال من مرحلة إلى أخرى.

• **أهداف التمويل:** وضوح سياسة التمويل تدعم العلاقات بين البيئة الوصية والمصالح الاقتصادية والاجتماعية؛

• **أهداف العلاقات الاجتماعية للمنظمة:** وتنقسم إلى قسمين:

- أهداف العلاقات الداخلية: والتي تتضمن ظروف العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات.....

- أهداف العلاقات الاجتماعية الخارجية: والتي تتضمن العلاقات الموجودة بين الجامعة والبيئة المحيطة بها.

## 1-2- وظائف التعليم العالي:

يتصف التعليم العالي بتنوع مسؤولياته وتعدد أغراضه، فمن توليد المعارف ونقلها، تنمية شخصية الطلاب وإعدادهم مهنيا إلى التنمية الاجتماعية، التوجيه والتوعية السياسية..... وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال أداء التعليم العالي لوظائفه: التدريس، البحث العلمي وخدمة المجتمع.

### 1-2-1- وظيفة التدريس:

يقدم التكوين العالي تكويننا معرفيا من خلال أدائه لوظيفة التدريس، والتي غايتها هي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - براهيم صباح، عوني مصطفى، الجامعات العربية بين واقع التحديات والعولمة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزء 01، العدد 09، جامعة ورقلة، ديسمبر 2012، ص: 254

- تكوين طلبة ذوي نزعة علمية موضوعية وتفكير خلاق مستقل؛
- تعويد الطلبة على احترام الآخرين، واستخدام وسائل الإعلام والحوار من أجل نشر أفكارهم ومشاركتها مع غيرهم؛
- إكساب الطلبة قدرات ومهارات التعليم الذاتي والمستمر حتى بعد تخرجهم، والتحكم في الوسائل التعليمية والتكنولوجية من أجل حل المشكلات؛
- كما بإمكان التعليم العالي من خلال هذه الوظيفة أن يقدم مخرجات بشرية ذات كفايات معينة مثل: <sup>1</sup>
- الكفايات المهنية: التناسب بين وظيفة والاختصاص، الاستفادة من الإعداد الأكاديمي الجامعي في ممارسة المهنة، العمل بإتقان، الرغبة الذاتية في العمل؛
- الكفايات الأكاديمية: المعرفة الواسعة في مجال التخصص، الإطلاع على التطورات العلمية الحديثة، الإطلاع على دراسات وأبحاث عديدة، متابعة الاجتماعات وحلقات النقاش المتعلقة بمجال العمل، التحدث بطلاقة باللغة الأم واللغات الأجنبية، القدرة على التعامل مع الحاسوب بمهارة؛
- الكفايات الثقافية: الإطلاع على مشاكل البيئة، المشاركة في الندوات الثقافية، الاهتمام بالأحداث العالمية؛
- كفايات الاتصال والتواصل: القدرة على التواصل مع الآخرين إلكترونياً، تقبل رأي الآخرين، مهارات النقاش والحوار؛
- الكفايات الشخصية: التعاون والعمل بشكل فعال ضمن فريق العمل، القدرة على إدارة الوقت بشكل فعال، القدرة على معالجة المشاكل بسرعة، القدرة على إبداء أفكار مبتكرة، القدرة على تحمل المسؤولية.

### 1-2-2-وظيفة البحث العلمي:

إن حاجة المجتمع لبحوث علمية تقدم حلول للمشاكل التي تعترضه، وتحاول تقديم خطط تنمية تساعد على النهوض به، يمكن تلبيتها من خلال الوظيفة الثانية للتعليم، إذ يعتبر البحث العلمي من أهم مؤشرات التقدم، والذي يركز على المشكلات المختلفة التي تواجه المجتمع ومتطلباته، وهذا جانب التعزيز

<sup>1</sup> علي إسماعيل وآخرون، تطوير وتحديث خطط وبرامج التعليم العالي لمواكبة حاجات المجتمع، المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، المواعمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، بيروت، من 6-10 ديسمبر 2009، ص: 11

في تعميق الصلة وتوثيقها في المجتمع.<sup>1</sup>

كما يقدم البحث العلمي الكثير من الدعم من خلال:<sup>2</sup>

- المساهمة في مجالات العلم والتكنولوجيا والإضافة إليها؛
  - الربط بين نوعية البحوث العلمية ومشاكل المجتمع المحلي؛
  - تدريب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على طرائق البحث وأساليبه الحديثة.
- وعليه وجب الحرص على إعطاء هذه الوظيفة حقه من الدعم والتمويل الذي يعد ضرورة لتحقيق نتائج ملموسة يمكن أن تساهم في تقديم حلول مبتكرة للمجتمع.

### 1-2-3-وظيفة خدمة المجتمع:

مع التطور التقني والازدهار التكنولوجي والاقتصادي، بدأت تظهر اتجاهات تنادي بدور أكبر للتعليم العالي في المجتمع، وفي إحداث وتسيير التنمية الاجتماعية، فالتعليم العالي ينبغي أن ينصب على دراية أوضاع المجتمع، معرفة احتياجاته والمشكلات والعوائق التي تواجهه، وأصبح هذا الاتجاه له تأثير كبير على محتوى ومناهج التعليم العالي، حيث أصبح يركز على تلبية احتياجات المجتمع ومطالب التنمية.<sup>3</sup>

وعليه يقوم التعليم العالي من خلال وظيفة خدمة المجتمع بتزويد المجتمع بمتخرجين يحملون مجموعة من القيم والمهارات والمعارف العامة اللازمة للقيام بأدوارهم الاجتماعية المختلفة، ابتداء من الدائرة الأضيق المتعلقة بمهنتهم وصولاً إلى الدائرة الأوسع المتعلقة بكونهم مواطنين، كما يساهم التعليم العالي بنشر الثقافة العامة والاجتماعية من قيم ومعارف ومهارات متعلقة بالمواطنة والتسامح وتقبل الآخر والتفكير الأخلاقي، وتكوين المهارات الفكرية العليا، كما يهتم ببرامج خدمة المجتمع المتعلقة مثلاً بالمساهمة في حملات الرعاية الصحية، محو الأمية، الاهتمام بالبيئة، مشاركة الهيئات العلمية في مجالس عامة وبرامج اجتماعية أو في

<sup>1</sup>-أميرة محمد علي أحمد حسن، نحو توثيق العلاقة بين الجامعة والمجتمع، المؤتمر السادس حول التعليم العالي ومتطلبات التنمية، جامعة البحرين، كلية التربية، 20-22 نوفمبر 2007، ص:7-8.

<sup>2</sup>- شبل بدران، جمال الدهشان، التجديد في التعليم الجامعي، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص:72.

<sup>3</sup>-علاء زهير الرواشدة، دور التعليم العالي في التنمية الاجتماعية والاقتصادية بالمملكة الأردنية الهاشمية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول: مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، جامعة قلمة، 03-04 ديسمبر 2012،

منظمات تطوعية. وتهدف وظيفة خدمة المجتمع إلى تحقيق ما يلي:<sup>1</sup>

- تكييف مناهج التعليم وفقا للنمط الاجتماعي والثقافة السائدة في المحيط وما يتطلبه التطوير والتحسين الاجتماعي؛
- زرع روح المواطنة والتطوع في نفوس الطلبة ودمجهم أكثر في المجتمع وقضاياه المختلفة؛
- جعل البحث العلمي في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تقديم الحلول المناسبة للمشاكل المطروحة؛
- حماية التراث الوطني والحفاظ على الهوية الثقافية؛
- تلبية احتياجات سوق العمل بما يتناسب من قوى عاملة قادرة على المساهمة في البناء الاقتصادي والاجتماعي.

لهذا تعرف وظيفة خدمة المجتمع في التعليم العلي تطورات متواصلة قد تؤدي إلى بروز وظيفة أخرى للتعليم العالي في تحقيق مستقبل عادل ومستدام، إذ يضطلع بمسؤولية أخلاقية كبيرة في زيادة الوعي، المعرفة والمهارات، كما أنه يتميز بالحرية الأكاديمية والقدرة على نقد المجتمع وتنوع الكفاءات لتطوير أفكار جديدة، كل هذا يؤهله لقيادة مسيرة المجتمع نحو العدل والاستدامة.

ويلاحظ أن وظائف التعليم العالي تعمل بشكل متكامل لقيام المنظمات التعليمية بالدور المنوط بها، وتحقيقها للأهداف المأمولة، من خلال اعتماد الأسرة الجامعية على مبادئ أساسية لإنجاح مهامها.

### 1-3-1 مبادئ التعليم العالي ومكوناته في الجزائر:

للتعليم العالي ركائز ساهمت في تطوره والانتقال من وضع إلى وضع، والقيام بالإصلاحات التي يراها مناسبة، وهذا من خلال مبادئه، ولتحقيق ذلك لابد من تحريك العجلة بمدخلات و مخرجات العملية من خلال التعرف على مكوناته.

### 1-3-1-1 مبادئ التعليم العالي:

يرتكز التعليم العالي في الجزائر على أربعة مبادئ أساسية تركز الثوابت الوطنية وتعكس مقومات

<sup>1</sup> - عدنان أمين وآخرون، التقرير الإقليمي نحو فضاء عربي للتعليم العالي (التحديات العالمية والمسؤوليات المجتمعية)،

المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، بيروت، أيام: 31 ماي -

02 جوان 2009، ص: 59

وخصوصيات المجتمع الجزائري، تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- **ديمقراطية التعليم:** يعود أصل هذه الظاهرة في الجزائر إلى فترة الاستعمار، حيث لم يكن يسمح للأغنياء وعملاء المستعمرين الدخول إلى الجامعة أو المعاهد العليا وبالتالي الارتفاع في السلم التعليمي، لكن بعد الاستقلال مباشرة قرر المخطط الجزائري كسر هذا القيد ومكن كل أفراد الشعب من الالتحاق بسلك التعليم، هذا ما دفع غالبية الأفراد إلى زيادة الطلب على التعليم العالي الذي لم يكن مقيدا. ويقصد بديمقراطية التعليم تحقيق النقاط الموالية:<sup>1</sup>

- إتاحة الفرصة المتكافئة لجميع الطلبة الجزائريين الذين أنهوا بنجاح دراستهم الثانوية، كل حسب كفاءته العلمية بغض النظر عن مكانته الاجتماعية؛
- ربط القطر الجزائري بشبكة واسعة من الجامعات والمعاهد والمدارس الوطنية، قصد تعدد مراكز التعليم ونشر التكنولوجيا في كل جهات الوطن؛
- توفير الرعاية الاجتماعية والاقتصادية (المنح الدراسية، المطاعم، المسكن....)، لأبناء فئات المجتمع المتوسطة والفقيرة، وهذا قصد الاستفادة العامة من فرص التعليم الجامعي؛
- تقديم المنح الدراسية وتوفير المطاعم والإقامة الجامعية لأبناء الفئات المحرومة والقاطنين الأماكن البعيدة عن الجامعة، حتى يتمكنوا من مواصلة دراستهم الجامعية مثل زملائهم.

ميزت ديمقراطية التعليم السياسة التعليمية في الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، ففي سنة 1954 كان يلتحق بالجامعة طالب جزائري واحد من بين 15342 مواطن، وفي سنة 2002 وصلا هذه النسبة إلى قرابة طالب جزائري واحد لكل 50 مواطنا، ولم تقتصر ديمقراطية التعليم التي شجعتها مجانية التعليم العالي والاستفادة من الخدمات الجامعية على الذكور فقط، بل شملت الجنسين، حيث بذلت الدولة جهدا كبيرا كي يستفيد الإناث أيضا من هذه الديمقراطية التعليمية.<sup>2</sup>

- **الجزارة:** ويقصد بها الاستبدال التدريجي للإطارات الأجنبية بالإطارات الجزائرية، وهذا قصد جعل التعليم العالي جزائريا في محتواه وأساليبه وأهدافه تماشيا وواقع البلاد. حيث تعد مسألة جزارة المنظومة

<sup>1</sup> -برعودي بسمينة، التعليم العالي وعلاقته بالتغيرات التكنولوجية الحديثة: تكنولوجيا المعلومات- دراسة ميدانية بجامعة باتنة- مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر (باتنة)، 2008-2009، ص: 35

<sup>2</sup> - l'enseignement supérieur et la recherche scientifiques en Algérie :50 années au service du développement, P :59

التربوية بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص من أهم الانشغالات التي أولتها السلطات الجزائرية الاهتمام الواسع فور الإعلان عن الاستقلال، وتحمل هذه العملية في طياتها ما يأتي:<sup>1</sup>

- جزارة نظام التعليم العالي، فقد سعت الدولة إلى تكوين نموذج تعليم عال خاص بها، سواء فيما يتعلق بالمناهج، الخطط أو الأسلوب؛
- الجزارة الدائمة لسلك الإطارات؛
- ربط أهداف التعليم العالي بأهداف التنمية.

ولقد تم جزارة هيئة التدريس في وقت مبكر نسبيا، إذ كان عدد الأساتذة الجزائريين سنة 1970 يمثلون 54 من مجموع الأساتذة، أما اليوم فهئة التدريس تقريبا جزائرية كلها.

- **التعريب:** ويقصد به هنا الاستعمال الواسع والاستخدام الكبير للغة العربية، وذلك في جميع مراحل التعليم العام بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة، وهذا لأنه يحقق أحد أهم مقومات الشخصية الوطنية، وهو تعبير عن حرية واستقلال الشعب الجزائري.<sup>2</sup>

وقامت عملية التعريب على عدد من الأسس هي:<sup>3</sup>

- تشكل اللغة العربية أداة من الأدوات الأساسية المكونة لشخصيتنا وتاريخنا وثقافتنا، وينبغي أن تكون لغة حياتنا الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وبالتالي لغة التربية والتعليم في بلادنا؛
- إن اللغة العربية هي لغة أمتنا، وبالتالي هي أساس تواصلنا وارتباطنا معها، وهي أساس ماضيها وحاضرنا ومستقبلنا المشترك؛
- إن توحيد التعليم باللغة العربية هو توحيد مختلف الأطوار التعليمية، من التعليم الابتدائي إلى التعليم العالي وحتى التكوين المهني.

<sup>1</sup>- رفيق زراولة، تأثير التغيرات السوسيو اقتصادية على تنظيم وهيكل الجامعة الجزائرية: دراسة حالة جامعة قلمة، رسالة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة 2010 -2011، ص: 316

<sup>2</sup>- علي عبد الله، لخضر مداح، التعليم العالي في الجزائر وإدارة الجودة الشاملة كمدخل لجودة مخرجاته، الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 19-20 ماي 2010، ص: 96 .

<sup>3</sup>- المرجع نفسه، ص 96-97.

وليومنا هذا لم يمس التعريب إلا الآداب، العلوم الاجتماعية، الحقوق، العلوم الاقتصادية، وبعض العلوم الأخرى، بينما مازالت العلوم التكنولوجية والدقيقة والعلوم الطبية تدرس باللغة الفرنسية، وهذا يعود إلى صعوبة تعريبها من جهة ولسرعة تطورها من جهة أخرى.

- **التوجه العلمي والتقني:** ساهمت الأهمية التي أولتها الدولة لمسألة التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال سياسات الإصلاح التي شرعت فيها غداة الاستقلال من خلال تبني نظام الاقتصاد الموجه، ابتداء من المخطط الثلاثي (1967-1969) والمخططين الرباعيين (1970-1973) و(1974-1977)، ثم المخططين الخماسيين التاليين في تعزيز التوجه العلمي والتقني وبروز الحاجة إلى إطارات تقنية مؤهلة، وهذا ما دفع بالسلطات الجزائرية إلى وضع خريطة تعليم عالي تأخذ بعين الاعتبار حاجتها إلى المهارات التقنية العالية، وذلك عن طريق العناية بما يأتي:<sup>1</sup>

- الاهتمام بالتعليم التكنولوجي والتوسع فيه، وتشجيع الدراسيين على الالتحاق بمدارسه ومعاهده العليا؛
- المزج بين الدراسة النظرية والعلمية في منظمات التعليم العالي، بحيث يكون الطالب قادرا على تطبيق النظريات العلمية في المجالات التطبيقية في الصناعة، الزراعة، الطب وغيرها.

### 1-3-2- مكونات التعليم العالي:

إن الخدمة التعليمية التي يوفرها قطاع التعليم العالي تعتمد على عناصر والتي تسمى بمدخلات ومخرجات العملية التعليمية، وهذا تلبية لاحتياجات المجتمع:<sup>2</sup>

- المدخلات: وتتمثل في:

- المدخلات المادية: الموارد المادية والمالية والتكنولوجية؛
- المدخلات البشرية: الطلاب، الأساتذة والجهاز الإداري؛
- المدخلات المعرفية: المعارف، المناهج، المعلومات، منظومات القيم والسلوك

- العمليات: وهي مجموعة الأفعال أو تتابعها التي ينبغي تحقيقها من أجل الوصول إلى النتائج المطلوبة:

- عمليات التعليم؛

<sup>1</sup>- رفيق زراولة، المرجع السابق ذكره، ص:317.

<sup>2</sup>- جواد كاظم لفته، مرجع سابق ذكره، ص ص: 145-147.

- عمليات إنتاج المعرفة والبحث العلمي؛
  - عمليات إنتاج منظومات القيم والسلوك؛
  - عمليات الاتصال؛
  - عمليات إنتاج ومعالجة نقل المعلومات؛
  - عمليات الإدارة.
- المخرجات: تتمثل مخرجات منظومة التعليم العالي في:
- الخريجون في مختلف التخصصات المهنية؛
  - المعارف المنتجة؛
  - تكوين النخبة من وجهة نظر الدولة لإشغال المناصب في الوظيفة العامة؛
  - إنتاج منظومات القيم والسلوك (الانضباط والنظام، التراتبية العلمية والمهنية، التنافسية، الابتكار والإبداع، روح النقد والتفكير الحر، العلاقات الإنسانية ما بين الطالب والأستاذ والإدارة الجامعية، العلاقة بالمجتمع والبيئة الطبيعية...)
- التغذية الراجعة (العكسية): وهي مسار المعلومات المنتجة في المنظومة، والتي تسمح بتقييم درجة تحقيق النتائج المطلوبة، وعند الحاجة تسمح بإجراء التصحيحات على الانحرافات الحاصلة.
- الانتشار والاستفادة من المخرجات: وهي عملية نشر النتائج في البيئة المحيطة بالمنظومة بطريقة تسمح باستخدامها كموارد (مدخلات) لمنظومات أخرى.
- البيئة: تعمل كل منظومة في بيئة معينة، حيث يجري كل مكون من مكونات المنظومة، ومجموعة من المكونات، صلات تفاعلية مع تلك البيئة، وتتميز البيئة بتعدد القوى والمتغيرات التي تؤثر على المنظومة سواء بالدعم والإسناد والتفهم أو بالإعاقة والمعاداة وعدم التفهم.

## 2- نشأة وتطور التعليم العالي في الجزائر

سنستعرض في ما يلي من بداية نشأة الجامعة الجزائرية في الجزائر منذ العهد الاستعماري إلى يومنا هذا مع إلقاء الضوء على كل الإصلاحات التي شهدتها القطاع سواء على مدخلاته أو مخرجاته، من خلال إحصاءات وهذا لتوضيح وتبرير هذا التطور.

## 2-1- نشأة التعليم العالي في الجزائر:

بعد الاستقلال كانت الجزائر تملك جامعة واحدة هي جامعة الجزائر، التي تعد من أعرق و أقدم جامعات العالم العربي، وكانت هذه الأخيرة تماثل الجامعة الفرنسية في نظام تسييرها وإدارتها، وقد تم إنشاء وزارة التعليم العالي سنة 1970، بعد أن كانت مهام هذا القطاع موكلة إلى وزارة التربية، واليوم نحصي العديد من منظمات التعليم العالي موزعة عبر مختلف أرجاء البلاد من جامعات ومدارس وطنية عليا، وباختصار سوف نقوم بعرض هذه المراحل والتحويلات التي عرفها القطاع.

### 2-1-1- المرحلة الأولى: (1833-1962) ما قبل الاستقلال:

تم إنشاء جامعة الجزائر في العهد الاستعماري على أرض الجزائر، حيث بدأت نشاطها في سنة 1833 بمصطفى باشا بالعاصمة، في البداية كان يدرس بها الطلبة الأوروبيين فقط، لتفتح أبوابها فيما بعد أمام الطلبة الأتراك والجزائريين بغض النظر على انتمائهم الديني بموجب مذكرة لوزير الحرب التي أصدرها بتاريخ 10 جوان 1835، إلا أنه كانت بداية الجامعة الجزائرية بموجب قانون 20 ديسمبر 1879، ليعلن فيما بعد عن الانطلاقة الرسمية للجامعة الجزائرية بموجب قانون 30 ديسمبر 1909.<sup>1</sup>

حيث تم إنشاء المدارس العليا(الميكانيك، الأدب، الحقوق، العلوم) ثم مدرسة الهندسة في الحراش سنة 1925 ومعهد عالي في علم الزراعة سنة 1930، لكن التعليم بتلك المدارس العليا ليس بنفس مستوى تلك الموجودة في فرنسا، وإنما كانت مجرد تعليم سطحي يستجيب إلى المتطلبات الاستعمارية.<sup>2</sup>

وفي 19ماي 1956 غادر الطلاب مقاعدهم للانضمام إلى صفوف الجيش، والمتتبع لحال الجامعة الجزائرية قبل نيل الاستقلال، يرى أنها كانت عبارة عن نسخة عن الجامعات الفرنسية التي أنشأت آنذاك، حيث حاول المستعمر طمس الهوية الوطنية من خلال محاولته فرنسة الجامعة الجزائرية من خلال مشروعه الاستثماري.

<sup>1</sup>- ذهبية سيد علي، تكوين أساتذة التعليم العالي في الخارج وعلاقته بالكفاءة الوظيفية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، بوزريعة، 2011، ص: 52.

<sup>2</sup>- حسين الطيب، الممارسة السوسيوولوجية في الجامعة واقعا وتمثيلات لها لدى أساتذة علم الاجتماع (دراسة ميدانية لجامعة عنابة)، رسالة ماجستير علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، 1999، ص: 72.

## 2-1-2- المرحلة الثانية: (1962 - 1971) ما بعد الاستقلال:

بعد الاستقلال لم تكن الجزائر تملك سوى جامعة واحدة فقط، وقد كانت فرنسية منهاجا، برنامجا، إدارة، فكرا، طريقة، لغة وهدفا، وقد كانت تضم أربع كليات (الآداب والعلوم الإنسانية، الحقوق والعلوم الاقتصادية، العلوم الفيزيائية، الطب والصيدلة)، ثم تم إنشاء جامعة وهران سنة 1966، وجامعة قسنطينة سنة 1967، ثم جامعة العلوم والتكنولوجيا في العاصمة وجامعة العلوم والتكنولوجيا في وهران، وجامعة التكنولوجيا في عنابة.<sup>1</sup>

أما النظام البيداغوجي الذي كان متبعا فهو كان موروثا من الفرنسيين، إذ كانت الجامعة مقسمة إلى كليات، وهذه الكليات مقسمة بدورها إلى عدد من الدوائر والتي تهتم بتدريس تخصصات مختلفة، كما كانت هذه المرحلة تهدف إلى توسيع التعليم العالي وزيادة عدد الطلبة، إلى جانب التعريب والجزارة.

أما بالنسبة لمراحل الدراسة التي ظلت تدير على النظام الاستعماري، فهي كما يلي:

- شهادة الليسانس (وتدوم ثلاث سنوات بنظام سنوي للمواد الأساسية)؛
- شهادة الدراسات التطبيقية (وتدوم سنة واحدة)؛
- شهادة الدكتوراه درجة ثالثة (وتدوم على الأقل سنتين)؛
- شهادة دكتوراه دولة (وقد تصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات على الأقل)

غير أن التطورات التي عرفتها منظمات التعليم العالي في الجزائر، في هذه المرحلة لم تكن موازية للتغيرات التي حصلت في مختلف الميادين، حيث كانت الجامعات تدير خارج التحولات التي سجلت في المجالات الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية، فظهرت عدة مشاكل مثل عدم قدرة الهياكل الجامعية على استقبال الأعداد المتزايدة للطلبة، وكذا عدم مسايرة الطرق البيداغوجية المتبعة للتغيرات الحاصلة في البلاد، وفشل المكلفين بإدارة الجامعة وعدم قدرتهم على حل المشكلات المطروحة.

ومن ثم كان لابد من إصلاح التعليم العالي، والذي بدأت بوارده عند فصل التعليم العالي عن وزارة التربية وإنشاء وزارة خاصة به، وهي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في 21 جويلية 1970، وبهذه المبادرة بدأت فترة حاسمة لبناء الجامعة الجزائرية وتطورها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- رابح تركي، أصول التربية والتعليم لطلبة الجامعات والمعلمين والمفتشين، ديوان المطبوعات الجامعية والمؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط02، 1990، ص: 150.

<sup>2</sup>- موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، [www.mesrs.dz](http://www.mesrs.dz)

### 2-1-3- المرحلة الثالثة: (1971-1984) إصلاحات 1971:

يعتبر الإصلاح الذي باشرته السلطات الجزائرية خلال سنة 1971 إلهاما من الثورة وما تولد عنها، فقناعة السلطات بأن الجامعة لم تعد تواكب مميزات المرحلة الجديدة باعتبارها بقيت تمارس نشاطها ضمن الهياكل المتروكة من طرف الاستعمار، وأن التغيير يتطلب تغيير كل أساليب التسيير القديمة، بحيث أن تلك الهياكل التنظيمية الموجودة في الفترة السابقة لم تعد تستطيع أن تحقق أهداف الثورة، ولقد قدم السيد "محمد الصديق بن يحي" وزير التعليم العالي آنذاك مجموعة من الأهداف ترمي بالأساس إلى:<sup>1</sup>

- تكوين الإطارات التي تحتاج إليها البلاد؛
  - تجهيز كافة الطاقات الجامعية لتكوين العاملين للمشاركة في تنمية القطاعات الأخرى؛
  - تكوين أكبر عدد من الإطارات وبأقل التكاليف؛
  - ضمان تكوين علمي ذات مستوى عالي.
- في سنة 1973 تم تكوين المنظمة الوطنية للبحث العلمي التي أسندت إليها عملية تطوير البحوث التطبيقية في ميدان البحث العلمي، كما تم تكوين المجلس الوطني للبحوث العلمية الذي تتلخص مهمته في رسم المحاور الأساسية للبحث العلمي الموجه نحو التنمية الوطنية.

وفي 1974-1977 تم تنفيذ عملية المخطط الرباعي الثاني، وقد تميزت بكونها أكثر طموحا وأكثر صلة بمستويات التنمية التي سجلت في مختلف المجالات، وفي نهاية السبعينات وبداية الثمانينات تم وضع الخريطة الجامعية، والتي تنص على ربط المنظومة الجامعية بالأهداف العامة للبلاد في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مما أدى إلى إنشاء العديد من الجامعات والمراكز الجامعية والمعاهد العليا في بعض ولايات الوطن.

### 2-1-4- المرحلة الرابعة: (1984-2004) الخريطة التنظيمية:

أما في سنة 1983 فقد ظهرت ما تعرف بمرحلة الخريطة التنظيمية، التي اتضحت أكثر سنة 1984، بحيث هدفت هذه الخريطة إلى:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- أمحمد بن علي، إدارة التعليم العالي في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001، ص: 91.

<sup>2</sup>- علي لرقط، إمكانية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص: 67.

- تخطيط التعليم العالي إلى آفاق 2000 معتمدة على احتياجات الاقتصاد الوطني بمختلف قطاعاته؛
- تحديد احتياجات سوق العمل والعمل على توفيرها؛
- توجيه الطلبة نحو الاختصاصات التي يحتاجها سوق العمل؛
- تحويل المراكز الجامعية إلى معاهد وطنية والحفاظ على (07) جامعات كبرى فقط؛
- تطوير نظام الخدمات الجامعية؛

وفي سنة 1995 شهدت تطورات عديدة حيث وصل عدد الطلبة إلى 233996 طالب، وتضاعف العدد حتى بلوغه 500000 طالب سنة 2001 موزعين عبر 53 مؤسسة للتعليم العالي، ورغم التطور الذي شهدته الجامعة الجزائرية للأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المتغيرة والظروف الأمنية التي شهدتها البلاد خاصة في بداية التسعينات أدى إلى الانخفاض النوعي لذلك التطور.

## 2-1-5- المرحلة الخامسة: (2004-إلى يومنا هذا): نظام (ل م د)

قامت اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية في مخططها الخاص بالتعليم العالي بإعداد تقرير وضحت من خلاله العوائق التي تعاني منها الجامعة الجزائرية، والحلول التي تمكنها من تخطي ذلك، والتكيف مع متطلبات التنمية المستدامة المصادق عليه من طرف مجلس الوزراء في 20 أبريل 2002، تم تحديد إستراتيجية على المدى القصير، المتوسط والطويل لتطوير القطاع خلال الموسم الجامعي 2003-2004، تخص وضع برامج تطوير عام وعميق للتعليم العالي من خلال هيكلة جديدة مرفقة بتجديد البرامج والتسيير البيداغوجي، حيث تم وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04-371 المؤرخ في 08 شوال 1415 الموافق لـ 21 نوفمبر 2004 الذي يتضمن إحداث شهادة ليسانس نظام جديد، حيث تضمن في محاوره الأساسية:<sup>1</sup>

- هيكلة جديدة للنظام التكويني وفقا لثلاثة أطوار تكوينية؛
- تحيين وتأهيل مختلف البرامج التعليمية؛
- اعتماد تنظيم جديد للتسيير؛
- تطوير مستوى وتيرة للبحث العلمي

<sup>1</sup> - خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص:199.

اعتمد نظام ل م د م د مع بداية الدخول الجامعي 2004-2005 على أساس تجريبي في 10 مؤسسات جامعية كنظام جديد يحافظ على الخيارات والتوجهات الأساسية للتعليم العالي في الجزائر.

كما يركز هذا الإصلاح على مقارنة جديدة للعلاقات البيداغوجية والعلمية بين " الطلبة - الأساتذة" المحرك الذي تقع عليه عملية تعريف برامج التكوين والبحث وتصميمها وتجسيدها تحت مسؤولية وإشراف المنظمة الجامعية التي خولتها أحكام هذا الإصلاح صلاحيات جديدة ومنحها صفة صاحب المشروع في صياغة سياساتها التطويرية.<sup>1</sup>

يعتمد نظام ل م د في هيكلته على ثلاث مراحل تكوينية، تتوج كل واحدة منها بشهادة جامعية:<sup>2</sup>

- مرحلة أولى: وهي شهادة البكالوريا + ثلاث سنوات = تتوج بشهادة ليسانس؛
- مرحلة ثانية: وهي شهادة البكالوريا + خمس سنوات = تتوج بشهادة ماستر؛
- مرحلة ثالثة: وهي شهادة البكالوريا + ثمان سنوات + تتوج بشهادة الدكتوراه.
- وفي كل مرحلة من هذه المراحل تنظم المسارات الدراسية في شكل وحدات تعليم تجمع في سداسيات لكل مرحلة؛
- تتميز وحدة التعليم بكونها قابلة للاحتفاظ والتحويل، وهذا يعني أن الحصول عليها يكون نهائياً، ويمكن استعماله في مسار تكويني آخر؛
- يمكن هذا الاحتفاظ والتحويل من فتح معابر بين مختلف المسارات التكوينية ويخلق حركية لدى الطلبة الذين بإمكانهم متابعة الدراسة في مسار تكويني جامعي ناتج عن اختيارهم.
- يكون الانتقال سنوياً؛
- تهدف مسارات شهادة الليسانس والماستر أساساً إلى اكتساب معارف ومهارات لازمة لكل من التأهيل لمهنة ما ويحوزته تكويناً مزدوجاً؛
- يفرز هذا النظام مخططاً عاماً يسمح بتوجيه تدريجي مضبوط من خلال تنظيم محكم للتعليم وملاحم التكوين، ويتوج هذا التكوين بشهادة الدكتوراه بعد تحضير رسالة بحث.

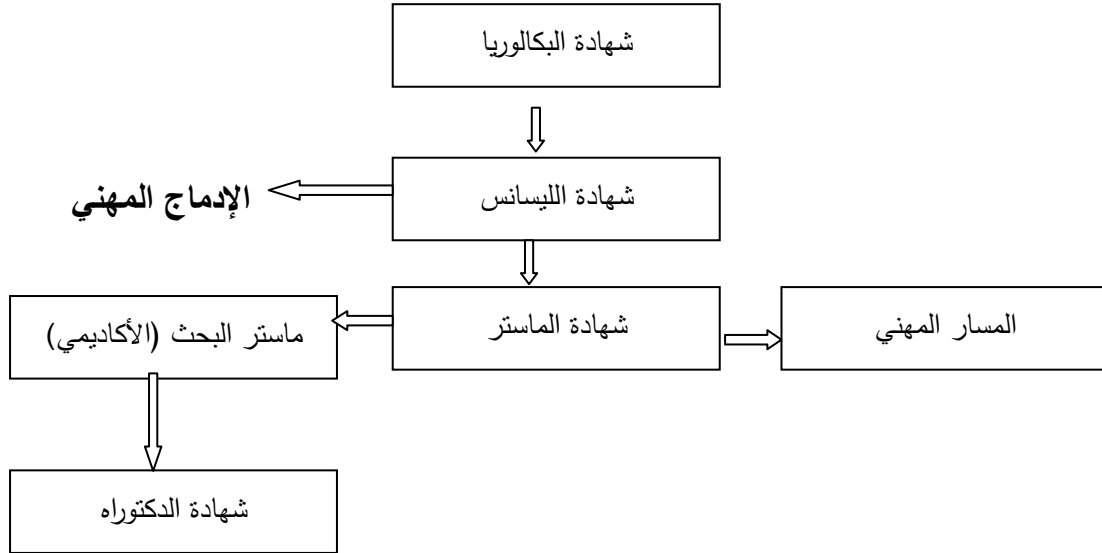
<sup>1</sup>-وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ملف إصلاح التعليم العالي، جوان 2007، ص: 713.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص: 713.

ولحد اليوم هذا هو النظام المعمول به على مستوى الجامعات الجزائرية.

والشكل الموالي يوضح مسار نظام ل م د :

الشكل رقم(15): مسار " ل م د "



المصدر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ملف إصلاح التعليم العالي، جانفي، 2004، ص: 09

## 2-2- حركية قطاع التعليم العالي من (1962 - 2024):

لقد تم إنشاء جامعة الجزائر سنة 1897، ثم أعيد تنظيمها سنة 1909، ولم يتخرج منها أي جزائري إلا بعد الحرب العالمية الثانية، ولم يتخرج منها قبل الاستقلال إلا عدد قليل جدا من الجزائريين، لذلك وبعد الاستقلال أولت الجزائر اهتماما بالغا بقطاع التعليم العالي.<sup>1</sup>

لهذا سنحاول البحث في المؤشرات الكمية المتعلقة بتطور حجم مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، من خلال دراسة ديناميكية للتدفقات الطلابية، الخريجين وحجم الهيئة الأكاديمية والمرافق الجامعية وتوزيعها، وهذا في الفترة الممتدة من 1962 إلى غاية 2024، وذلك بالاعتماد على إحصائيات مقدمة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

<sup>1</sup> - غياث بوفلجة، التربية والتكوين في الجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2002، ص: 109.

## 2-2-1-دراسة التدفقات الطلابية:

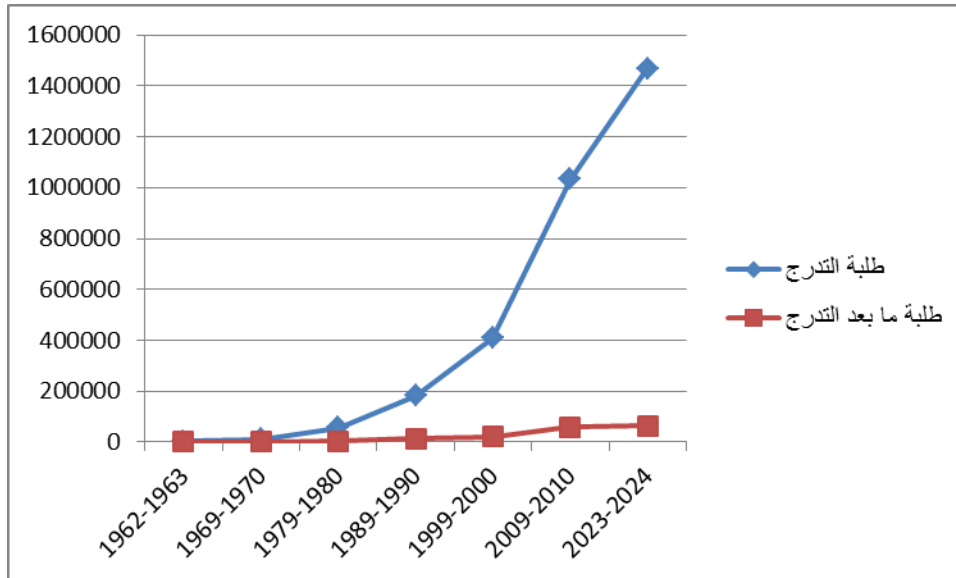
يعتبر الطلبة أهم مدخلات التعليم العالي وجوهر عملها، حيث منذ الاستقلال عرف عدد المسجلين بها تطورا مر على مرحلتين أساسيتين قبل الإصلاحات من (1962-1971) ثم مرحلة الإصلاح بعد 1971، والجدول الموالي يوضح تطور عدد الطلبة في التعليم العالي منذ 1962 إلى يومنا:

الجدول رقم(05): تطور عدد الطلبة (1962-2024)

السنوات	1962-	1969-	1979-	1989-	1999-	2009-	2023-
عدد الطلبة	1963	1970	1980	1990	2000	2010	2024
طلبة التدرج	2725	12243	57445	181350	407995	1034313	1467941
طلبة ما بعد التدرج	156	317	3965	13967	20846	58975	63439
المجموع	2881	12560	61410	195317	428841	1093288	1531380

المصدر: وزارة التعليم العالي، 2012، ص:32 + إحصاءات 2024

الشكل رقم (16): منحنى يبين تطور عدد الطلبة (1962-2024)



عرف توجه الطلبة الجزائريين منذ الاستقلال إلى غاية يومنا هذا توجهات كثيرة، وتزايد مستمر سواء للتكوين المتدرج، أو التكوين ما بعد التدرج، حيث بلغ عدد الطلبة سنة 1961 في جامعة الجزائر وملحقتها بوهان وقسنطينة 1317 طالبا، وفي السنة الموالية تضاعف العدد ليصل إلى 2881 طالب، ثم في الفترة بين (1960-1970) تضاعف عدد الطلبة المسجلين في مرحلة التدرج 9 مرات، و4,5 مرة في الفترة بين (1970-1980)، وفي الفترة بين (1980-1990) إلى 03 مرات، و2,25 مرة بين (2000-2010)، وإلى يومنا هذا وصلت النسبة إلى: مرة. وعلى مستوى التكوين ما بعد التدرج انتقل من 156 طال سنة 1962 إلى 63439 طالب سنة 2024.

وهذا راجع إلى الأسباب الآتية:

- الزيادة المعتمدة لعدد السكان منذ الاستقلال في الجزائر؛
- الزيادة المستمرة للطلب الاجتماعي على التعليم العالي؛
- تحسن مستوى المعيشة؛
- مبدأ تعميم التعليم وديمقراطيته؛
- توجه الشباب إلى التعليم العالي باعتباره الطريق المضمون لتحقيق مختلف المستويات؛
- التوجه العام للبلاد و ما تتطلبه من تنمية اقتصادية و اجتماعية.
- عدد الطلبة المتخرجين:

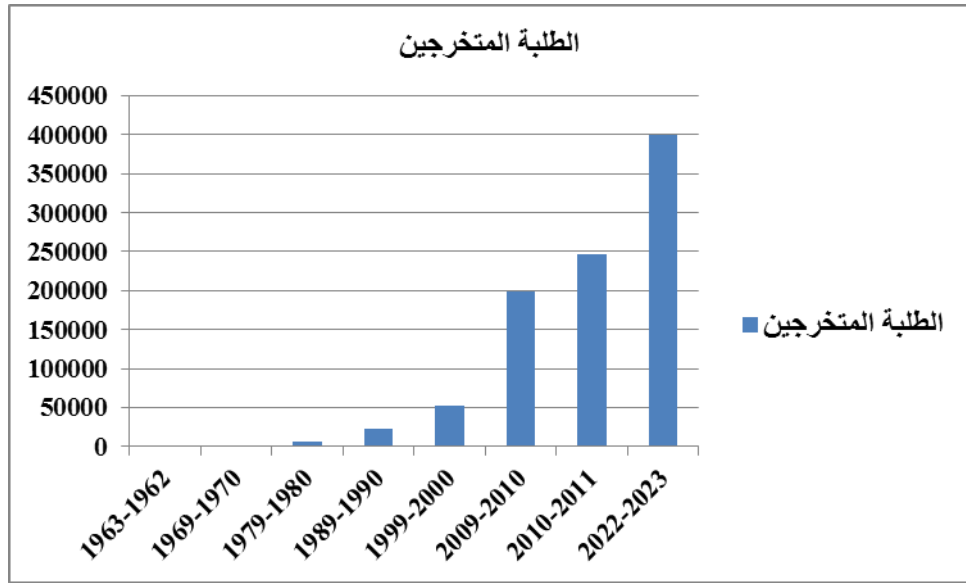
يوضح الجدول الموالي حركة عدد الطلبة المتخرجين من مؤسسات التعليم العالي من فترة الاستقلال إلى يومنا هذا:

الجدول رقم (06): عدد الطلبة المتخرجين من (1962-2024)

السنوات	1962-	1969-	1979-	1989-	1999-	2009-	2010-	2022-
	1963	1970	1980	1990	2000	2010	2011	2023
الطلبة المتخرجين	93	759	6963	22917	52804	199767	246400	400000

المصدر: وزارة التعليم العالي، 2012، ص: 32 + إحصاءات 2024

الشكل رقم (17): المنحنى يبين عدد الطلبة المتخرجين من (1962-2024)



يعتبر الطلبة المتخرجين من أهم مخرجات مؤسسات التعليم العالي، وقد عرف تزايد سنويا في عدد حاملي الشهادات منذ الاستقلال، فمن 93 حامل للشهادة في سنة 1963 إلى 759 طالب سنة 1970، في حين بقي العدد في تزايد حسب تزايد عدد الطلبة المسجلين في التكوين التدرج، حتى وصل إلى 393000 طالب من حاملي الشهادات في السنة الجامعية 2010-2011، وفي سنة 2023-2024 إلى: 400000 طالب.

- توجه الطلبة نحو التخصصات: لقد عرف توجه الطلبة توجهات كثيرة منذ الاستقلال إل يومنا هذا، حيث تتأثر توجهات الطلبة بالتوجهات العامة الوطنية، التطورات التكنولوجية وما تتطلبه من تخصصات، وأيضا التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا ما سنوضحه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): توجه الطلبة نحو التخصصات

السنوات	1962-1963	1969-1970	1979-1980	1989-1990	1999-2000	2009-2010	2010-2011	2023-2024
علوم دقيقة/تكنولوجيا	27%	24%	29%	47%	30%	19%	22%	22%
علوم طبيعية/الأرض	/	1%	16%	7%	7%	8%	8%	6%
علوم طبية	28%	31%	16%	16%	10%	5%	5%	9%
علوم اجتماعية وإنسانية	45%	44%	39%	30%	53%	68%	65%	63%
المجموع	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

المصدر: وزارة التعليم العالي، 2012، ص:32 + إحصاءات 2024

لقد بلغت نسبة الطلبة المسجلين في العلوم الدقيقة والتكنولوجيا سنة 1962 إلى 27% وبقيت تتراوح في هذه النسبة حتى سنة 1990 لتصل 47% وهذا راجع لتوجه البلاد للاهتمام بالجوانب التقنية والتكنولوجيا ومع بروز التطور التكنولوجي المتسارع فحاولت الجزائر النهوض بهذا المجال في الاقتصاد الجزائري لتبحث عن الكفاءات بأيادي جزائرية، ثم رجعت وآلت لما كانت عليه سنة 2023، في حين تشهد العلوم الطبية تذبذب وانخفاض بسبب صعوبة الدراسة وارتفاع معدل البكالوريا لأنها تبحث عن النخبة، في حين نجد التهرب من العلوم الطبيعية لغياب الكفاءات في هذا المجال، وهروب الطلبة لأنها لا تتوافق ومتطلبات الشغل في الجزائر، أما العلوم الإنسانية والاجتماعية نجد تزايد وارتفاع رهيب في النسب، ويرجع ذلك لارتفاع وتزايد عدد الطلبة الحاصلين على البكالوريا بمعدلات منخفضة وهذه التخصصات هي المناسبة لهذه المعدلات.

- **عدد الطلبة حسب الجنس:** سنلاحظ من خلال الجدول الموالي تطور عدد الطلبة في الجامعات الجزائرية حسب الجنس:

**الجدول رقم (08): تطور عدد الطلبة حسب الجنس**

السنوات	1972	1992	2002	2011	2023
نسبة الذكور	77%	61%	50%	41%	40%
نسبة الإناث	23%	39%	50%	59%	60%

**المصدر:** وزارة التعليم العالي، 2012، ص: 32 + إحصاءات 2024

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة الطلبة الذكور أكبر بكثير من نسبة الطلبة الإناث، إذ تمثل ثلثي الطلبة في المرحلة ما بعد الاستقلال حتى فترة التسعينات، وهذا راجع لعادات الجزائريين في مكوث البنات في المنازل وعدم تركهم متابعة تعليمهم لبعد الثانويات والجامعات وقتها، وبعد انتشار أكبر للجامعات وعزوف المرأة عن المكوث في البيت، ودخولها عالم الشغل، وأن البنات يولين اهتمام أكثر للدراسة عن الشباب أصبحت نسبة الطلبة الإناث في تزايد مستمر، فوصلت إلى 60% من عدد الطلبة الإجمالي.

## 2-2-2- تطور أعضاء هيئة التدريس:

لقد عرفت الجامعات الجزائرية تطورا في أعضاء هيئة التدريس طيلة الخمسين سنة التي كانت بعد الاستقلال، وهذا ما نستعرضه في الجدول الموالي:

### الجدول رقم (09): تطور عدد أعضاء هيئة التدريس ونسب التأطير

مستوى التأهيل	63-62	70-69	80-79	90-89	00-99	10-09	11-10	23-22
أستاذ التعليم العالي	66	80	257	537	950	2874	3186	14692
أستاذ محاضر	13	112	463	905	1612	/	/	/
أستاذ محاضر أ	/	/	/	/	/	4562	4817	18326
أستاذ محاضر ب	/	/	/	/	/	2352	2835	13355
محاضر	/	/	/	1958	6632	/	/	/
أستاذ مساعد	74	167	2494	6839	6275	/	/	/
أستاذ مساعد أ	/	/	/	/	/	15517	16681	14279
أستاذ مساعد ب	/	/	/	/	/	11844	12101	9185
مساعد	145	483	4283	4261	1991	539	520	79
عدد الأساتذة الدائمين	298	842	7497	14536	17460	37688	40140	69916
مجموع الطلبة المسجلين	2725	12234	57445	181350	407955	1034313	1077945	1501941
نسب التأطير	9	15	8	12	23	27	27	22

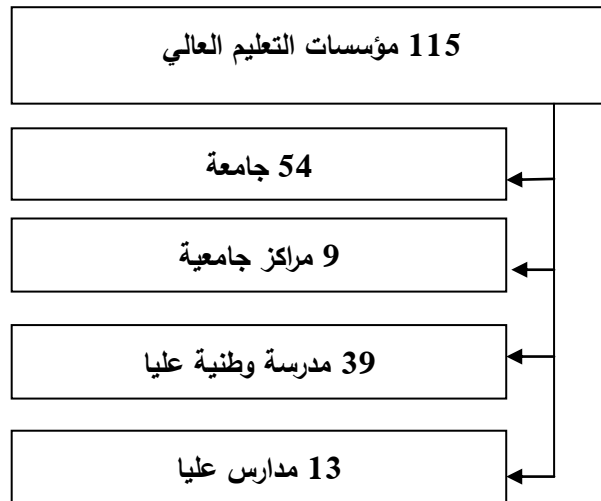
المصدر: وزارة التعليم العالي، 2012، ص: 32 + إحصاءات

من خلال الجدول أعلاه نجد أن عدد الأساتذة سنة 1962 كان 298 أستاذ من كل الرتب الموجودة ذلك الوقت وهي أستاذ التعليم العالي، أستاذ محاضر، أستاذ مساعد ومساعد، ومعظمهم كانوا أجنب، حيث في تلك الفترة لم يكن أساتذة مكونين لهذا استتجت الدولة الجزائرية بأساتذة من الدول العربية وحتى الأوربية، ثم بعدها دخلت في عمليات الإصلاح وأهمها عملية جزارة الإطارات وجعل الأساتذة بعقول جزائرية، ليصل في سنة 2011 إلى أكثر من 40000 أستاذ، وشهد القطاع تغيير في الرتب، فاخترت رتبة الأستاذ المحاضر وأصبحت أستاذ محاضر - أ - وأستاذ محاضر - ب -، وقد تم تعويض أستاذ

مساعد بأستاذ مساعد أ- وأستاذ مساعد ب-، وكونهم يشرفون على تعليم وتكوين الطلبة ومساهماتهم في مختلف أوجه التنمية، وفي تطوير العلم، لهذا لقد زادت الجهود لبذل الكثير في مجال التكوين، إلا أن القطاع لم يفلح في مواكبة وتيرة تزايد الطلبة، لأن نسبة التأطير كانت سنة 1962 أستاذ لكل 9 طلاب، ووصلت سنة 2011 إلى 27 طالب لكل أستاذ، لتصل سنة 2023 أستاذ لكل 22 طالب.

### 2-2-3- تطور الشبكة الجامعية:

لقد تطور عدد المؤسسات الجامعية في الجزائر منذ 1962 إلى يومنا هذا، حيث كانت توجد ثلاث جامعات موزعة على ثلاث ولايات: جامعة الجزائر، جامعة قسنطينة وجامعة وهران، وبعد مرور 60 سنة أصبحت الشبكة الجامعية الجزائرية تضم 115 مؤسسة موزعة على كل التراب الوطني، وتحوي على 1800 مخبر بحث علمي كما يلي:



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إحصاءات وزارة التعليم العالي، 2024

### - التقسيم حسب الجهوية:

وتقسم الجامعات حسب الجهوية إلى: الندوة الجهوية لجامعات الغرب، الندوة الجهوية لجامعات الوسط والندوة الجهوية لجامعات الشرق، وهو نسيج جهوي يتماشى مع النسيج الاقتصادي والاجتماعي وعدد الطلبة، وجامعات الشرق هي عينة دراستنا، سنبرزها من خلال الجدول التالي:

الرقم	اسم الجامعة	الرقم	اسم الجامعة
1	جامعة جيجل - محمد الصديق بن يحي	12	جامعة باتنة 1 - الحاج لخضر
2	جامعة تبسة - العربي التبسي	13	جامعة بسكرة - محمد خيضر
3	جامعة برج بوعرييج - محمد البشير الإبراهيمي	14	جامعة المسيلة - محمد بوضياف
4	جامعة الطارف - الشاذلي بن جديد	15	جامعة ورقلة - قاصدي مرباح
5	جامعة خنشلة - عباس لغرور	16	جامعة قسنطينة للعلوم الإسلامية - الأمير عبد القادر
6	جامعة أم البواقي - العربي بن مهدي	17	جامعة سطيف 1 - فرحات عباس
7	جامعة الوادي - حمة لخضر	18	جامعة سطيف 2 - لمين دباغين
8	جامعو سوق أهراس - محمد الشريف مساعدي	19	جامعة قسنطينة 1 - الإخوة منتوري
9	جامعة عنابة - باجي مختار	20	جامعة قسنطينة 2 - عبد الحميد مهري
10	جامعة سكيكدة - 20 أوت 1955	21	جامعة قسنطينة 3 - المجاهد صالح بوبنيدر
11	جامعة قالمة - 08 ماي 1954	22	جامعة باتنة 2 - مصطفى بن بولعيد

المصدر: إحصاءات قطاع التعليم العالي : 2024

### 3- الإصلاحات في قطاع التعليم العالي في الجزائر:

يواجه قطاع التعليم عموما والجامعة الجزائرية خصوصا العديد من المشاكل والعقبات التي جعلتها تصنف في المراتب الأخيرة في التصنيفات العالمية، لهذا تحاول الجهات الوصية من إجراء تعديلات وإصلاحات عديدة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، وخاصة إصلاح 2004 الخاص بنظام (ل م د) وما انجر عنه.

#### 3-1-1-3 مشاكل الجامعة الجزائرية:

تعاني الجامعة الجزائرية من العديد من المشاكل، سنوضحها في ما يلي:

##### 3-1-1-3-1 مشكلة التحجيم:

في كل دخول جامعي تسجل الجامعات الجزائرية تدفق هائل لعدد الطلبة الحاصلين على شهادة

البكالوريا، والقانون الجزائري ينص على أنه من حق كل طالب متحصل على شهادة البكالوريا بمقعد بيداغوجي في الجامعة وحسب المعدل المسموح به لدراسة أي تخصص، لهذا يستوجب على الجامعة توفير هذه المناصب لكل الطلبة، لهذا يرتبط مشكل التحجيم بعدة عوامل نذكر منها:<sup>1</sup>

- الالتحاق بالتعليم العالي يؤدي إلى العمل على مبدأ تساوي الفرص؛
- النمو الديموغرافي الذي تعرفه الجزائر، وما يترتب عليه من أعداد هائلة للملتحقين بالتعليم في الطور الابتدائي، المتوسط والثانوي؛
- الطلب المتزايد على اليد العاملة المؤهلة، وزيادة حاجة المجتمع لها؛
- زيادة الوعي الثقافي لدى المجتمع الجزائري، وما يترتب عليه من طلب متزايد على التعليم العالي؛
- مجانية التعليم العالي؛
- المشاكل المتعلقة بالطلبة: كالرسوب، التسرب والتحويلات من تخصص إلى تخصص؛
- الزيادة في عدد الطلبة من حيث المقاعد البيداغوجية، التأطير، التجهيزات يؤدي لزيادة الحاجة إلى التمويل؛
- انتشار الظاهرة الجدية في المجتمع الجزائري بطالة الخريجين، نتيجة قلة المناصب المفتوحة وضعف الشهادات؛
- إهمال البحث العلمي؛
- البحث عن الأفضل، والبحث عن الاستثمار الأحسن لقدرات الأساتذة والطلبة وتكوينهم، يؤدي لخلق وانتشار ظاهرة هجرة الأدمغة.

### 3-1-2- مشكلة صعوبة التمويل:

إن ما تنفقه الدولة الجزائرية على التعليم العالي يعتبر غير كاف مقارنة مع الدول المتطورة، وتعود مشكلة التمويل إلى:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- ليلي زرقان، إصلاح التعليم العالي الراهن ل م د ومشكلات الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 16، 2012، ص: 196

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص: 197.

- الزيادة في استعمال الموارد البشرية والمادية بفعالية، ويرجع هذا للتسيير اللاعقلاني؛
- كثرة القطاعات الاقتصادية في الدولة الاجتماعية، مما يتقل ميزانية الدولة، ويؤثر ذلك نقص تمويل قطاع التعليم العالي؛

- عدم استغلال وبحث قطاع التعليم العالي عن مصادر خارجية أخرى للتمويل؛
- غياب سياسة مشاركة الطالب في نفقات التعليم ومجانية التعليم (النقل، الإيواء، الإطعام...)
- غياب الدعم الحكومي لمؤسسات التعليم العالي.

### 3-1-3- مشكلة التأطير:

- تعتبر وظيفة التأطير من الوظائف الرئيسية للجامعات الجزائرية بعد التكوين، لهذا تعاني هذه الجامعات من نقص فاضح في هذه الوظيفة، من أهم عواملها ما يلي:<sup>1</sup>
- عدد المؤطرين لا يتناسب وعدد الطلبة الملتحقين بالتعليم العالي؛
  - طلبة الدراسات العليا يعانون من نقص في التأهيل العلمي والبيداغوجي؛
  - طلبة الدراسات العليا يعانون من نقص وضعف التكوين؛
  - الغياب التام لبرامج التدريب للأساتذة الجامعيين؛
  - غياب الحوافز للأساتذة الجامعيين؛
  - سوء الظروف المادية والمعنوية للأساتذة الجامعيين؛
  - الحد من سياسات الإنفاق يؤدي إلى تراجع الإمكانيات البحثية؛
  - عدم استقلالية الباحثين؛

### 3-1-4- مشكلة التجهيزات والهيكل:

بالرغم من زيادة عدد الجامعات الجزائرية، إلا أن ظاهرة الاكتظاظ علامة مسجلة باسمها، وبالرغم من أن النظام المعمول به (ل م د) يتطلب أن لا يتعدى عدد الطلبة 25 طالبا، ولكن الواقع يثبت عكس ذلك، زيادة على ذلك نقص التجهيزات الحديثة، الوسائل، المراجع، قاعات الانترنت، تدني مستوى

<sup>1</sup> - ليلي زرقان، المرجع السابق ذكره، ص: 198.

- الخدمات الجامعية، مما يؤثر على المردود العلمي، وهناك عوامل كثيرة مؤثرة نوجزها في الآتي:<sup>1</sup>
- غياب الإبداع والابتكار بسبب نمطية التكوين المبنية على التلقين، وإن وجد فيبقى محاولات فردية وليست سياسة تعليمية يطبقها كل الأساتذة؛
  - التكاليف العالية التي يتطلبها القطاع أثقلت كاهل الدولة، لهذا اعتمدت الجامعات الجزائرية التكوين الكمي على حساب التكوين النوعي؛
  - التغيير في قيم المجتمع، إذ لم يبقى للتعليم نفس المكانة التي كان يحظى بها في السابق؛
  - نقص التأطير والتكوين وتنمية البلاد بسبب هجرة الكفاءات وعدم بقائها في أرض الوطن؛
  - الحد من فعالية البحث العلمي وعدم مساهمته في تفعيل العمليات التنموية، بسبب البحوث المنجزة من طرف الطلبة لنيل الشهادات فقط، وليست بحوث بهدف التطبيق العملي لها على أرض الواقع.

### 3-2- تحديات قطاع التعليم العالي:

يتجسد التعليم العالي العالمي في ثلاثة أشكال هي:

- حركية المؤسسات؛
  - الطلبة؛
  - الأساتذة.
- إذ تكون حركية المؤسسات عادة من الدول المتطورة إلى الأقل منها تطورا، بينما تتمثل حركة الطلبة فتكون عكسها، أي من الدول الأقل تطورا إلى الدول المتطورة، وخير مثال على ذلك الوجهة المفضلة للتعليم العابر الحدود هي الولايات المتحدة الأمريكية واحتلالها المراتب الأولى للتصنيفات العالمية.<sup>2</sup>
- لهذا سعت معظم الدول إلى تدويل تعليمها العالي، والذي نقصد به: " عملية إدماج البعد الدولي في التعليم العالي، البحث والخدمات"<sup>3</sup>. وهذا من خلال أشكال كثيرة:

<sup>1</sup> - نعيم بن محمد، التعليم العالي في الجزائر: التحديات، الرهانات وأساليب التطوير، 12 أبريل 2008.

<sup>2</sup> - Adrianna Kezaz, understanding and facilitating organizational change in the 21<sup>st</sup> century, ASHE\_ERIC higher education report, volume 28, number4, USA, Acid\_free recycled paper, 2001, p5

<sup>3</sup> - سارة ابراهيم العريني، أثر العولمة على التعليم الجامعي في الوطن العربي، المؤتمر السابع لتكنولوجيا المعلومات: المعلوماتية والتنمية الوعود والتحديات، مصر، المنصورة، 12-15 نوفمبر 2007، ص: 28

- حركية الطالب والباحث؛
- التعاون في مجال الأبحاث؛
- التعلم عن بعد؛
- خدمات دعم الطلاب؛
- السياسات واللوائح الحكومية.

أي لب هذه العملية يكمن في تبادل الثقافات والتطوير من منظور عالمي أوسع، والبحث عن دوافع اقتصادية أكثر وإيجاد استراتيجيات تمويل أخرى بديلة للمجتمعات بالتعليم العالي. لذلك فرضت على التعليم العالي العديد من التحديات أبرزها:

### 3-2-1- تحدي التمويل:

من أهم التحديات التي يواجهها قطاع التعليم العالي في ظل الدعم الحكومي المنخفض لها البحث وتأمين الموارد المالية لها، لهذا تسعى جل الجامعات الجزائرية لتبني توجهات جديدة تسمح بتقديم خدمات لمؤسسات المجتمع، كي تساهم في دعم ميزانيتها وخير مثال على ذلك المؤسسات الناشئة؛

### 3-2-2- الثورة المعلوماتية والنمو السريع في المعرفة:

لقد ازداد التنافس اليوم بين المؤسسات وخاصة قطاع التعليم العالي، وأصبحت أكثر شراسة بسبب ما يشهده العالم من تطورات تكنولوجية، وثورة حقيقية في مجال المعلومات، لهذا تستدعي تنمية التعليم والعلم على الاستخدام الأمثل والصحيح للمعلومات والاتصال، وخير مثال على ذلك: الجامعات المفتوحة، الجامعات الافتراضية، الجامعات الشبكية عبر الانترنت. كل هذا انعكس على أشكال التعليم كانتشار التعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني. حيث أصبح استمرار الجامعة اليوم باستخدام هذه التقنيات، التي تفتح الآفاق للطلاب والباحثين، وهذا ما أدى إلى النمو السريع في المعرفة من خلال التسجيل الملاحظ الكبير للمعارف: " تتضاعف المعرفة البشرية بسرعة وبمعدلات أقصر من أي وقت مضى " <sup>1</sup> خلف انفجارا معرفيا يصعب الإلمام به، مما طرح تحدي آخر أمام مؤسسات التعليم العالي باعتبارها أهم مركز للإشعاع المعرفي؛

<sup>1</sup> - Peter A, Englert , challenges of change in higher education, international center for climate and society, university of Hawaii, [www.che.de](http://www.che.de), 10 may 2013.

### 3-2-3-تحدي الانفتاح العالمي على الأسواق والتعاون الأكاديمي الدولي:

انتشار العولمة وتداعياتها أدى لخلق انفتاح كبير على الأسواق العالمية، مما أدى بمؤسسات التعليم العالي أيضا التأقلم مع الوضع برفع مستوى التعليم، بإنتاج شهادات معترف بها في أسواق العمل الدولية. وأيضا من خلال التعاون الأكاديمي، الذي يتمثل في: "التبادل الطلابي والتدريب التخصصي للخريجين، لتجديد المهارات و الكفايات للهيئة الأكاديمية، والتعاون بين الباحثين"<sup>1</sup> حيث أثرت العولمة التوجه العالمي نحو التعاون، وهذا بضمان توفير الحد الأدنى المشترك من المعارف والمهارات التي تمكن خريجها من مواصلة تحصيلهم العلمي دون عوائق في المؤسسات العالمية الأخرى؛

### 3-2-4-تزايد الطلب على التعليم العالي والجودة على الخدمات المقدمة:

أمام التزايد الكبير لعدد السكان في مختلف دول العالم، شهد التعليم العالي تحدي جديد هو تقديم خدمات ذات نوعية مقبولة عالميا، بسبب تغير متطلبات سوق العمل، فحصول على مهنة لا بد أن يكون صاحبها حاصل على شهادة جامعية، والتعليم العالي أيضا أصبح مرغوب كثيرا لدى المجتمع.

لهذا أصبحت معظم المؤسسات تنادي وتهتم بالجودة ومعاييرها ومنح الاعتماد، مما أجبر التعليم العالي مراعاة متطلبات هذه المعايير وتضمن مكانتها في العالم، وهذا ما تعمل عليه معظم جامعاتنا بتدعيمها لأفكار الطلبة والباحثين وبراءات الاختراع التي تمنحها حسب القرار الجديد الوزاري 1275؛

### 3-2-5-التغيرات السريعة في طبيعة المهن:

ظهور مهن وحرف جديدة اقتضتها ظهور الاختراعات الحديثة، أدى لاختفاء الكثير من المهن والحرف، لهذا أصبح التعليم العالي مطالب بمواكبة هذه التغيرات والتأقلم معها بمناهج وأنظمة جديدة؛

### 3-2-6- تحدي اللغات الأجنبية:

إن إتقان اللغات الأجنبية أمرا ضروريا وملحا في التعليم العالي، وخاصة اللغة الإنجليزية التي أصبحت أكثر من ضرورية وأكثر من أي وقت مضى، لهذا على الجامعات ضمان تزويد منتسبيها بخلفية لغوية جديدة تسمح لهم الاطلاع على كل المنشورات العالمية، كون التصنيفات العالمية للجامعات تفرض اللغة الإنجليزية فقط في منشوراتها، وهذا أيضا ما تعمل عليه جامعاتنا بإدخال اللغة الإنجليزية في

<sup>1</sup> - سعيد طه محمود والسيد محمد ناس، قضايا في التعليم العالي والجامعي، مصر، مركز آيات للطباعة والكمبيوتر،

التعليم، وتكوين الأساتذة، وأيضا الطلبة عند حصولهم على البكالوريا وقبل التحاقهم بالجامعة تكوين عن بعد في اللغة.

من خلال رؤيتنا لكل هذه التحديات يتوجب على مؤسسات التعليم العالي الاستجابة لكل هذه التحديات، وتغيير منهجيتها للابتكار، بتغيير أهدافها ضمن هذا التوجه العالمي والحفاظ على خصوصيتها، وهذا لخدمة المجتمع وحاجاته التي تتطور وتتزايد باستمرار.

### 3-3- إصلاح التعليم العالي في الجزائر:

بعد طرحنا للمشاكل التي تعاني منها الجامعة الجزائرية، ومختلف التحديات التي تواجهها، نجد أن قطاع التعليم العالي يريد تصحيح الاختلالات العميقة بم يتلاءم والمتغيرات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية، وأيضا التحديات الكبرى في مجال العلوم والتكنولوجيا، العولمة، الاتصال.

### 3-3-1- نظام (ل م د):

فمن خلال مساعي القطاع لتحسين المردود الجامعي والنهوض به، وبعد كل الإصلاحات التي أحدثتها منذ الاستقلال، والتي أبرزناها سابقا، جاء إصلاح (ل م د) الذي تضمن هيكلة جديدة للتعليم العالي ومحتويات البرامج و طرق التقويم و التوجيه والانتقال وتسيير مختلف الهيئات البيداغوجية، والذي كان يهدف إلى:<sup>1</sup>

- ضمان تكويني نوعي و فعال؛
- الاستجابة للطلب على التعليم العالي؛
- تعزيز القيم الثقافية لرسالة الجامعة، على أنها أداة لمواكبة التطور؛
- التفاعل مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي بالتفكير وخلق ميكانزمات مرنة للاتصال؛
- التطور والتنوع في المهن والحرف يؤدي لتطوير التخصصات والتكيف معها ؛
- خلق التبادل والتعاون الدولي بين الجامعات ومراكز البحوث؛
- ترسيخ أسس التسيير بما يرتكز على التشاور والمشاركة.

<sup>1</sup>- زرقان ليلي، إصلاح التعليم العالي الراهن ل م د ومشكلات الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس- سطيف- ، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 16، ص: 199

### 3-3-2- الحلول المتخذة:

فمنذ سنة 2004 إلى يومنا هذا نجد أن هذا النظام لم يتوصل لتحقيق كل ما يصبو إليه سوق العمل، حاجات المجتمع، التطور التكنولوجي، أنظمة المعلومات والاتصالات، قطاع التعليم العالي يتخبط مع كل هذه المطالب، لهذا عليه الرؤية دوما في الإصلاحات ويعالج ما يستطيع معالجته، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا بما يلي:<sup>1</sup>

- لا بد من خلق تلاءم بين متطلبات الالتحاق بالتعليم العالي وضرورة التكوين النوعي؛
  - لا بد من خلق قواعد التسيير الحسن بما يتوافق وترسيخ قواعد الاستقلالية الحقيقية؛
  - لا بد النهوض بالجامعة الجزائرية كي تصبح قطبا للإشعاع العلمي والثقافي؛
  - لا بد من إدخال أدوات وطرق التسيير العصرية والحديثة؛
  - إتمام قواعد السلوك وأخلاقيات المهنة التي تحدد المسؤوليات والحقوق والواجبات لمختلف مكونات الأسرة الجامعية؛
  - تقوية روح التشاور والنقاش على كل المستويات؛
  - إنشاء وتنظيم الهيئات المكلفة بالمهام التقييمية والدراسة والفحص تضم جامعيين ومهنيين؛
  - لا بد على الجامعة الجزائرية بالمساهمة في التنمية المستدامة للبلاد.
- لا يمكن لهذه الإصلاحات أن تبلغ الهدف المنتظر منها، إلا إذا تمكنت المنظومة التربوية ومختلف فروعها من الاندماج كلية في رؤية شاملة تعبر عن السياسة الوطنية للتكوين، التي بإمكانها التحرك وبطريقة منسجمة ومكاملة، وتخضع لقوانين البيداغوجيا في كل مراحل التدريب، ويتطلب هذا كله تنسيقا بهيئات وطنية دائمة ومستمرة بين كل القطاعات المكلفة بالتكوين قصد:
- خلق تلاءم بين البرامج؛
  - توضيح الشهادات، وخاصة شعب البكالوريا؛
  - تنظيم التدفقات، وعقلنة التوجيه.

<sup>1</sup> - سماتي حاتم، المرجع السابق الذكر، ص: 119

- إعادة النظر في النصوص التنظيمية والقانونية بهدف إدخال الأحكام الجديدة التي ينص عليها النظام (ل م د)؛

- إعادة النظر في تصنيف الشهادات الجديدة .

لذا فإنه حان الوقت لخلق هذه الظروف لرفع التحديات الآنية والمستقبلية، عن طريق مقاربات جديدة لرفع الانشغالات ذات الأولوية للمجتمع والتغيرات التي أحدثها العالم.

### خلاصة الفصل الرابع:

عموما رأينا فيما سبق أن فكرة ظهور الجامعة لم تولد من فراغ، بل كانت لتلبية حاجيات ومتطلبات المجتمع، كما تبين أن الهدف الأساسي من وجود الجامعة هو المساهمة في تنمية الأمم و تطويرها، فتطرقنا إلى واقع التعليم العالي في الجزائر من خلال التعريف بالقطاع، إبراز أهم الخصائص التي يتميز عنها قطاع التعليم عن باقي القطاعات الاقتصادية من خلال أهميته وإبراز أهم أهدافه، ثم توصلنا إلى معرفة كل الوظائف التي يسعى القطاع لتحقيقها، والمبادئ الذي بني عليها القطاع والتطرق من خلاله لأهم الإصلاحات التي ارتبطت بهذه المبادئ، وأيضا إلى مكوناتها أي مدخلاتها، عملياتها وحتى مخرجاتها. ثم عرجنا على تطور القطاع منذ 1962 إلى يومنا هذا بمراحله الخمسة ودرج أهدافه، وكل التغيرات والإصلاحات التي تتعرض لها كل مرحلة، وتوصلنا إلى إدراج حركية القطاع بالأرقام لنفس الفترة، بمعرف عدد الطلبة المسجلين في كل سنة وتطورهم، عدد الطلبة المتخرجين، حسب تخصصاتهم وحسب جنسهم، تطور عدد الأساتذة حسب رتبهم، وعدد الجامعات وهيكلها التابعة لها في وقتنا الحالي.

وصولاً إلى إبراز أهم المشاكل التي تعاني منها الجامعة الجزائرية، وأهم التحديات التي تواجهها وإبرازنا من أهم الحلول التي جاءت بعد إصلاح 2004. وهذا ما نريد لمسه في عينة من بعض جامعات الشرق الجزائري في الدراسة الميدانية.

## الفصل الخامس:

دور متطلبات التطوير التنظيمي في إدارة  
التغيير في قطاع التعليم العالي

## مقدمة الفصل الخامس:

في ظل التغيرات المستمرة التي يشهدها قطاع التعليم العالي في الجزائر، تواجه المؤسسات الجامعية تحديات متزايدة تتطلب منها التكيف مع هذه التحولات من خلال تعزيز قدراتها التنظيمية وتبني استراتيجيات فعّالة للتطوير. ويُعد التطوير التنظيمي وإدارة التغيير من بين الأدوات الأساسية التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه المؤسسات، بما يعكس قدرتها على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية.

يتناول هذا الفصل الإطار التطبيقي للدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام استبيان موجه لعينة من أعضاء هيئة التدريس. ويركز على شرح الأدوات المنهجية التي تم استخدامها لجمع البيانات وتحليلها بدقة، مع تسليط الضوء على الطرق الإحصائية المستخدمة لاختبار الفرضيات وتحديد العلاقات بين متغيرات الدراسة.

كما يتم في هذا الفصل توضيح الأساليب المعتمدة لقياس متطلبات التطوير التنظيمي بأبعاده المختلفة (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، إدارة الجودة الشاملة) وتأثيرها على إدارة التغيير بأبعادها (التغيير الهيكلي، التكنولوجي، الإنساني). ويتم تحليل النتائج وربطها بالإطار النظري لتقديم فهم أعمق للعلاقة بين هذه المتغيرات، بما يتيح تقديم توصيات علمية وعملية تعزز من قدرة قطاع التعليم العالي في الجزائر على مواجهة تحديات التطوير والتغيير.

وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل من خلال:

- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛
- التحليل الوصفي للدراسة الميدانية؛
- اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

## 1- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم رؤية شاملة ومتكاملة لعملية التحليل الميداني، مع التأكيد على الدقة والموضوعية في تفسير النتائج، مما يُسهم في إثراء النقاش العلمي حول أهمية التطوير التنظيمي في تحقيق التغيير الإيجابي داخل الجامعات الجزائرية.

تلعب الطريقة العلمية والأدوات البحثية دورًا جوهريًا في ضمان دقة وموثوقية النتائج المستخلصة من أي دراسة. في هذا السياق يتناول هذا البحث الإطار المنهجي المستخدم لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية من خلال تحديد الخطوات والإجراءات المتبعة لجمع البيانات وتحليلها، حيث سنقوم ب:

- التركيز في هذا الجزء على توضيح الطريقة المعتمدة لتصميم الاستبيان الموجه لعينة الدراسة، بالإضافة إلى عرض الأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات.
- تسليط الضوء على الأساليب التي تم تبنيها للتحقق من صدق وثبات أدوات القياس، بما يضمن موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم.

### 1-1- الطريقة المتبعة في الدراسة:

إن اختيار الطريقة المناسبة للدراسة يمثل خطوة حاسمة في أي بحث علمي، حيث يعتمد نجاح الدراسة على مدى توافق الطريقة المتبعة مع طبيعة الإشكالية المطروحة وأهداف البحث، لهذا سنتناول في هذا البحث:

- الطريقة التي تم اعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة، مع توضيح الأساليب التي تم إتباعها في تصميم البحث وتنفيذه.
- شرح المنهجية العامة للدراسة، بما في ذلك تحديد نوع البحث، وتصميم الأداة المستخدمة لجمع البيانات، واختيار العينة المستهدفة.
- إبراز الأسس العلمية التي اعتمدت لضمان شمولية ودقة العملية البحثية، مما يُمكن من تقديم نتائج موثوقة وقابلة للتطبيق.

### 1-1-1- منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لدراسة العلاقة بين متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في قطاع التعليم العالي بالجزائر.

حيث سنقوم بتحليل أبعاد متطلبات التطوير التنظيمي (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، إدارة الجودة الشاملة) وأبعاد إدارة التغيير (التغيير الهيكلي، التكنولوجي، الإنساني)، مما يساعد في فهم واقع هذه المتغيرات في المؤسسات الجامعية. كما ساعد الجانب التحليلي للمنهج في اختبار الفرضيات المطروحة من خلال دراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة باستخدام أدوات إحصائية مناسبة.

وقد تم اختيار هذا المنهج لما يتيح من مميزات تتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك للأسباب التالية:

- **الجانب الوصفي** : لتقديم وصف شامل ودقيق للظاهرة قيد الدراسة، مما يساعد على فهم واقع متطلبات التطوير التنظيمي وأبعادها المختلفة في قطاع التعليم العالي، بالإضافة إلى كيفية انعكاسها على إدارة التغيير.
- **الجانب التحليلي** : لتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة، مما يساهم في تقييم تأثير أبعاد متطلبات التطوير التنظيمي (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية وإدارة الجودة الشاملة) على أبعاد إدارة التغيير (التغيير الهيكلي، التكنولوجي، الإنساني). كما يُساعد هذا التحليل في الكشف عن العوامل الأكثر تأثيراً، مما يوفر رؤى واضحة تساهم في اقتراح استراتيجيات تطويرية فعّالة.

### 1-1-2- المجتمع وعينة الدراسة:

يُعد تحديد مجتمع الدراسة وعينتها من الخطوات الأساسية التي تساهم في تحقيق أهداف البحث وضمان دقة النتائج وقابليتها للتعميم، حيث يهدف هذا الجزء إلى تقديم وصف شامل لمجتمع الدراسة، والذي يمثل الإطار العام الذي تجرى عليه الدراسة الميدانية، مع تحديد الخصائص الرئيسية التي يتميز بها، كما نتناول كيفية اختيار العينة التي تمثل المجتمع الأصلي بشكل مناسب، مع توضيح الأساليب المستخدمة في اختيارها، لضمان أن تكون العينة معبرة عن خصائص المجتمع بأكبر قدر ممكن، إضافة إلى ذلك سيتم تقديم مبررات اختيار العينة وحجمها بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومتطلباتها الإحصائية، وهذا ما يساهم في تعزيز مصداقية النتائج التي سيتم التوصل إليها.

### • مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة العاملين في قطاع التعليم العالي في الجزائر، يشمل هذا المجتمع الأساتذة بمختلف رتبهم الأكاديمية (مثل: أساتذة التعليم العالي، الأساتذة المحاضرين، والأساتذة المساعدين). تم اختيارهم كمجتمع للدراسة نظراً لدورهم الحيوي في قيادة التغيير والمساهمة في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية.

### • عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع أعضاء هيئة التدريس باستخدام أسلوب العينة القصدية، حيث تم توزيع الاستبيان إلكترونياً على مجموعة من الأساتذة الذين أمكن الوصول إليهم واستجابوا للاستبيان، وقد تم اختيار هذا الأسلوب نظراً لملاءمته في ظل طبيعة الدراسة، وسهولة تطبيقه عبر الوسائل الإلكترونية، حيث بلغ حجم العينة النهائية 204 أستاذ، وهو عدد كافٍ لتحقيق متطلبات التحليل الإحصائي.

### 1-1-3- متغيرات ونموذج الدراسة

سنقوم بتحديد المتغيرات الرئيسية للدراسة، أبعادها، كيفية قياسها وربطها بالأطر النظرية، كما سيتم عرض نموذج الدراسة الذي يعكس العلاقة المفترضة بين المتغيرات، ليشكل الأساس لتحليل البيانات واختبار الفرضيات المطروحة.

#### • متغيرات الدراسة: تتمحور هذه الدراسة حول متغيرين رئيسيين هما:

○ المتغير المستقل: ويتمثل في متطلبات التطوير التنظيمي، وله ثلاثة أبعاد رئيسية:

✓ التعلم التنظيمي: يعكس قدرة المؤسسة على اكتساب المعرفة ونقلها داخل المنظمة لتحسين أدائها.

✓ الإدارة الإلكترونية: تمثل تبني التكنولوجيا الرقمية في العمليات الإدارية لتعزيز الكفاءة والشفافية.

✓ إدارة الجودة الشاملة: تتعلق بتطبيق معايير الجودة في جميع جوانب العمل لضمان تحقيق رضا

المستفيدين وتحسين الأداء العام.

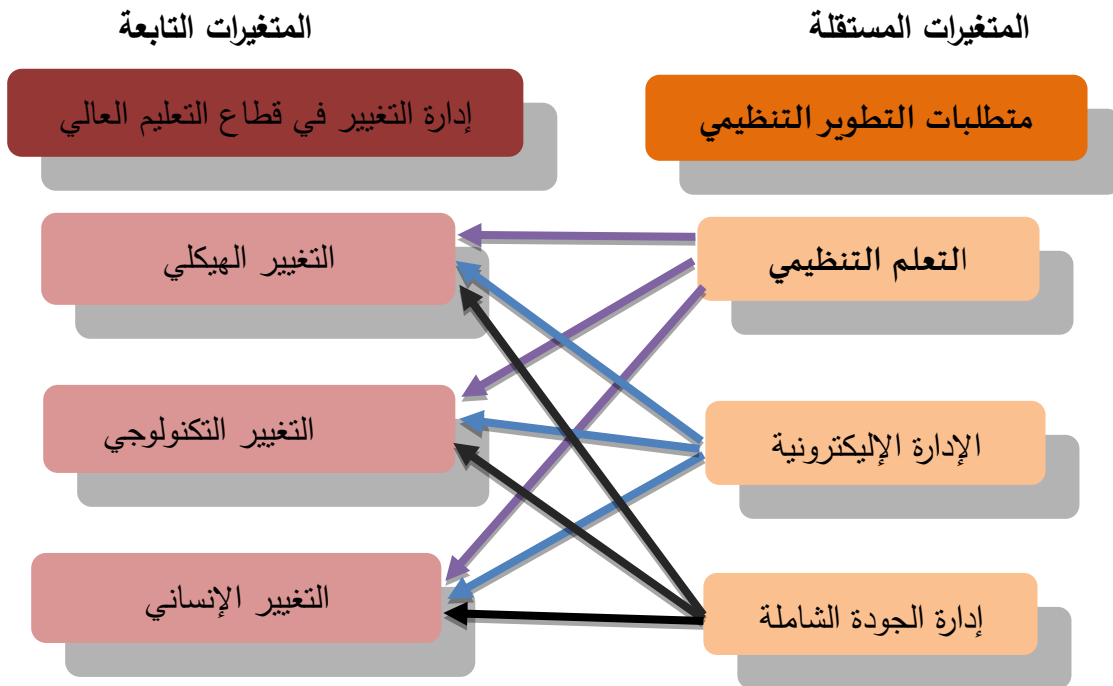
○ المتغير التابع: ويتمثل في إدارة التغيير، وله ثلاثة أبعاد رئيسية:

- ✓ **التغيير الهيكلي:** يتعلق بتعديل البنية التنظيمية لتحقيق الكفاءة والمرونة.
- ✓ **التغيير التكنولوجي:** يشمل إدخال تقنيات جديدة لتطوير العمليات وتحسين الإنتاجية.
- ✓ **التغيير الإنساني:** يركز على إدارة مقاومة الأفراد للتغيير وتعزيز تقبلهم له من خلال التواصل الفعال والتدريب.

#### • نموذج الدراسة

يمثل نموذج الدراسة الإطار التصوري الذي يوضح العلاقات بين متغيرات الدراسة وأبعادها، حيث يهدف إلى تحديد كيفية تأثير متطلبات التطوير التنظيمي بأبعادها المختلفة على إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي، ويعكس النموذج العلاقة المفترضة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، مما يوفر الأساس العلمي لتحليل البيانات واختبار الفرضيات المطروحة.

#### الشكل رقم (18) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

## 1-2-1- الأدوات المستخدمة في الدراسة:

سيتم تسليط الضوء على الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، مع التركيز على تصميم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، كما سيتم توضيح كيفية إعداد الأداة لضمان تغطيتها لجميع أبعاد المتغيرات المدروسة، بالإضافة إلى الطرق التي تم اعتمادها للتحقق من صدقها وثباتها، بما يضمن موثوقية النتائج وصحتها.

### 1-2-1- أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها، وهي:

#### • المصادر الثانوية:

تمثلت في الكتب والدوريات العلمية، بالإضافة إلى الرسائل الجامعية السابقة التي تناولت موضوعات متعلقة بالتطوير التنظيمي وإدارة التغيير، حيث ساعدت هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة وتوفير الخلفية العلمية اللازمة لفهم المتغيرات والعلاقات المدروسة.

#### • المصادر الأولية:

لجمع البيانات الميدانية، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية، حيث وُجه إلى عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض من جامعات الشرق في الجزائر، وتم تصميمه لقياس أبعاد متطلبات التطوير التنظيمي (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، إدارة الجودة الشاملة) وأبعاد إدارة التغيير (التغيير الهيكلي، التكنولوجي، الإنساني)، لهذا تم إعداده بعناية لضمان تغطيته لجميع متغيرات الدراسة، واتبعنا في ذلك مجموعة من الخطوات أهمها:

- مراعاة الشروط العلمية في بناء الاستبيان، بأن تكون الأسئلة متعلقة بموضوع الدراسة ولا تخرج عن أهدافها، إطارها النظري ومقتضياتها العلمية؛
- الاستعانة بالدراسات السابقة في صياغة الأسئلة؛
- طرح الأسئلة بشكل بسيط وواضح، وباللغة العربية؛
- إعداد المسودة الأولية للاستبيان، حسب الإطار النظري وأهداف الدراسة؛
- مناقشة المسودة الأولية للاستبيان مع الأستاذة المشرفة للتأكد من مدى قدرة الاستبيان على تحقيق أهداف الدراسة؛

- عرض الاستبيان في صورته الأولية على المحكمين من هيئة التدريس المختصين في الإحصاء، منهجية البحث العلمي وتسيير الموارد البشرية في عدد من الجامعات؛
- على ضوء الآراء والاقتراحات والتصحيحات التي أدلى بها المحكمون أعيدت صياغة بعض العبارات، إلغاء وإضافة بعض العبارات، وأصبح جاهز للتوزيع؛
- توزيع الاستبيان إلكترونياً لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من أفراد العينة المستهدفة في مختلف جامعات الشرق والتي كان عددها 22 جامعة؛
- ترك وقت كافٍ أمام المشاركين لاستكمال تعبئة الاستبيان، مما يضمن جمع بيانات دقيقة وشاملة تعكس آراءهم بشكل كامل.

حيث تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين (انظر الملحق رقم (01)) هما:

- ✓ **القسم الأول:** يشتمل على المعلومات الديموغرافية المتعلقة بمفردات عينة الدراسة: (الجنس، العمر، الرتبة العلمية، عدد سنوات الخبرة، الجامعة التي ينتمي إليها، نوع الهيئة التابع لها)

✓ **القسم الثاني:** تمثل في محاور الدراسة وهي محورين:

○ **المحور الأول:** يتمثل في متطلبات التطوير التنظيمي، والتي كانت عناصره كالاتي:

- **التعلم التنظيمي:** تم قياسه بالفقرات (1-10)؛
- **الإدارة الإلكترونية:** تم قياسها بالفقرات (11-20)؛
- **إدارة الجودة الشاملة:** تم قياسها بالفقرات (21-30)؛
- **المحور الثاني:** يتمثل في إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي، والتي كانت عناصره كالاتي:
  - **التغيير الهيكلي:** وتم قياسه بالفقرات (31-38)؛
  - **التغيير التكنولوجي:** وتم قياسه بالفقرات (39-46)؛
  - **التغيير الإنساني:** وتم قياسه بالفقرات (47-54)؛

### 1-2-2- مقياس الأداة:

تمّ استخدام مقياس ليكارت الخماسي في هذه الدراسة لقياس استجابات المشاركين، ويُعد هذا المقياس من أكثر المقاييس انتشارًا بين الباحثين نظرًا لدقته وسهولة تفسيره، ويُظهر الجدول (10) درجات الاستجابة التي استخدمت لتقييم العبارات الواردة في الاستبيان.:

الجدول رقم(10): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة

يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على الفئات لمقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

فتصبح الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي: 1 إلى 1+0.8، وهكذا بالنسبة لبقية قيم المتوسطات الحسابية كالتالي:

[1.8-1] ضعيفة جدا ؛ - [2.6-1.8] ضعيفة ؛ - [3.4-2.6] متوسطة  
[4.2-3.4] عالية ؛ - [5-4.2] عالية جدا.

### 1-2-3- صدق وثبات الدراسة:

يمثل الصدق والثبات ركائز أساسية في البحث العلمي، حيث يعكس الصدق مدى قدرة أداة القياس على قياس الظاهرة المدروسة بدقة، بينما يُشير الثبات إلى استقرار الأداة وقدرتها على إعطاء نتائج متسقة عند استخدامها في ظروف مشابهة. إن ضمان الصدق والثبات يعزز من جودة البيانات التي يتم جمعها، مما يساهم في تعزيز مصداقية الدراسة والاعتماد على نتائجها.

#### • صدق أداة الدراسة

تعتبر مصداقية الأداة البحثية عاملاً مهماً في تحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على الصدق

الظاهري والتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، مما يضمن توافقها مع أبعاد الدراسة وتحقيقها لأغراض البحث.

✓ الصدق الظاهري للأداة: من خلال:

- صدق الاتساق الداخلي للأداة: تم قياس صدق الاتساق الداخلي باستخدام معاملات الارتباط، حيث تم تقييم مدى ترابط العبارات داخل كل بُعد من أبعاد الأداة البحثية، حيث يضمن هذا الإجراء أن العناصر المختلفة للاستبيان تعمل بتناغم لقياس المفهوم المستهدف بدقة، مما يعزز من موثوقية البيانات المستخلصة ويزيد من قوة النتائج التي سيتم التوصل إليها.

الجدول رقم (11): معاملات الارتباط لاختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيان للمتغير المستقل

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة الإلكترونية	التعلم التنظيمي	المتغيرات	
0,671**	0,605**	1	Corrélation de Pearson	التعلم التنظيمي
0,000	0,000		Sig. (bilatérale)	
204	204	204	N	
0,664**	1	0,605**	Corrélation de Pearson	الإدارة الإلكترونية
0,000		0,000	Sig. (bilatérale)	
204	204	204	N	
1	0,664**	0,671**	Corrélation de Pearson	إدارة الجودة الشاملة
	0,000	0,000	Sig. (bilatérale)	
204	204	204	N	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج "SPSS v26"

((\*\* مستوى الدلالة : 0.01 (مستوى دلالة ثنائي))

من خلال البيانات الموضحة في الجدول (11)، نلاحظ :

- وجود علاقة إيجابية متوسطة إلى قوية بين أبعاد المتغير المستقل (متطلبات التطوير التنظيمي)، حيث تجاوزت جميع معاملات الارتباط قيمة 0.6، مما يشير إلى أن هناك ترابطاً ملحوظاً بين التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، وإدارة الجودة الشاملة، هذا الترابط يعكس تداخلاً وتكاملاً بين هذه الأبعاد، فالتحسين في أحدها يمكن أن يؤدي إلى تعزيز الأبعاد الأخرى.
- تُظهر القيم الإحصائية دلالة قوية عند مستوى معنوية 0.01، مما يؤكد أن هذه العلاقات ليست عشوائية أو ناتجة عن الصدفة، بل تعبر عن ارتباطات حقيقية بين الأبعاد المدروسة، و هذا يعزز من مصداقية أداة القياس المستخدمة ويدعم قدرتها على تقديم بيانات دقيقة وصحيحة.
- تعكس النتائج تكاملاً ديناميكياً بين أبعاد متطلبات التطوير التنظيمي، مما يشير إلى أهمية تبني منهج شامل يأخذ بعين الاعتبار هذه العلاقات المتداخلة لتحقيق تطور مؤسسي فعّال.

الجدول رقم (12): معاملات الارتباط لاختبار صدق الاتساق الداخلي بين كل فقرة ومحورها للمتغير المستقل (متطلبات التطوير التنظيمي)

التعلم التنظيمي	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	الإدارة الإلكترونية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
العبارة 01	0,588**	0,000	العبارة 11	0,587**	0,000
العبارة 02	0,698**	0,000	العبارة 12	0,608**	0,000
العبارة 03	0,734**	0,000	العبارة 13	0,726**	0,000
العبارة 04	0,719**	0,000	العبارة 14	0,691**	0,000
العبارة 05	0,690**	0,000	العبارة 15	0,822**	0,000
العبارة 06	0,718**	0,000	العبارة 16	0,759**	0,000
العبارة 07	0,752**	0,000	العبارة 17	0,788**	0,000
العبارة 08	0,599**	0,000	العبارة 18	0,692**	0,000
العبارة 09	0,763**	0,000	العبارة 19	0,791**	0,000
العبارة 10	0,594**	0,000	العبارة 20	0,619**	0,000
البعد 01	التعلم التنظيمي		البعد 02	الإدارة الإلكترونية	
إدارة الجودة الشاملة		مستوى المعنوية	معامل الارتباط		
العبارة 21		0,000	0,734**		
العبارة 22		0,000	0,797**		
العبارة 23		0,000	0,740**		
العبارة 24		0,000	0,768**		
العبارة 25		0,000	0,732**		
العبارة 26		0,000	0,740**		
العبارة 27		0,000	0,811**		
العبارة 28		0,000	0,745**		
العبارة 29		0,000	0,760**		
العبارة 30		0,000	0,742**		
البعد 03	إدارة الجودة الشاملة				

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج "SPSS v26"

(\*\*مستوى الدلالة : 0.01 (مستوى دلالة ثنائي))

- من خلال الجدول (12) يمكننا أن نلاحظ:
- بالنسبة لمحور التعلم التنظيمي: جميع معاملات الارتباط للعبارات تجاوزت **0.59**، مما يدل على وجود علاقة إيجابية قوية بين كل فقرة ومحورها.
  - أعلى معاملات الارتباط ظهرت في العبارة 09: (تهدف مؤسساتكم إلى تطوير كفاءاتها من أساتذة وإداريين والاعتماد على أساليب إدارية جديدة) بقيمة **0.763**، وهو ما يعكس ارتباطاً قوياً للغاية بين هذه العبارة والمحور،
  - أدنى معاملات الارتباط ظهرت عند العبارة 01: (تضمن إدارة مؤسساتكم من خلال هياكلها التنظيمية وصول المعلومات لكل الأساتذة بالشكل والوقت المناسبين) بقيمة **0.588**، والتي ما زالت تشير إلى ارتباط إيجابي مقبول.
  - بالنسبة لمحور الإدارة الإلكترونية: جميع معاملات الارتباط تجاوزت **0.58**.
  - أعلى ارتباط عند العبارة 19: (يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم إلى تقليل تحريف المعلومات وتشويهها مقارنة بالمعاملات الورقية) بقيمة **0.791**، مما يعكس انسجاماً كبيراً بين العبارة والمحور.
  - أدنى ارتباط فظهر عند العبارة 11: (تتيح مؤسساتكم لكل أساتذتها المشاركة في برنامج التعليم الإلكتروني Moodle، بالإضافة لاستخدام البريد الإلكتروني، والتوقيع الإلكتروني) بقيمة **0.587**، وهو أيضاً مؤشر على الاتساق الداخلي الجيد.
  - بالنسبة لمحور إدارة الجودة الشاملة: تراوحت معاملات الارتباط بين **0.732** في العبارة 25: (توفر مؤسساتكم نظام واضح ومحدد لتوزيع العبء الوظيفي على أعضاء الهيئة التدريسية) و **0.811** في العبارة: 27 (تكون أهداف واستراتيجيات مؤسساتكم واضحة ومعروفة لجميع أعضاء الهيئة التدريسية)، مما يدل على وجود علاقة إيجابية قوية جداً بين العبارات والمحور، مع انسجام واضح في صياغة العبارات وأهداف المحور.
  - جميع القيم الإحصائية ذات دلالة عالية عند مستوى **0.01**، مما يعني أن العلاقات الإيجابية بين العبارات ومحاورها ليست ناتجة عن الصدفة، بل تعكس صدق الأداة البحثية.
  - يعكس الجدول أن أداة الدراسة تتمتع بصدق الاتساق الداخلي، حيث إن جميع العبارات مترابطة بشكل

جيد مع المحاور التي تنتمي إليها. هذه النتائج تعزز موثوقية الاستبيان المستخدم وقدرته على جمع بيانات دقيقة وذات صلة بالدراسة.

**الجدول رقم (13): معاملات الارتباط لاختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيان للمتغير التابع**

المتغيرات	التغيير الهيكلي	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
التغيير الهيكلي	Corrélacion de Pearson	0,521**	0,601**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000
	N	204	204
التغيير التكنولوجي	Corrélacion de Pearson	1	0,521**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000
	N	204	204
التغيير الإنساني	Corrélacion de Pearson	0,684**	0,601**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000
	N	204	204

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج "SPSS v26"

(\*\* مستوى الدلالة : 0.01 (مستوى دلالة ثنائي))

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ :

- وجود علاقة إيجابية متوسطة إلى قوية بين أبعاد المتغير التابع (إدارة التغيير)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.521 و 0.684) هذا يشير إلى وجود ترابط ملحوظ بين التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، والتغيير الإنساني، مما يعكس تكاملاً بين هذه الأبعاد، حيث أن التحسين في أحدها قد يؤدي إلى تحسينات في الأبعاد الأخرى.
- تُظهر القيم الإحصائية دلالة قوية عند مستوى معنوية 0.01، مما يعني أن هذه العلاقات ليست وليدة الصدفة، بل تمثل ارتباطات حقيقية يمكن الاعتماد عليها في تفسير البيانات.
- يعزز من مصداقية أداة القياس المستخدمة ويدعم موثوقيتها في قياس الأبعاد المختلفة للمتغير التابع.

- تعكس النتائج تكاملاً واضحاً بين أبعاد إدارة التغيير، مما يشير إلى أهمية تبني نهج متكامل وشامل عند التعامل مع التغيير داخل المؤسسات، لضمان تحقيق نتائج إيجابية و مترابطة تعزز الأداء المؤسسي.

الجدول رقم (14): معاملات الارتباط لاختبار صدق الاتساق الداخلي بين كل فقرة ومحورها

للمتغير التابع (إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي)

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	التغيير التكنولوجي	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	التغيير الهيكلي
0,000	0,789**	العبارة 39	0,000	0,686**	العبارة 31
0,000	0,772**	العبارة 40	0,000	0,805**	العبارة 32
0,000	0,633**	العبارة 41	0,000	0,865**	العبارة 33
0,000	0,789**	العبارة 42	0,000	0,818**	العبارة 34
0,000	0,830**	العبارة 43	0,000	0,830**	العبارة 35
0,000	0,615**	العبارة 44	0,000	0,526**	العبارة 36
0,000	0,713**	العبارة 45	0,000	0,498**	العبارة 37
0,000	0,575**	العبارة 46	0,000	0,762**	العبارة 38
التغيير التكنولوجي		البعد 02	التعلم التنظيمي		البعد 01
مستوى المعنوية		معامل الارتباط		إدارة الجودة الشاملة	
0,000	0,717**		العبارة 47		
0,000	0,667**		العبارة 48		
0,000	0,763**		العبارة 49		
0,000	0,812**		العبارة 50		
0,000	0,799**		العبارة 51		
0,000	0,619**		العبارة 52		
0,000	0,724**		العبارة 53		
0,000	0,800**		العبارة 54		
إدارة الجودة الشاملة					البعد 03

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج "SPSS v26"

((\*\*مستوى الدلالة : 0.01 (مستوى دلالة ثنائي))

من خلال الجدول (14) يمكننا أن نلاحظ:

- بالنسبة لمحور التغيير الهيكلي: جميع معاملات الارتباط للعبارات ضمن هذا المحور تجاوزت 0.49، مما يدل على وجود علاقة إيجابية قوية بين كل فقرة ومحورها.
- أعلى معاملات الارتباط ظهرت في العبارة 33: (يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بتقسيم المسؤوليات لتسيير الأمور) بقيمة 0.865، وهو ما يعكس ارتباطاً قوياً للغاية بين هذه العبارة والمحور.
- أدنى قيمة عند العبارة 37: (يتم إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي لمؤسستكم كل سنة جامعية جديدة) بقيمة 0.498، والتي ما زالت تشير إلى ارتباط مقبول يعكس اتساقاً داخلياً جيداً.
- بالنسبة لمحور التغيير التكنولوجي: جميع معاملات الارتباط تجاوزت 0.57.
- أعلى ارتباط عند العبارة 43: (تعتمد على تحسين الأداء بمختلف الوسائل التكنولوجية) بقيمة 0.830، مما يعكس انسجاماً كبيراً بين هذه العبارة والمحور.
- أدنى ارتباط فظهر عند العبارة 46: (يوجد رضا وقناعة بأن التكنولوجيات تساهم في تقليل الجهد، الوقت وتحسين الأداء) بقيمة 0.575، وهو مؤشر على الاتساق الداخلي المقبول لهذه العبارة.
- بالنسبة لمحور التغيير الإنساني: تراوحت معاملات الارتباط بين 0.619 في العبارة 52: (توجد اجتماعات دورية لتقييم أدائكم ونتائج الطلبة) و 0.812 في العبارة 50: (توجد روح العمل الجماعي عند مجابهة أي تغيير)، مما يدل على وجود علاقة إيجابية قوية جداً بين العبارات ومحورها.
- جميع القيم الإحصائية ذات دلالة عالية عند مستوى 0.01، هذا يعني أن العلاقات الإيجابية بين العبارات ومحاورها ليست وليدة الصدفة، بل تعكس ارتباطات حقيقية، مما يعزز من صدق الأداة البحثية.
- إن أداة الدراسة تتمتع بصدق الاتساق الداخلي، حيث إن جميع العبارات مترابطة بشكل جيد مع المحاور التي تنتمي إليها. هذه النتائج تعزز موثوقية الاستبيان المستخدم وقدرته على جمع بيانات دقيقة وذات صلة بالدراسة.

• ثبات أداة الاستبيان: من خلال:

✓ ثبات أداة الاستبيان الخاص

يقصد بثبات المقياس الحصول على نتائج متماثلة عند إعادة توزيع الاستبيان على نفس المشاركين وتحت الظروف نفسها، ويتم التحقق من ذلك باستخدام معامل الفاكرونباخ حيث تم الحصول على النتائج المبيّنة في الجدول التالي:

الجدول (15): معامل الثبات الفاكرونباخ لمحاور أداة القياس

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الفاكرونباخ
متطلبات التطوير التنظيمي	التعلم التنظيمي	10	0.898
	الإدارة الإلكترونية	10	0.909
	إدارة الجودة الشاملة	10	0.932
إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي	التغيير الهيكلي	8	0.896
	التغيير التكنولوجي	8	0.891
	التغيير الإنساني	8	0.907
الاستبيان ككل			0.944

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج "SPSS v26"

من خلال الجدول نلاحظ أن جميع الأبعاد سجلت معاملات ثبات "ألفا كرونباخ" أعلى من 70%، مما يعكس مستوى مرتفعاً من الاتساق الداخلي والموثوقية لأداة القياس المستخدمة، وهذه النتائج تعزز من قدرة الاستبيان على قياس المفاهيم المستهدفة بدقة واتساق، وتؤكد أن البيانات المستخلصة منه موثوقة وجديرة بالاعتماد عليها في التحليلات والاستنتاجات الخاصة بالدراسة.

✓ اختبار التوزيع الطبيعي

نبرزه من خلال الجدول التالي:

### الجدول رقم (16): اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	عدد الفقرات	قيمة Sig
المحور الأول (متطلبات التطوير التنظيمي)	30	0.200
المحور الثاني (إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي)	24	0.200

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج "SPSS v26"

بالاستناد إلى الجدول أعلاه، نلاحظ ما يلي:

- قيمة المعنوية للمحور الأول متطلبات التطوير التنظيمي: تجاوزت القيمة المعنوية المعتمدة ( $\text{sig} < 0.05$ )، حيث بلغت 0.200، مما يدل على أن بيانات هذا المتغير المستقل تتبع التوزيع الطبيعي.

- قيمة المعنوية للمحور الثاني إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي: كانت أعلى من القيمة المعتمدة ( $\text{SIG} < 0.05$ )، حيث بلغت 0.200، مما يدل على أن بيانات هذا المتغير التابع تتبع التوزيع الطبيعي.

إذن: البيانات المدروسة تتوافق مع شرط التوزيع الطبيعي، مما يتيح استخدام الاختبارات الإحصائية الاستدلالية التي تعتمد على هذا الشرط.

#### 1-3-1- الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات. وقد تم الاعتماد على برنامج SPSS V26 لإجراء التحليلات الإحصائية، باستخدام الأدوات التالية:

#### 1-3-1- الإحصاء الوصفي: من خلال:

- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف البيانات وتقديم صورة عامة حول إجابات العينة.
- استخدام التكرارات والنسب المئوية لتحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

### 1-3-2- اختبار الصدق والثبات: من خلال:

- معامل ألفا كرونباخ: لقياس درجة الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان.
- معاملات الارتباط (Pearson) : لاختبار صدق الاتساق الداخلي بين العبارات ومحاورها.

### 1-3-3- اختبار التوزيع الطبيعي: من خلال:

- اختبار (Kolmogorov-Smirnov): للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يتيح استخدام اختبارات استدلالية تعتمد على هذا الشرط.

### 1-3-4- تحليل العلاقات والاختلافات: من خلال:

- اختبار الانحدار المتعدد: لقياس تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث يساعد في تحديد مدى تأثير كل متغير على الآخر، واكتشاف العلاقات التي تسهم بشكل أكبر في تفسير النتائج.

## 2- التحليل الوصفي للدراسة الميدانية:

سيتم عرض نتائج التحليلات الإحصائية التي أجريت على بيانات الدراسة، مع تفسيرها وربطها بالإطار النظري والأدبيات السابقة، بهدف تقديم فهم أعمق للعلاقات بين المتغيرات المدروسة، وسيتم مناقشة هذه النتائج في سياق أهداف الدراسة، مع تسليط الضوء على مدى توافقها مع التوقعات والفرضيات المطروحة. (انظر الملحق (02)) فمن خلال النتائج المتوصل إليها:

سنقوم باختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث سيتم تقديمها بشكل منهجي منظم باستخدام الجداول والرسوم البيانية، مما يسهل فهمها وتحليلها، كما سيتم عرض القيم الإحصائية الرئيسية، مثل معاملات الارتباط، الثبات، ومعاملات الانحدار، مع تسليط الضوء على العلاقات والدلالات الإحصائية التي تعكس طبيعة التفاعل بين مختلف الجوانب المدروسة في الدراسة، وهذا من خلال:

### 2-1- التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

من خلال:

#### 2-1-1- الجنس:

نبرز توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	63	30,9
	أنثى	141	69,1
	المجموع	204	100

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج "SPSS v26"

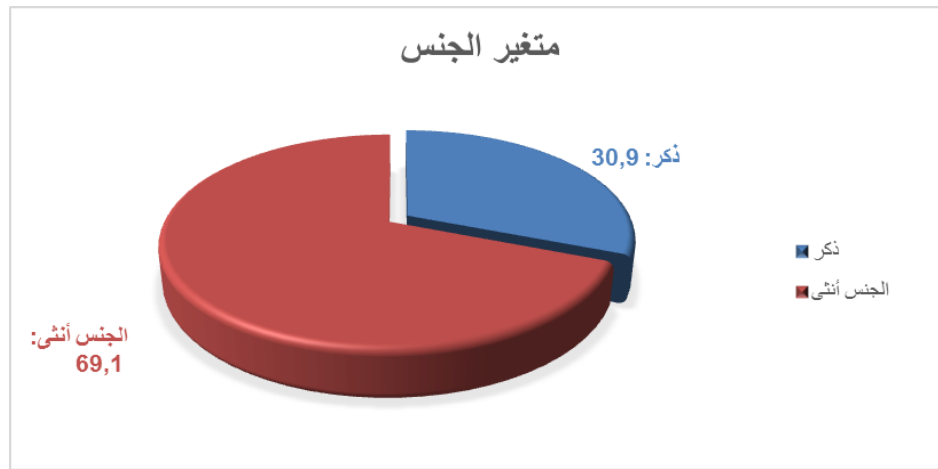
يُظهر الجدول رقم (17) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس، حيث يوضح أنها تتكون من 204 أشخاص، موزعين كالتالي:

- الذكور: يشكلون 63 من إجمالي العينة، بنسبة مئوية تقدر بـ 30.9%، مما يشير إلى أن الذكور يمثلون جزءاً أقل مقارنة بالإناث في هذه الدراسة.
- الإناث: يشكلن 141 من إجمالي العينة، بنسبة مئوية بلغت 69.1%، مما يعكس تمثيلاً أكبر

للإناث في العينة المدروسة.

يتضح من توزيع العينة أن نسبة مشاركة الإناث تفوق الذكور بفارق كبير. يُعزى هذا التفاوت إلى الصدفة الناتجة عن طبيعة الاستبيان الإلكتروني المستخدم في جمع البيانات، حيث كان متاحًا للجميع، ولم يتم التحكم في تركيبة العينة المستجيبة، مما أدى إلى هيمنة الإناث في الاستجابات.

الشكل رقم (19): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج "SPSS v26"

2-1-2- العمر:

نبرز توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 30 سنة	3	1,5
	من [30-40] سنة	68	33,3
	من [41-50] سنة	94	46,1
	أكثر من 50 سنة	39	19,1
	المجموع	204	100

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج "SPSS v26"

يُظهر الجدول رقم (18) توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية، حيث توزعت العينة البالغ عددها 204 مشاركًا على النحو التالي:

• الفئة العمرية أقل من 30 سنة:

بلغ عدد المشاركين في هذه الفئة 3 أشخاص فقط، أي بنسبة 1.5% من إجمالي العينة، وتشير هذه النسبة إلى تمثيل ضعيف لهذه الفئة، مما قد يُعزى إلى قلة الأساتذة في هذه الفئة العمرية، وكون الأساتذة حديثي التوظيف يكون عمرهم ثلاثون سنة وأكثر على العموم وهذا لإتباعهم نظام ل م د الذي تتجاوز الدراسة فيه 10 سنوات، هذا ما يعني أن توظيفهم سيتجاوز 30 سنة. وعدم الإلمام بما هو موجود في جامعاتهم وبما يتوافق و الموضوعات المدروس.

• الفئة العمرية من [30-40] سنة:

شملت هذه الفئة 68 مشاركًا، ما يمثل نسبة 33.3% من العينة، تُظهر هذه النسبة تمثيلًا ملحوظًا لهذه الفئة، مما يعكس اهتمامًا أو مشاركة أكبر مقارنة بالفئات الأخرى الأصغر سنًا.

• الفئة العمرية من [41-50] سنة:

تمثل هذه الفئة أكبر نسبة في العينة، حيث ضمت 94 مشاركًا بنسبة 46.1% يشير ذلك إلى أن هذه الفئة هي الأكثر تمثيلًا، مما قد يعكس شريحة عمرية مستقرة مهنيًا وأكثر ارتباطًا بموضوع الدراسة.

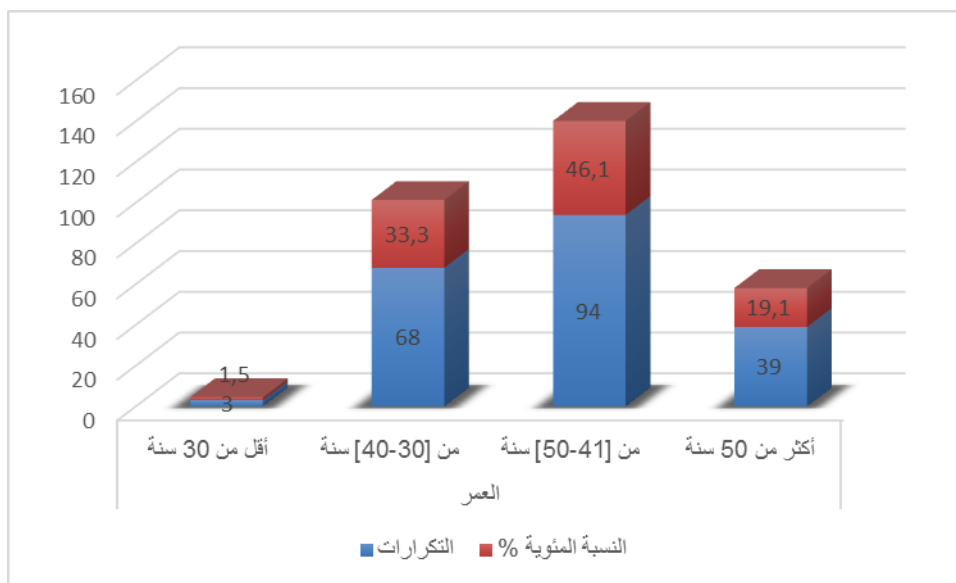
• الفئة العمرية أكثر من 50 سنة:

تضمنت هذه الفئة 39 مشاركًا، أي بنسبة 19.1%، مما يشير إلى تمثيل معقول لهذه الفئة، يعكس استمرار الاهتمام والمشاركة في المجال المدروس بين الأعمار الكبيرة نسبيًا.

يتضح من توزيع العينة أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلًا هي من [41-50] سنة، تليها الفئة من [30-40] سنة، مما يعكس أن الشريحة العمرية الناضجة والفعالة مهنيًا هي الأكثر مشاركة في هذه الدراسة، في المقابل، الفئة العمرية الأقل من 30 سنة كانت الأقل تمثيلًا، وهو ما قد يكون نتيجة لطبيعة التوظيف لهذه الفئة.

إذن: يضمن هذا التوزيع تنوعًا في الأعمار، مما يعزز شمولية النتائج ومدى تمثيلها للفئة المستهدفة. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (20): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج "SPSS v26"

### 2-1-3- الرتبة العلمية:

نبرز توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (19): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية %
الرتبة العلمية	أستاذ التعليم العالي	38	18.6
	أستاذ محاضر أ-	80	39.2
	أستاذ محاضر ب-	28	13,7
	أستاذ مساعد أ-	37	18.1
	أستاذ مساعد ب-	21	10,3
	المجموع		204

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج "SPSS v26"

يُظهر الجدول رقم (19) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية، حيث بلغ إجمالي عدد المشاركين 204 موزعين على أربع فئات رئيسية:

• أستاذ محاضر - أ-:

تأتي هذه الفئة في المرتبة الأولى من حيث التمثيل، حيث بلغ عدد المشاركين 80 أستاذًا، أي بنسبة 39.2 %، يشير هذا التمثيل إلى أن أغلب المشاركين هم من الأساتذة ذوي الخبرة المتقدمة والمكانة العلمية العالية، مما يضفي مصداقية أكاديمية قوية على الدراسة.

• أستاذ التعليم العالي:

تأتي في المرتبة الثانية، حيث بلغ عدد المشاركين 38 أستاذًا، أي بنسبة 18.6 %، يعكس ذلك حضوراً ملموساً للفئة الأعلى من الأساتذة ذوي الخبرة الطويلة، ويبحثون دوماً على حلول للتغيرات التي تطرأ على القطاع لهذا نلمس اهتمامهم بالموضوع من خلال إجاباتهم، وهذا يضيف بعداً نوعياً هاماً للدراسة.

• أستاذ مساعد - أ-:

احتلت هذه الفئة المرتبة الثالثة، حيث بلغ عدد المشاركين 37 أستاذًا، أي بنسبة 18.1 %، يعكس هذا التمثيل دور هذه الفئة كحلقة وصل بين الرتب العلمية المتوسطة والأعلى.

• أستاذ محاضر - ب-:

احتلت هذه الفئة المرتبة الرابعة، حيث ضمت 28 أستاذًا، أي بنسبة 13.7 %، يعبر هذا التمثيل عن مساهمة معقولة لهذه الفئة في الدراسة، وإن كانت أقل مقارنة بالفئات الأخرى.

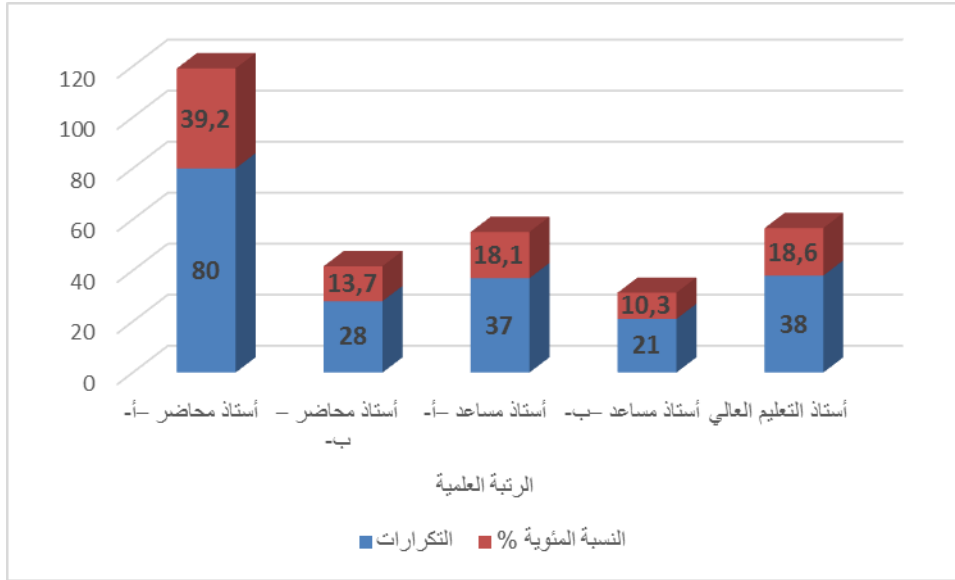
• أستاذ مساعد - ب:

كانت هذه الفئة الأقل تمثيلاً في العينة، حيث بلغ عدد المشاركين 21 أستاذًا، بنسبة 10.3 %، قد يُعزى هذا التمثيل المحدود إلى ارتباط هذه الفئة ببداية المسار الأكاديمي، والانشغال بمهام تدريسية أكثر من البحث.

يوضح الجدول أن العينة تميل نحو تمثيل أكبر للأساتذة من فئة "أستاذ محاضر - أ"، يليها "أستاذ التعليم العالي"، مما يعكس ميل العينة نحو تمثيل الفئات ذات الخبرة العلمية المتقدمة، كما يبرز هذا

التوزيع تمثيلاً متوارثاً لمستويات الخبرة المختلفة، ويضفي على الدراسة بعداً أكثر دقة وشمولية في تمثيل المستويات الأكاديمية داخل المؤسسات المستهدفة.

الشكل رقم (21): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج "SPSS v26"

#### 2-1-4 - عدد سنوات الخبرة:

نبرز توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (20): توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية %
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	27	13,2
	من [5-10] سنوات	43	21,1
	من [11-15] سنة	107	52,5
	من [16-20] سنة	27	13,2
	المجموع		204

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج "SPSS v26"

يُظهر الجدول رقم (20) توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغ إجمالي عدد المشاركين 204، موزعين على أربع فئات كما يلي:

• الفئة أقل من 5 سنوات:

ضمت هذه الفئة 27 مشاركًا، بنسبة 13.2% من العينة. هذه النسبة تعكس تمثيلًا محدودًا للأساتذة الجدد أو ذوي الخبرة القصيرة، و يكون ذلك نتيجة لانخفاض عدد الأساتذة الذين تنطبق عليهم هذه الفئة في المؤسسات المدروسة.

• الفئة من [5-10] سنوات:

بلغ عدد المشاركين في هذه الفئة 43 مشاركًا، أي بنسبة 21.1% يعكس هذا التمثيل زيادة في نسبة الأساتذة الذين يمتلكون خبرة مهنية متوسطة مقارنة بالفئة السابقة.

• الفئة من [11-15] سنة:

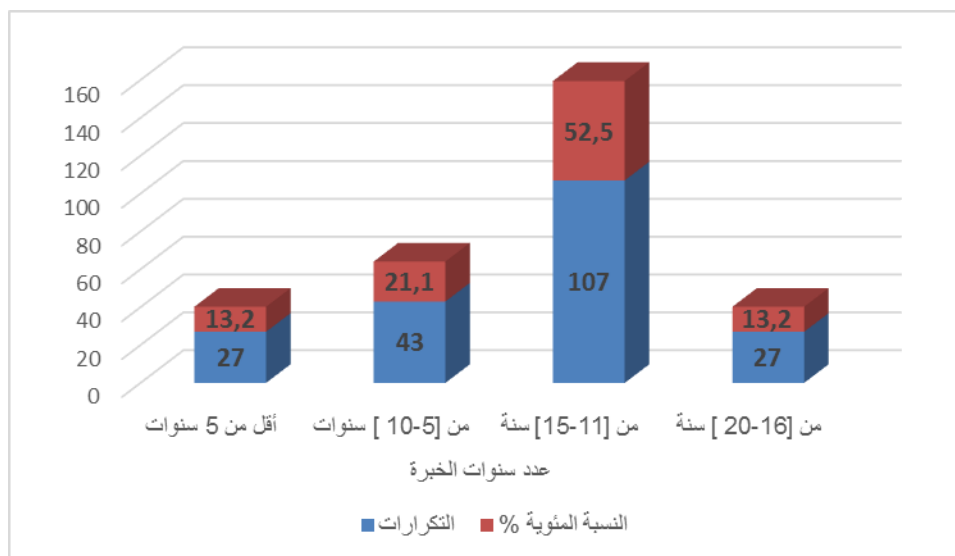
شكلت هذه الفئة النسبة الأكبر في العينة، حيث بلغ عدد المشاركين 107 أستاذًا، أي بنسبة 52.5%، هذه النسبة المرتفعة تعكس هيمنة واضحة للأساتذة الذين يمتلكون خبرة طويلة نسبيًا، مما يشير إلى أن أغلب العينة يتكون من أفراد ذوي خبرة مهنية متقدمة.

• الفئة من [16-20] سنة:

ضمت هذه الفئة 27 مشاركًا، أي بنسبة 13.2%، وهي نفس النسبة للفئة الأقل خبرة. هذا التمثيل يعكس استمرار مساهمة الأساتذة الأكثر خبرة في العينة، رغم قلة عددهم مقارنة بالفئة المتوسطة الخبرة.

يوضح الجدول أن العينة تركز بشكل كبير على الفئة ذات الخبرة الممتدة من 11 إلى 15 سنة، مما يعكس اعتماد الدراسة على شريحة أساسية من الأساتذة ذوي الخبرة المهنية المتقدمة. في المقابل تمثل الفئات ذات الخبرة القصيرة أو الطويلة جدًا كان أقل نسبيًا، مما قد يعكس تركيبة المجتمع المستهدف في الدراسة. هذا التوزيع يعزز شمولية النتائج من حيث دمج وجهات نظر مستويات خبرة مختلفة في الدراسة.

الشكل رقم (22): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج "SPSS v26"

## 2-1-5 - اسم المؤسسة:

نبرز توزيع أفراد عينة الدراسة حسب اسم المؤسسة التابع لها في العمل من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (21): توزيع عينة الدراسة حسب إسم المؤسسة

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية %
اسم المؤسسة	8ماي1945اقالمة	2	1,0
	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	3	1,5
	باجي مختار - عنابة	1	0,5
	جامعة قسنطينة 1	14	6,9
	جامعة 20 أوت 55 سكيكدة	7	3,4
	جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي	21	10,3
	جامعة الوادي	1	0,5
	جامعة باتنة 1	5	2,5
	جامعة بسكرة	2	1,0
	جامعة سطيف 1	1	0,5
	جامعة سوق اهراس	2	1,0
	جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2	96	47,1
	جامعة فرحات عباس سطيف 1	3	1,5
	جامعة قسنطينة 3	14	6,9
	جامعة محمد خيضر بسكرة	28	13,7
	جامعة المسيلة	1	0,5
	جامعة جيجل	1	0,5
	جامعة سطيف 2	1	0,5
	محمد البشير الابراهيمي برج بوعريرج	1	0,5
	المجموع	204	100

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج "SPSS v26"



- الانتماء الأكاديمي (كلية /معهد):

نبرز توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (22): توزيع عينة الدراسة حسب الانتماء الأكاديمي (كلية /معهد)

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية %
الانتماء الأكاديمي (كلية /معهد)	كلية	150	73,5
	معهد	54	26,5
	المجموع	204	100

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج "SPSS v26"

يوضح الجدول رقم (22) توزيع عينة الدراسة حسب الانتماء الأكاديمي، حيث بلغ إجمالي عدد المشاركين 204 موزعين كما يلي:

• الأساتذة الذين ينتمون إلى المعاهد:

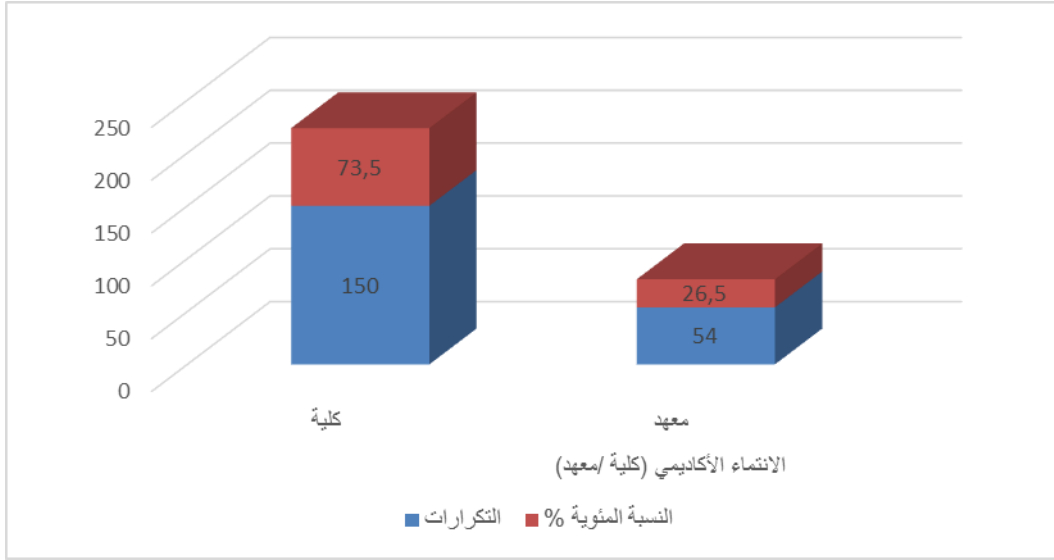
مثلت هذه الفئة 54 مشاركاً بنسبة 26.5% من إجمالي العينة، حيث تعكس النسبة تمثيلاً أقل مقارنة بالكليات، وهو ما قد يكون مرتبطاً بعدد الأساتذة في المعاهد أو بحجم المعاهد مقارنة بالكليات في البيئة الأكاديمية المدروسة.

• الأساتذة الذين ينتمون إلى الكليات:

شكلت هذه الفئة النسبة الأكبر من العينة، حيث شارك منها 150 شخصاً بنسبة 73.5%، هذا التمثيل المرتفع يعكس انتشار الكليات في المؤسسات الأكاديمية ودورها الأكبر في الدراسة.

يشير الجدول إلى وجود تمثيل متفاوت بين الكليات والمعاهد، حيث غلبت الكليات على العينة بنسبة كبيرة، وهذا التوزيع يعكس واقع البنية الأكاديمية في المؤسسات المستهدفة، ويساهم في تقديم نتائج أكثر شمولية تأخذ بعين الاعتبار التنوع بين الأساتذة المنتمين إلى الكليات والمعاهد.

الشكل رقم (24): توزيع عينة الدراسة حسب الانتماء الأكاديمي (كلية /معهد)



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج "SPSS v26"

بعد تحليلنا الوصفي لعينة الدراسة سنقوم الآن بتقديم تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة بهدف وصف البيانات المستخلصة من الاستبيان وتحليلها بشكل منهجي، من خلال تقديم صورة واضحة حول اتجاهات المشاركين واستجاباتهم لمختلف العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ويتم الاعتماد على الإحصاءات الوصفية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفهم طبيعة البيانات وتحديد مدى اتفاق العينة مع الأبعاد والعبارات المدروسة، مما يساهم في بناء تصور مبدئي يساعد على تفسير النتائج وتحليلها في المراحل اللاحقة من الدراسة.

## 2-2- التحليل الوصفي للمتغير المستقل : متطلبات التطوير التنظيمي

تُعد متطلبات التطوير التنظيمي من المحاور الأساسية التي تسهم في تعزيز كفاءة وفعالية المؤسسات، خاصة في ظل التغيرات الديناميكية التي تواجهها، و يركز هذا المتغير على مجموعة من الأبعاد التي تُمثل الركائز الأساسية لتحسين الأداء التنظيمي، بما في ذلك التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، وإدارة الجودة الشاملة.

### 2-2-1- التعلم التنظيمي:

نبرز التحليل الوصفي لبعد التعلم التنظيمي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (23): تقييم إجابات العملاء لبعء التعلم التنظيمي

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تضمن إدارة مؤسستكم من خلال هيكلها التنظيمية وصول المعلومات لكل الأساتذة بالشكل والوقت المناسبين.	3	24	20	126	31	3,7745	0,89780	عالية
يتم إتباع الأسلوب التشاركي لاتخاذ القرارات في مؤسستكم.	22	77	57	40	8	2,6814	1,03221	متوسطة
توجه مؤسستكم إستراتيجيتها نحو تعزيز الحوار المستمر بين أعضائها.	16	55	63	59	11	2,9706	1,04534	متوسطة
تتمن مؤسستكم الإنجازات الفردية للأساتذة.	29	42	66	54	13	2,9020	1,13615	متوسطة
توفر مؤسستكم الإمكانيات والقدرات اللازمة لتهيئة وإعداد برامج التعليم عن بعد E-Learning.	13	28	35	104	24	3,4804	1,07117	عالية
تسعى مؤسستكم إلى تعزيز قدراتها الجوهرية للتصدي لمختلف التحديات والتكيف مع التحولات التي يشهدها سوق العمل.	24	45	60	61	14	2,9804	1,12719	متوسطة

متوسطة	1,09938	3,2059	14	89	43	41	17	توفر مؤسساتكم أساليب حديثة في التكوين، مثل تدريب المكونين لنقل معارفهم إلى الأساتذة بهدف تعزيز التعلم عن بعد.
متوسطة	1,07992	2,9216	8	65	56	53	22	يحترم الأساتذة آراء بعضهم البعض دون النظر إلى مناصبهم الوظيفية أو رتبهم الأكاديمية.
متوسطة	,99579	3,0588	7	72	65	46	14	تهدف مؤسساتكم إلى تطوير كفاءاتها من أساتذة وإداريين والاعتماد على أساليب إدارية جديدة
عالية	1,04144	3,5637	28	104	39	21	12	يوجد رضا وقناعة على مواصلة تعلمكم وزيادة معارفكم باستمرار.
متوسطة	<b>0,72338</b>	<b>3,1539</b>	<b>التعلم التنظيمي</b>					<b>البعد الأول</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج "SPSS v26

يظهر الجدول أعلاه تقييم إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بـ"التعلم التنظيمي"، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين 2.68 و3.56، مما يعكس تفاوتاً في مستويات الموافقة بين المشاركين على ممارسات التعلم التنظيمي.

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة "يوجد رضا وقناعة على مواصلة تعلمكم وزيادة معارفكم باستمرار" بمتوسط حسابي 3.56 وانحراف معياري 1.04144، حيث يشير هذا إلى التوافق الكبير بين المشاركين حول توفر بيئة مشجعة على التعلم المستمر وتطوير المعرفة، مما يعكس اهتمام الجامعات بتوفير فرص التعليم والتطوير المستدامة للأساتذة، وهو ما يعزز الشعور بالرضا لديهم.

- تليها العبارة "توفر مؤسساتكم الإمكانيات والقدرات اللازمة لتهيئة وإعداد برامج التعليم عن بعد-E Learning" بمتوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 1.07117، يعكس هذا التقييم تقديرًا لجهود المؤسسة في الاستثمار في البنية التحتية للتعليم عن بعد، مما يدل على وعيها بأهمية التكنولوجيا في تحسين جودة التعليم وتوسيع نطاقه.
- في المرتبة الثالثة العبارة "توفر مؤسساتكم أساليب حديثة في التكوين، مثل تدريب المكونين لنقل معارفهم إلى الأساتذة بهدف تعزيز التعلم عن بعد" بمتوسط حسابي 3.20 وانحراف معياري 1.09938 يشير هذا إلى موافقة معتدلة من قبل المشاركين حول وجود برامج تدريبية موجهة لتعزيز قدرات الأساتذة، مما يعكس جهودًا ملموسة في تحسين مهاراتهم المهنية، ومواكبة طرق التدريس الحديثة.
- تأتي العبارة "تهدف مؤسساتكم إلى تطوير كفاءاتها من أساتذة وإداريين والاعتماد على أساليب إدارية جديدة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.05 وانحراف معياري 0.99579، مما يشير إلى توجه إيجابي نحو تحسين الكفاءات المهنية والإدارية داخل المؤسسة.
- في المرتبة الخامسة العبارة "تسعى مؤسساتكم إلى تعزيز قدراتها الجوهرية للتصدي لمختلف التحديات والتكيف مع التحولات التي يشهدها سوق العمل" بمتوسط حسابي 2.98 وانحراف معياري 1.12719، مما يعكس تقييمًا معتدلًا لجهود الجامعة في مواجهة ما يتماشى مع سوق العمل .
- تليها العبارة " توجه مؤسساتكم إستراتيجيتها نحو تعزيز الحوار المستمر بين أعضائها" بمتوسط حسابي 2.9 وانحراف معياري 1.04534، يعكس هذا التقييم جهودًا معتدلة لتعزيز الحوار الداخلي، مع وجود فرصة لتحسين هذا الجانب.
- في المرتبة السابعة العبارة "يحترم الأساتذة آراء بعضهم البعض دون النظر إلى مناصبهم الوظيفية أو رتبهم الأكاديمية" بمتوسط حسابي 2.92 وانحراف معياري 1.07992، يعكس هذا التقييم وجود مستوى متوسط من الاحترام المتبادل بين الأساتذة، مما يتطلب تعزيز ثقافة الحوار المهني.
- ثم تأتي العبارة " تثمن مؤسساتكم الإنجازات الفردية للأساتذة" بمتوسط حسابي 2.90 وانحراف معياري 1.13615، مما يعكس تقييمًا متوسطًا لتقدير الإنجازات الفردية، أي البحث عن الكفاءات والمبدعين، وهو جانب يستدعي مزيدًا من الجهود لتحسينه.

- في المرتبة التاسعة العبارة " تضمن إدارة مؤسستكم من خلال هياكلها التنظيمية وصول المعلومات لكل الأساتذة بالشكل والوقت المناسبين" بمتوسط حسابي 2.77 وانحراف معياري 0.89780، مما يعكس الحاجة لتحسين تدفق المعلومات، وطرق الاتصالات داخل المؤسسة لضمان التناسق الفعال.
- أخيراً، جاءت العبارة "يتم إتباع الأسلوب التشاركي لاتخاذ القرارات في مؤسستكم " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.68 وانحراف معياري 1.0322، يشير هذا التقييم إلى انخفاض مستوى الموافقة على تطبيق الأسلوب التشاركي، لأن معظم القرارات المتخذة تكون من الجهات الوصية، وتصل للأساتذة كأوامر تطبق فقط، مما يعكس جانباً هاماً يتطلب تحسناً.
- بشكل عام: تُظهر النتائج أن المشاركين قد أبدوا رضا مرتفعاً نسبياً حول جوانب مثل التعلم المستمر والتعليم عن بعد، بينما أظهرت العبارات المتعلقة بالاحترام المتبادل والأسلوب التشاركي انخفاضاً في مستويات الموافقة، مما يشير إلى وجود فجوات تحتاج إلى معالجة لتعزيز بيئة تعليمية وتنظيمية إيجابية، من خلال تفعيل أسلوب الحوار وتشجيع الإبداع الجماعي والتعليم المستمر الذي يواكب كل التطورات الحديثة.

## 2-2-2 الإدارة الإلكترونية:

نبرز التحليل الوصفي لبعيد الإدارة الإلكترونية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (24): تقييم إجابات العملاء لبعء الإدارة الإلكترونية

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تتيح مؤسساتكم لكل أساتذتها المشاركة في برنامج التعليم الإلكتروني Moodle، بالإضافة لاستخدام البريد الإلكتروني، والتوقيع الإلكتروني.	5	15	23	112	49	3,9069	0,92909	عالية متوسطة
توفر مؤسساتكم مواقع الكترونية للتواصل بين الطلبة والأساتذة والإدارة، و نظام الاجتماعات عن بعد بين الأساتذة والإدارة Vidéoconférence	15	62	52	61	14	2,9853	1,08495	متوسطة
ساهم اعتماد مؤسساتكم للتكنولوجيات الحديثة ساهم في تعديل هيكلها التنظيمي.	17	32	86	63	8	3,0441	0,95876	متوسطة
تعمل إدارة مؤسساتكم على تدريب الأساتذة والإداريين على الوسائل ونظم المعلومات الحديثة.	16	36	47	93	12	3,2402	1,06264	متوسطة
تسهل الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم في تسهيل عملية التطوير ومواكبة التكنولوجيا وتحديث المعلومات والبيانات اللازمة.	14	30	55	93	12	3,2892	1,01694	متوسطة

عالية	0,97801	3,5637	23	107	47	16	11	تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات بين مختلف الأقسام
عالية	0,98911	3,4559	18	101	53	20	12	تتيح الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم فرصة متابعة كل ما هو جديد في القطاع.
عالية	0,94344	3,4608	14	107	52	21	10	يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم إلى تقليل تحريف المعلومات وتشويهها مقارنة بالمعاملات الورقية.
عالية	0,93372	3,5098	20	100	55	22	7	يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم إلى تحسين كفاءة وفعالية الأنشطة والمهام المقدمة.
عالية	1,06193	3,4804	28	92	45	28	11	يوجد رضا وقناعة باستخدام التكنولوجيات الحديثة لمواكبة أحدث التطورات في القطاع.
متوسطة	0,70425	3,3936	الإدارة الإلكترونية					البعد الثاني

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج "SPSS v26"

من خلال الجدول السابق الذي يظهر تقييم إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعْد الإدارة الإلكترونية، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين 2.98 و 3.90، مما يعكس تفاوتاً في مستويات الموافقة بين المشاركين على ممارسات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة "تتيح مؤسستكم لكل أساتذتها المشاركة في برنامج التعليم الإلكتروني Moodle ، بالإضافة لاستخدام البريد الإلكتروني، والتوقيع الإلكتروني" بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.9290 يعكس هذا التقييم تقديراً كبيراً لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين التجربة التعليمية والتواصل داخل المؤسسة، وهو ما يشير إلى استثمار جيد في البنية التحتية الرقمية.
- تليها العبارة "تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات بين مختلف الأقسام" بمتوسط حسابي 3.56 وانحراف معياري 0.9780. يشير هذا إلى فعالية الإدارة الإلكترونية في تعزيز قنوات الاتصال ونقل المعلومات بسرعة ودقة.
- تأتي العبارة "يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسستكم إلى تحسين كفاءة وفعالية الأنشطة والمهام المقدمة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 0.9337، يعكس هذا التقييم دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الكفاءة والفعالية من خلال الأساتذة والموظفين.
- في المرتبة الرابعة العبارة "يوجد رضا وقناعة باستخدام التكنولوجيات الحديثة لمواكبة أحدث التطورات في القطاع" بمتوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 1.06193، يعكس هذا التوافق العام بين المشاركين حول أهمية التكنولوجيات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي.
- ثم العبارة "يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسستكم إلى تقليل تحريف المعلومات وتشويهها مقارنة بالمعاملات الورقية" بمتوسط حسابي 3.46 وانحراف معياري 0.9434، يشير هذا إلى أن الإدارة الإلكترونية تساعد في تحسين دقة البيانات وتقليل الأخطاء.
- تأتي العبارة "تتيح الإدارة الإلكترونية في مؤسستكم فرصة متابعة كل ما هو جديد في القطاع" بمتوسط حسابي 3.45 وانحراف معياري 0.9891 يعكس هذا دور الإدارة الإلكترونية في دعم متابعة التطورات الحديثة.
- العبارة "تسهم الإدارة الإلكترونية في مؤسستكم في تسهيل عملية التطوير ومواكبة التكنولوجيا وتحديث المعلومات والبيانات اللازمة" بمتوسط حسابي 3.28 وانحراف معياري 1.01694، يشير هذا إلى أهمية الإدارة الإلكترونية في تحديث البيانات ومواكبة التغيرات.
- ثم العبارة "تعمل إدارة مؤسستكم على تدريب الأساتذة والإداريين على الوسائل ونظم المعلومات الحديثة" بمتوسط حسابي 3.24 وانحراف معياري 1.06264، يعكس هذا توافقاً معتدلاً حول جهود

المؤسسة في تدريب الكوادر البشرية.

- في المرتبة التاسعة العبارة "ساهم اعتماد مؤسستكم للتكنولوجيات الحديثة في تعديل هيكلها التنظيمي" بمتوسط حسابي 3.04 وانحراف معياري 0.958، يشير هذا إلى تأثير محدود للتكنولوجيات الحديثة على إعادة الهيكلة التنظيمية.

- أخيراً، العبارة " توفر مؤسستكم مواقع إلكترونية للتواصل بين الطلبة والأساتذة والإدارة، ونظام الاجتماعات عن بعد" Vidéoconférence جاءت بمتوسط حسابي 2.98 وانحراف معياري 1.08495، يعكس هذا التقييم ضعفاً نسبياً في منصات التواصل الإلكترونية، مما يبرز الحاجة إلى تحسين هذا الجانب.

بشكل عام: تُظهر النتائج أن الإدارة الإلكترونية قد حققت تقييماً إيجابياً فيما يتعلق بتيسير العمليات وتحسين الاتصال داخل المؤسسة، ومع ذلك، تظهر الحاجة لتعزيز الجوانب المتعلقة بمنصات التواصل الإلكتروني وإعادة الهيكلة التنظيمية لمواكبة التطورات التكنولوجية بشكل أفضل.

## 2-3- إدارة الجودة الشاملة:

نبرز التحليل الوصفي لبعده إدارة الجودة الشاملة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (25): تقييم إجابات العملاء لبعده إدارة الجودة الشاملة

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تعتمد مؤسساتكم على إدارة الجودة لتطوير النظام الإداري بفضل وضوح الأدوار والمسؤوليات .	16	41	87	58	2	2,9461	0,91621	متوسطة
تعمل إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسساتكم على تحسين وتطوير كل مكوناتها لتحقيق أعلى جودة في مخرجاتها(الطلبة) وتعزيز	18	39	93	50	4	2,9167	0,93002	متوسطة
ترتكز إستراتيجية مؤسساتكم في خدماتها على الجودة بدلا من الكم.	26	55	88	32	3	2,6618	0,94076	متوسطة
تحافظ إدارة مؤسساتكم على قنوات اتصال مفتوحة وفعالة في جميع الاتجاهات.	12	38	71	75	8	3,1422	0,96459	متوسطة
توفر مؤسساتكم نظام واضح ومحدد لتوزيع العبء الوظيفي على أعضاء الهيئة التدريسية	19	40	55	79	11	3,1127	1,07915	متوسطة

متوسطة	0,97427	2,8725	5	49	86	43	21	تمكن إدارة مؤسستكم من معالجة المشكلات بطرق علمية دقيقة، من خلال تطبيق إجراءات تصحيحية ووقائية لمنع تكرارها في المستقبل.
متوسطة	1,04671	2,9461	8	63	62	52	19	تكون أهداف واستراتيجيات مؤسستكم واضحة ومعروفة لجميع أعضاء الهيئة التدريسية .
متوسطة	0,98138	3,0490	8	62	83	34	17	تتابع مؤسستكم سيرورة عمليات الجودة المستهدفة والبرامج التعليمية.
متوسطة	1,08514	3,0686	8	79	60	33	24	توفر مؤسستكم بيئة تسودها روح التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين الأكاديميين والإداريين، مما يعزز العمل الجماعي.
متوسطة	1,09220	3,1961	16	78	59	32	19	يوجد رضا وقناعة من طرفكم لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وضمن نجاحها.
متوسطة	0,75757	2,9912	إدارة الجودة الشاملة					البعد الثالث

من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج "SPSS v26"

يُظهر الجدول أعلاه تقييم إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بـ إدارة الجودة الشاملة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين 2.66 و 3.19، مما يعكس تفاوتاً في مستويات الموافقة بين المشاركين حول ممارسات إدارة الجودة داخل المؤسسات الجامعية ناحية الشرق.

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة "يوجد رضا وقناعة من طرفكم لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وضمان نجاحها" بمتوسط حسابي 3.19 وانحراف معياري 1.09220، يعكس هذا التقييم إدراكاً واضحاً لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي.

- تليها العبارة "تحافظ إدارة مؤسستكم على قنوات اتصال مفتوحة وفعالة في جميع الاتجاهات" بمتوسط حسابي 3.14 وانحراف معياري 0.96459، يشير هذا إلى توافق المشاركين حول أهمية وجود قنوات اتصال فعالة لتعزيز التواصل بين الأساتذة والعاملين في نفس الجامعة أو حتى بين الجامعات.

- في المرتبة الثالثة العبارة «توفر مؤسستكم نظاماً واضحاً ومحددًا لتوزيع العبء الوظيفي على أعضاء الهيئة التدريسية» بمتوسط حسابي 3.11 وانحراف معياري 1.07915، يُظهر هذا التقييم وجود جهود معتدلة في تنظيم العمل وتقسيم ساعات العمل وتوزيع الأعباء الوظيفية.

- تأتي العبارة " توفر مؤسستكم بيئة تسودها روح التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين الأكاديميين والإداريين، مما يعزز العمل الجماعي" بمتوسط حسابي 3.06 وانحراف معياري 1.08514، يعكس هذا أهمية البيئة التعاونية داخل المؤسسة، إلا أن هناك مجالاً لتحسين التفاهم والتعاون.

- في المرتبة الخامسة العبارة " تتابع مؤسستكم سيرورة عمليات الجودة المستهدفة والبرامج التعليمية بمتوسط حسابي 3.04 وانحراف معياري 0.98138، يشير هذا إلى وجود متابعة معتدلة لبرامج الجودة داخل المؤسسة.

- ثم العبارة "تعتمد مؤسستكم على إدارة الجودة لتطوير النظام الإداري بفضل وضوح الأدوار والمسؤوليات" جاءت بمتوسط حسابي 2.94 وانحراف معياري 0.91621، يعكس هذا وجود إدراك متوسط لفعالية إدارة الجودة في تطوير النظام الإداري.

- تليها العبارة " تكون أهداف واستراتيجيات مؤسستكم واضحة ومعروفة لجميع أعضاء الهيئة التدريسية" بمتوسط حسابي 2.94 وانحراف معياري 1.04671، يشير هذا إلى الحاجة لتحسين وضوح

الأهداف والاستراتيجيات داخل المؤسسة.

- العبارة "تعمل إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسستكم على تحسين وتطوير كل مكوناتها لتحقيق أعلى جودة في مخرجاتها (الطلبة) وتعزيز صورتها الإيجابية" جاءت بمتوسط حسابي 2.91 وانحراف معياري 0.93002، يعكس هذا تقييماً متوسطاً لدور إدارة الجودة في تحسين مخرجات التعليم.
- تأتي في المرتبة التاسعة العبارة " تمكن إدارة مؤسستكم من معالجة المشكلات بطرق علمية دقيقة، من خلال تطبيق إجراءات تصحيحية ووقائية لمنع تكرارها في المستقبل" بمتوسط حسابي 2.87 وانحراف معياري 0.97427، يُظهر هذا تقييماً معتدلاً لقدرة المؤسسة على معالجة المشكلات بشكل علمي.
- أخيراً العبارة "ترتكز إستراتيجية مؤسستكم في خدماتها على الجودة بدلاً من الكم" جاءت بمتوسط حسابي 2.66 وانحراف معياري 0.94076، يشير هذا إلى انخفاض التركيز على الجودة مقارنة بالكمية، مما يعكس الحاجة إلى إعادة النظر في الاستراتيجيات لتعزيز الجودة.

**بشكل عام:** تُظهر النتائج أن المشاركين يقدرون أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وقنوات الاتصال المفتوحة، مما يشير إلى وجود توجه إيجابي نحو تحسين الأداء المؤسسي، ومع ذلك، يظهر أن بعض الجوانب تحتاج إلى تعزيز، مثل التركيز على الجودة بدلاً من الكم، وضوح الأهداف والإستراتيجيات، ومعالجة المشكلات بطرق أكثر كفاءة. هذه النتائج تؤكد أهمية تبني نهج شامل لتحسين جودة التعليم والخدمات داخل المؤسسات الجامعية.

## 2-3- التحليل الوصفي للمتغير التابع: إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي

تُعتبر إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي من الركائز الأساسية لضمان تكيف المؤسسات الأكاديمية مع المتغيرات المستمرة وتحقيق استدامة التطور. يتطلب هذا المفهوم وضع استراتيجيات فعّالة لتحسين الهيكل التنظيمي، التكيف مع التكنولوجيا المتقدمة، وتعزيز الكفاءة البشرية بما يتماشى مع متطلبات العصر.

في هذا الجزء، سيتم تحليل استجابات عينة الدراسة المرتبطة بمتغير إدارة التغيير، مع التركيز على أبعاده الأساسية: التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، والتغيير الإنساني. الذي نهدف من خلاله هذا إلى استكشاف مدى توافق آراء المشاركين مع متطلبات التغيير الضرورية لتحقيق التحول المنشود في قطاع التعليم العالي.

### 2-3-1- التغيير الهيكلي:

نبرز التحليل الوصفي لبعده التغيير الهيكلي من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (26): تقييم إجابات العملاء لبعده التغيير الهيكلي

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم في سلمه التدريجي بالوضوح.	4	16	41	127	16	3,6618	0,81144	عالية
يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بسهولة الاتصال بين القسمين.	7	15	50	120	12	3,5637	0,84856	عالية
يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بتقسيم المسؤوليات لتسيير الأمور.	6	17	45	124	12	3,5833	0,84102	عالية
يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بتقسيم الصلاحيات لتسهيل المهام.	6	16	54	114	14	3,5588	0,84892	عالية
يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بسهولة في اتخاذ القرارات من رؤساء الأقسام.	12	23	62	98	9	3,3382	0,94598	متوسطة
يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بالرجوع للمدير في اتخاذ القرارات.	5	8	65	106	20	3,6275	0,81151	عالية
يتم إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي لمؤسستكم كل سنة جامعية جديدة.	41	52	76	32	3	2,5294	1,02871	ضعيفة
يوجد رضا وقاعة عن الهيكل التنظيمي الحالي.	23	20	80	71	10	3,1225	1,04088	متوسطة
البعده الأول	التغيير الهيكلي					3,3732	0,64726	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج "SPSS v26"

يُظهر الجدول (26) تقييم إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعُد التغيير الهيكلي، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين 2.52 و 3.66، مما يعكس تفاوتاً واضحاً في مستويات الموافقة بين المشاركين حول التغييرات الهيكلية داخل المؤسسة.

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة "يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم في سلمه التدريجي بالوضوح" بمتوسط حسابي 3.66 وانحراف معياري 0.8114، يشير هذا إلى اتفاق قوي بين المشاركين حول وضوح التسلسل التدريجي للهيكل التنظيمي، مما يعكس وضوحاً في ترتيب المستويات الإدارية.

- تليها العبارة "يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بالرجوع للمدير في اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري 0.8115، يعكس هذا توافقاً عالياً على مركزية اتخاذ القرارات ضمن المؤسسة الجامعية.

- في المرتبة الثالثة العبارة "يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بتقسيم المسؤوليات لتسيير الأمور" بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 0.8410، يُظهر هذا التقييم رضا الأساتذة في مؤسساتهم الجامعية عن وضوح توزيع المسؤوليات في الهيكل التنظيمي.

- تأتي العبارة "يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بسهولة الاتصال بين الأقسام" بمتوسط حسابي 3.56 وانحراف معياري 0.8485، مما يشير إلى فعالية قنوات الاتصال بين الأقسام المختلفة.

- تأتي العبارة "يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بتقسيم الصلاحيات لتسهيل المهام" بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 0.8489، يعكس هذا التقييم دور تقسيم الصلاحيات في تسهيل إدارة المهام.

- العبارة "يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بالسهولة في اتخاذ القرارات من رؤساء الأقسام" جاءت بمتوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري 0.9459، يشير هذا إلى موافقة متوسطة حول مرونة اتخاذ القرارات على مستوى رؤساء الأقسام.

- ثم العبارة "يوجد رضا وقناعة عن الهيكل التنظيمي الحالي" بمتوسط حسابي 3.12 وانحراف معياري 1.0408، يعكس هذا التقييم درجة معتدلة من الرضا حول الهيكل التنظيمي الحالي.

- في المرتبة الأخيرة العبارة "يتم إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي لمؤسستكم كل سنة جامعية جديدة" بمتوسط حسابي 2.52 وانحراف معياري 1.0287، يشير هذا التقييم المنخفض إلى ضعف إدراك

الأساتذة لعملية إعادة تنظيم الهيكل سنوياً، مما قد يعكس قلة المرونة أو ضعف التجديد الهيكلي.

**بشكل عام:** تعكس النتائج رضا المشاركين العام عن وضوح التسلسل الإداري وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات في الهيكل التنظيمي، ومع ذلك يظهر تباين في مستويات الموافقة حول بعض الجوانب، مثل: إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي سنوياً، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز المرونة في التغييرات الهيكلية وتحديثها بشكل دوري. وتعزز هذه النتائج أهمية الاهتمام بالجوانب الديناميكية للهيكل التنظيمي لضمان ملاءمته مع التحديات والمتغيرات البيئية.

### 2-3-2- التغيير التكنولوجي:

نبرز التحليل الوصفي لبعد التغيير التكنولوجي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (27): تقييم إجابات العملاء لبعد التغيير التكنولوجي

العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
توفر إدارة مؤسستكم كل الوسائل التكنولوجية الحديثة لمواكبة التغيير	20	75	53	51	5	2,7353	1,02122	متوسطة
تجهز إدارة مؤسستكم المرافق البيداغوجية بمختلف التكنولوجيات الحديثة.	25	84	37	53	5	2,6520	1,06971	متوسطة
تربط إدارة مؤسستكم بالانترنت السريع العالي التدفق	57	69	48	27	3	2,2647	1,05444	ضعيفة
تعتمد على نظم معلومات حديثة لتسهيل العمل.	26	60	78	36	4	2,6667	,97590	متوسطة
تعتمد على تحسين الأداء بمختلف الوسائل التكنولوجية	22	53	77	49	3	2,7941	,97595	متوسطة
تنتهج مؤسستكم في نشاطاتها على "سياسة صفر ورق".	19	46	47	79	13	3,1029	1,11160	متوسطة

متوسطة	1,11750	3,0490	11	74	58	36	25	تعمل إدارة مؤسساتكم على تدريب وتكوين الأساتذة والإداريين على الوسائل ونظم المعلومات الحديثة .
عالية	1,09051	3,5882	31	107	33	17	16	يوجد رضا وقناعة بأن التكنولوجيات تساهم في تقليل الجهد، الوقت وتحسين الأداء.
متوسطة	0,74833	2,8566	التغيير التكنولوجي				البعد الثاني	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج "SPSS v26

يُظهر الجدول أعلاه تقييم إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بـ **التغيير التكنولوجي**، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين **2.26** و **3.58**، مما يعكس تفاوتاً في مستويات الموافقة بين المشاركين حول استخدام التكنولوجيات الحديثة ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي.

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة "يوجد رضا وقناعة بأن التكنولوجيات تساهم في تقليل الجهد، الوقت وتحسين الأداء" بمتوسط حسابي **3.58** وانحراف معياري **1.0905**، يشير هذا التقييم إلى قناعة قوية بين المشاركين حول فعالية التكنولوجيات في تحسين الأداء وتوفير الوقت والجهد.

- تليها العبارة "تنتهج مؤسساتكم في نشاطاتها على سياسة صفر ورق" بمتوسط حسابي **3.10** وانحراف معياري **1.1116**، يعكس هذا التقييم توافقاً نسبياً حول أهمية تقليل الاعتماد على الورق والتخلص منها تماماً واستبدالها بكل المعاملات الإلكترونية، وهذا كجزء من إستراتيجية التغيير التكنولوجي.

- في المرتبة الثالثة العبارة "تعمل إدارة مؤسساتكم على تدريب وتكوين الأساتذة والإداريين على الوسائل ونظم المعلومات الحديثة" بمتوسط حسابي **3.04** وانحراف معياري **1.1175**، يظهر هذا التقييم توافقاً متوسطاً حول الجهود المبذولة لتدريب الكوادر على استخدام التكنولوجيات.

- ثم العبارة "تعتمد على تحسين الأداء بمختلف الوسائل التكنولوجية" بمتوسط حسابي **2.79** وانحراف معياري **0.9759**، يعكس هذا التقييم اتفاقاً معتدلاً حول دور الوسائل التكنولوجية في تحسين الأداء.

- العبارة " توفر إدارة مؤسستكم كل الوسائل التكنولوجية الحديثة لمواكبة التغيير " جاءت بمتوسط حسابي 2.73 وانحراف معياري 1.0212، مما يشير إلى موافقة متوسطة حول توفير الوسائل التكنولوجية اللازمة.
  - تأتي العبارة " تعتمد على نظم معلومات حديثة لتسهيل العمل " بمتوسط حسابي 2.66 وانحراف معياري 0.9759، يعكس هذا التقييم توافقاً متوسطاً حول استخدام نظم المعلومات لتسهيل العمل.
  - العبارة " تجهز إدارة مؤسستكم المرافق البيداغوجية بمختلف التكنولوجيات الحديثة " جاءت بمتوسط حسابي 2.65 وانحراف معياري 1.0697، مما يشير إلى تقييم متوسط للجهود المبذولة في تجهيز المرافق بالتكنولوجيات.
  - في المرتبة الأخيرة العبارة " تربط إدارة مؤسستكم بالإنترنت السريع العالي التدفق " بمتوسط حسابي 2.26 وانحراف معياري 1.0544، يُظهر هذا التقييم ضعفاً ملحوظاً في توفير الاتصال بالإنترنت عالي الجودة، مما يشير إلى قصور في هذا الجانب الأساسي للتغيير التكنولوجي.
- بشكل عام:** تُظهر النتائج أن الأساتذة يقدرون أهمية التكنولوجيا في تحسين الأداء وتقليل الجهد، إلا أن بعض الجوانب مثل: تجهيز المرافق البيداغوجية، وربط المؤسسة بالإنترنت السريع تحتاج إلى تحسينات واضحة. يُبرز هذا أهمية تطوير البنية التحتية التكنولوجية ودعم عمليات التدريب لتعزيز استيعاب التكنولوجيا وتحقيق أهداف التغيير المؤسسي.

### 2-3-3- التغيير الإنساني:

نبرز التحليل الوصفي لبعد التغيير الإنساني من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (28): تقييم إجابات العملاء لبعث التغيير الإنساني

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يتم استشارتكم كطرف أساسي عند حدوث أي تغيير في مؤسستكم.	48	82	47	24	3	2,2745	,99908	متوسطة
يتم تكوينكم عند إدخال تكنولوجيات جديدة لرفع مهاراتكم.	23	53	49	71	8	2,9412	1,10372	متوسطة
يتم تكوينكم عند إدخال أسلوب تدريسي جديد لتحسين أدائكم.	27	56	49	64	8	2,8529	1,12208	متوسطة
توجد روح العمل الجماعي عند مجابهة أي تغيير	34	45	63	59	3	2,7647	1,08892	عالية
تعتمد مؤسستكم على العمل المشترك و فرق العمل في أداء المهام	25	46	67	60	6	2,8824	1,05787	عالية
توجد اجتماعات دورية لتقييم أدائكم ونتائج الطلبة	13	29	34	114	14	3,4265	1,02649	عالية
توجد اجتماعات دورية لتقديم اقتراحاتكم	22	45	60	72	5	2,9657	1,05223	عالية
يوجد رضا وقناعة بأن لكم دور فعال في تسيير مؤسستكم.	28	36	72	59	9	2,9265	1,09161	عالية
<b>البعث الثالث</b>	<b>التغيير الإنساني</b>					<b>2,8793</b>	<b>0,78856</b>	<b>متوسطة</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج "SPSS v26"

يُظهر الجدول السابق تقييم إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بـ**بُعد التغيير الإنساني**، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين **2.27** و**3.42**، مما يعكس تفاوتاً في مستويات الموافقة بين المشاركين حول أبعاد التغيير الإنساني داخل المؤسسة.

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة "**توجد اجتماعات دورية لتقييم أدائكم ونتائج الطلبة**" بمتوسط حسابي **3.42** وانحراف معياري **1.02649**، يعكس هذا التقييم توافقاً كبيراً بين المشاركين حول أهمية الاجتماعات الدورية لتقييم الأداء، مما يشير إلى اهتمام المؤسسة بتحسين أداء الكوادر والطلبة.

- تليها العبارة "**توجد اجتماعات دورية لتقديم اقتراحاتكم**" بمتوسط حسابي **2.96** وانحراف معياري **1.05223**، يُظهر هذا التقييم أن الاجتماعات الدورية تعد وسيلة للتواصل الفعال بين العاملين والإدارة، مما يعزز فرص المشاركة في صنع القرار.

- في المرتبة الثالثة العبارة "**يتم تكوينكم عند إدخال تكنولوجيات جديدة لرفع مهارتكم**" بمتوسط حسابي **2.94** وانحراف معياري **1.10372**، يعكس هذا استعداداً متوسطاً من المؤسسة لتكوين الكوادر عند إدخال التكنولوجيا.

- ثم العبارة "**يوجد رضا وقناعة بأن لكم دور فعال في تسيير مؤسساتكم**" بمتوسط حسابي **2.92** وانحراف معياري **1.09161**، يشير هذا التقييم إلى شعور معتدل بالرضا بين الأساتذة حول دورهم الفعّال في اتخاذ القرارات.

- العبارة "**تعتمد مؤسساتكم على العمل المشترك وفرق العمل في أداء المهام**" جاءت بمتوسط حسابي **2.88** وانحراف معياري **1.05787**، يشير هذا إلى تقدير متوسط لأهمية العمل الجماعي داخل المؤسسات الجامعية.

- ثم العبارة "**يوجد رضا وقناعة بأن لكم دور فعال في تسيير مؤسساتكم**" بمتوسط حسابي **2.88** وانحراف معياري **1.05223**، يعكس هذا أن الأساتذة يرون في العمل الجماعي جزءاً مهماً من عمليات التغيير.

- العبارة "**يتم تكوينكم عند إدخال أسلوب تدريسي جديد لتحسين أدائكم**" بمتوسط حسابي **2.85** وانحراف معياري **1.12208**، يعكس هذا تقييماً متوسطاً حول الاهتمام بتحسين الأداء عبر التدريب عند إدخال أساليب تدريسية جديدة.

- العبارة "توجد روح العمل الجماعي عند مجابهة أي تغيير" جاءت بمتوسط حسابي 2.76 وانحراف معياري 1.08892، مما يشير إلى وجود توافق معتدل حول أهمية التعاون عند مواجهة التغيير.
- في المرتبة الأخيرة العبارة " يتم استشارتكم كطرف أساسي عند حدوث أي تغيير في مؤسستكم" بمتوسط حسابي 2.27 وانحراف معياري 0.99908، يُظهر هذا التقييم الضعيف نقصاً في إشراك الكوادر في التغييرات التي تحدث داخل المؤسسة.

**بشكل عام:** تعكس النتائج أن المؤسسات الجامعية تولي أهمية نسبية للتغيير الإنساني من خلال الاجتماعات الدورية وتوفير بيئة للتواصل والعمل الجماعي، ومع ذلك يُظهر التقييم أن هناك قصوراً في إشراك العاملين في التغييرات المؤسسية والاستفادة من آرائهم بشكل كافٍ، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز ثقافة الشراكة في صنع القرار ودعم برامج التدريب لتحسين المهارات ومواكبة التغييرات الحديثة.

### 3- اختبار فرضيات الدراسة:

استنادا إلى الإطارين النظري والميداني سوف نقوم باختبار الفرضيات التي نص عليها البحث، ونقوم بالتركيز على تحليل العلاقات بين المتغيرات المدروسة ومدى تحقيق البيانات لشروط التحليل الإحصائي، ويتم تطبيق الاختبارات الإحصائية المناسبة لتقييم مدى توافق الفرضيات مع البيانات، إضافة إلى التحقق من صلاحية النماذج المقترحة في تفسير هذه العلاقات.

كما سيتم اختيار النموذج الأكثر دقة وملائمة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي، بحيث يعكس أفضل تفسير ممكن للعلاقات السببية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

#### 3-1- اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية:

سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية التي قام عليها الباحث، ثم الفرضيات الفرعية كما يلي:

##### 3-1-1- اختبار الفرضية الرئيسية:

نص الفرضية الرئيسية  $H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمتطلبات التطوير التنظيمي بأبعاده (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، إدارة الجودة الشاملة) في إدارة التغيير بأبعاده (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير الإنساني) في قطاع التعليم العالي في الجزائر عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

#### الجدول رقم (29): نتائج الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية

ملخص النموذج						
الخطأ المعياري		معامل التحديد المعدل		$R^2$	R	
0,37982		0,632		0,637	0,798	
تحليل التباين (ANOVA)						
مستوى الدلالة sig	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0,000	117,134	16,898	3	50,694	Régression	الفرضية الرئيسية
		0,144	200	28,852	de Student	
			203	79,546	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج spss

من خلال الجدول رقم (29) نلاحظ أن هناك:

- علاقة إيجابية قوية بين متطلبات التطوير التنظيمي بأبعاده وإدارة التغيير، حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.798$ ، مما يشير إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرين.

- يوضح معامل التحديد  $R^2 = 0.637$  أن حوالي 63.7% من التغيرات في إدارة التغيير يمكن تفسيرها بمتطلبات التطوير التنظيمي بأبعاده الثلاثة، مما يعني أن هناك عوامل أخرى تساهم بنسبة 36.3% في تفسير التغيرات في إدارة التغيير.

يعرض الجدول أيضًا نتائج اختبار التباين ANOVA لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج الفرضية الرئيسية، حيث نلاحظ أن:

- قيمة معامل Fisher (F) بلغت 117.134، مما يشير إلى أن النموذج يمتلك قوة كبيرة في تفسير العلاقة بين المتغيرات.

- مستوى الدلالة  $Sig = 0.000$ ، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن النموذج ذو دلالة إحصائية قوية.

**بناءً على هذه النتائج:** يمكننا رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، التي تؤكد وجود دور ذو دلالة إحصائية لمتطلبات التطوير التنظيمي بأبعاده: (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، وإدارة الجودة الشاملة) على إدارة التغيير بأبعاده: (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، والتغيير الإنساني) عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (30): نتائج اختبار معنوية معالم نموذج الانحدار لتحليل الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة (SIG)	T	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		إدارة التغيير
		Bêta	انحراف معياري	المعاملات B	
0,000	4,150		0,140	0,581	الثابت (A)
0,000	4,113	0,247	0,052	0,213	التعلم التنظيمي
0,000	4,558	0,271	0,053	0,241	الإدارة الإلكترونية
0,000	6,116	0,390	0,053	0,323	إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج spss

من خلال الجدول (30) الذي يعرض نتائج اختبار معنوية معالم نموذج الانحدار لتحليل الفرضية الرئيسية، نلاحظ أن جميع قيم الدلالة الإحصائية (Sig) للثابت ومعاملات أبعاد متطلبات التطوير التنظيمي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، مما يشير إلى أن هذه الأبعاد لها تأثير معنوي على إدارة التغيير.

وبناءً على هذه النتائج، يمكننا تقدير معادلة الانحدار على النحو التالي :

$$\hat{Y} = 0.581 + 0.213X1 + 0.241X2 + 0.323X3$$

هذا النموذج يفسر بأنه:

- إذا زاد التعلم التنظيمي (X1) بوحدة واحدة، فإن إدارة التغيير تتحسن بمقدار 0.213 وحدة؛
  - إذا زادت الإدارة الإلكترونية (X2) بوحدة واحدة، فإن إدارة التغيير تتحسن بمقدار 0.241 وحدة؛
  - إذا زادت إدارة الجودة الشاملة (X3) بوحدة واحدة، فإن إدارة التغيير تتحسن بمقدار 0.323 وحدة.
- تشير هذه النتائج إلى أن جميع أبعاد متطلبات التطوير التنظيمي لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على إدارة التغيير، مع وجود تأثير أكبر نسبياً لإدارة الجودة الشاملة مقارنة بباقي الأبعاد.
- بناءً على هذه التحليلات، يمكننا رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 التي تؤكد وجود دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد متطلبات التطوير التنظيمي (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية،

إدارة الجودة الشاملة) في إدارة التغيير بأبعادها المختلفة (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير الإنساني) عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$

توصلنا إذن: إلى أن تحسين أبعاد متطلبات التطوير التنظيمي يسهم بشكل إيجابي في تعزيز إدارة التغيير داخل قطاع التعليم العالي، مما يعكس أهمية تبني استراتيجيات التطوير التنظيمي لتحقيق تكيف فعال مع التغييرات المطلوبة.

### 3-1-2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- تنص الفرضية الفرعية الأولى  $H_01$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمتطلبات التطوير التنظيمي بأبعاده (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، إدارة الجودة الشاملة) في التغيير الهيكلي في قطاع التعليم العالي في الجزائر عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

الجدول رقم (31): نتائج الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الأولى

ملخص النموذج						
الخطأ المعياري		معامل التحديد المعدل		$R^2$	R	
0,50345		0,395		0,404	0,636	
تحليل التباين (ANOVA)						
مستوى الدلالة sig	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0,000	45,181	11,452	3	34,355	Régression	الفرضية الفرعية الأولى
		0,253	200	50,692	de Student	
			203	85,046	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج spss

من خلال الجدول رقم (31) نلاحظ أن هناك:

- علاقة إيجابية متوسطة بين متطلبات التطوير التنظيمي بأبعاده (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، إدارة الجودة الشاملة) والتغيير الهيكلي في قطاع التعليم العالي، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة 0.636، مما يشير إلى وجود ارتباط متوسط القوة بين المتغيرات.

- يوضح معامل التحديد ( $R^2$ ) أن حوالي 40.4% من التغيرات في التغيير الهيكلي يمكن تفسيرها من خلال متطلبات التطوير التنظيمي، بينما تبقى نسبة 59.6% تعزى إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

يعرض الجدول أيضًا نتائج اختبار التباين (ANOVA) الذي يُستخدم لاختبار جودة وصلاحيّة النموذج:  
- قيمة معامل فيشر (F) بلغت 45.181، مما يشير إلى أن النموذج يمتلك قدرة تفسيرية قوية للعلاقة بين المتغيرات.

- مستوى الدلالة (Sig) المسجل هو 0.000، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $0.05 \geq \alpha$ )، مما يدل على أن النموذج ذو دلالة إحصائية قوية.

بناءً على هذه النتائج: يمكننا رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  التي تؤكد وجود دور ذو دلالة إحصائية لمتطلبات التطوير التنظيمي بأبعادها (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، إدارة الجودة الشاملة) في التغيير الهيكلي في قطاع التعليم العالي في الجزائر.

وتوصلنا من خلال هذه النتائج إلى أهمية تعزيز وتطوير أبعاد متطلبات التطوير التنظيمي لتحسين التغيير الهيكلي، حيث تلعب هذه الأبعاد دورًا أساسيًا في تعزيز كفاءة ومرونة الهياكل التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية.

الجدول رقم (32): نتائج اختبار معنوية معالم نموذج الانحدار لتحليل الفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة (SIG)	T	معاملات غير موحدة		التغيير الهيكلي
		معاملات موحدة	معاملات B	
		Bêta	انحراف معياري	
0,000	7,890		0,185	الثابت (A)
0,114	1,587	0,122	0,069	التعلم التنظيمي
0,065	1,857	0,142	0,070	الإدارة الإلكترونية
0,000	5,374	0,440	0,070	إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يعرض نتائج اختبار معنوية معالم نموذج الانحدار لتحليل الفرضية الفرعية الأولى أن قيم الدلالة الإحصائية (Sig) للثابت وأحد أبعاد متطلبات التطوير التنظيمي (إدارة الجودة الشاملة) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يشير إلى أن هذا

البعد له تأثير معنوي على التغيير الهيكلي، في المقابل: نجد أن قيم الدلالة الإحصائية لبُعدي التعلم التنظيمي والإدارة الإلكترونية أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) ، مما يعني عدم وجود تأثير معنوي لهذين البعدين على التغيير الهيكلي في هذا النموذج.

وبناءً على هذه النتائج، يمكننا تقدير معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\hat{Y}_1 = 1.463 + 0.109X_1 + 0.130X_2 + 0.376X_3$$

حيث:

- $\hat{Y}_1$ : التغيير الهيكلي.
- $X_1$ : التعلم التنظيمي.
- $X_2$ : الإدارة الإلكترونية.
- $X_3$ : إدارة الجودة الشاملة.

يوضح هذا النموذج أن زيادة وحدة واحدة في إدارة الجودة الشاملة ( $X_3$ ) تؤدي إلى تحسين التغيير الهيكلي بمقدار 0.376 وحدة، مما يعكس تأثيراً إيجابياً كبيراً لهذا البعد. أما بالنسبة للتعلم التنظيمي ( $X_1$ ) والإدارة الإلكترونية ( $X_2$ ) ، فإن تأثيرهما غير معنوي إحصائياً وفقاً للنتائج. أي أن إدارة الجودة الشاملة هي العامل الأكثر تأثيراً في التغيير الهيكلي مقارنة بالأبعاد الأخرى.

في المقابل: تشير النتائج إلى أن التأثيرات المحتملة للتعلم التنظيمي والإدارة الإلكترونية على التغيير الهيكلي ليست قوية بما يكفي لتكون ذات دلالة إحصائية.

إذن: يمكننا رفض الفرضية الصفرية  $H_{01}$  جزئياً، حيث يثبت أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير معنوي على التغيير الهيكلي، في حين لا يظهر ذلك بالنسبة للتعلم التنظيمي والإدارة الإلكترونية، هذه النتائج تعزز أهمية تحسين استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة لدعم التغيير الهيكلي في قطاع التعليم العالي.

### 3-1-3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية  $H_{02}$  : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمتطلبات التطوير التنظيمي بأبعاده (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، إدارة الجودة الشاملة) في التغيير التكنولوجي في قطاع التعليم

العالي في الجزائر عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

الجدول رقم (33): نتائج الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثانية

ملخص النموذج						
الخطأ المعياري		معامل التحديد المعدل		R <sup>2</sup>	R	
0,54398		0,472		0,479	0,692	
تحليل التباين (ANOVA)						
مستوى الدلالة sig	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0,000	61,389	18,166	3	54,498	Régression	الفرضية
		0,296	200	59,183	de Student	الفرعية
			203	113,681	المجموع	الثانية

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج spss

من خلال الجدول رقم (33) نلاحظ أن:

- علاقة إيجابية قوية بين متطلبات التطوير التنظيمي بأبعادها (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، إدارة الجودة الشاملة) والتغيير التكنولوجي في قطاع التعليم العالي، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة **0.692**، مما يشير إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات.
- يوضح معامل التحديد ( $R^2$ ) أن حوالي **47.9%** من التغيرات في التغيير التكنولوجي يمكن تفسيرها من خلال متطلبات التطوير التنظيمي، بينما تبقى نسبة **52.1%** تُعزى إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.
- يعرض الجدول أيضاً نتائج اختبار التباين (ANOVA) الذي يُستخدم لاختبار جودة وصلاحيّة النموذج:
  - قيمة معامل فيشر (F) بلغت **61.389**، مما يشير إلى أن النموذج يمتلك قدرة تفسيرية قوية للعلاقة بين المتغيرات.
  - مستوى الدلالة (Sig) المسجل هو **0.000**، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن النموذج ذو دلالة إحصائية قوية.

بناءً على هذه النتائج: يمكننا رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_2$  التي تؤكد وجود دور ذو دلالة إحصائية لمتطلبات التطوير التنظيمي بأبعادها (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، إدارة الجودة الشاملة) في التغيير التكنولوجي في قطاع التعليم العالي في الجزائر.

إذن: تشير هذه النتائج إلى أهمية تطوير وتعزيز أبعاد متطلبات التطوير التنظيمي لتحسين التغيير التكنولوجي، حيث إن هذه الأبعاد تسهم بشكل كبير في تبني التكنولوجيا الحديثة وتعزيز مرونة وقدرة المؤسسات التعليمية على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية.

الجدول رقم (34): نتائج اختبار معنوية معالم نموذج الانحدار لتحليل الفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة (SIG)	T	معاملات موجدة	معاملات غير موجدة		التغيير التكنولوجي
		Bêta	انحراف معياري	المعاملات B	
0,295	1,050		0,200	0,210	الثابت (A)
0,002	3,100	0,223	0,074	0,230	التعلم التنظيمي
0,000	5,415	0,386	0,076	0,410	الإدارة الإلكترونية
0,020	2,340	0,179	0,076	0,177	إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه الذي يعرض نتائج اختبار معنوية معالم نموذج الانحدار لتحليل الفرضية الفرعية الثانية، نلاحظ أن قيم الدلالة الإحصائية (Sig) لجميع أبعاد متطلبات التطوير التنظيمي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، مما يشير إلى أن كل من التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، وإدارة الجودة الشاملة لها تأثير معنوي على التغيير التكنولوجي.

وبناءً على هذه النتائج، يمكننا تقدير معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\hat{Y}_2 = 0.210 + 0.230X_1 + 0.410X_2 + 0.177X_3$$

حيث:

•  $\hat{Y}_2$ : يمثل التغيير التكنولوجي.

•  $X_1$ : التعلم التنظيمي.

•  $X_2$ : الإدارة الإلكترونية.

•  $X_3$ : إدارة الجودة الشاملة.

يوضح هذا النموذج أن:

- زيادة وحدة واحدة في التعلم التنظيمي ( $X_1$ ) تؤدي إلى تحسين التغيير التكنولوجي بمقدار 0.230 وحدة؛

- زيادة وحدة واحدة في الإدارة الإلكترونية ( $X_2$ ) تؤدي إلى تحسين التغيير التكنولوجي بمقدار 0.410 وحدة، مما يعكس التأثير الأكبر لهذا البعد مقارنة بالأبعاد الأخرى.

- زيادة وحدة واحدة في إدارة الجودة الشاملة ( $X_3$ ) تؤدي إلى تحسين التغيير التكنولوجي بمقدار 0.177 وحدة.

تشير هذه النتائج إلى أن جميع أبعاد متطلبات التطوير التنظيمي تلعب دوراً مهماً في تعزيز التغيير التكنولوجي. ومع ذلك، يظهر أن الإدارة الإلكترونية لها التأثير الأكبر على التغيير التكنولوجي مقارنة بالأبعاد الأخرى.

بناءً على هذه التحليلات: يمكننا رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_2$  التي تؤكد وجود دور ذو دلالة إحصائية لمتطلبات التطوير التنظيمي بأبعادها الثلاثة (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، إدارة الجودة الشاملة) في التغيير التكنولوجي في قطاع التعليم العالي.

إن: تشير هذه النتائج إلى أهمية تعزيز استراتيجيات التطوير التنظيمي، مع التركيز بشكل خاص على الإدارة الإلكترونية، لتحقيق تحسينات فعالة في التغيير التكنولوجي، مما يعكس أهمية تبني تقنيات حديثة لتعزيز الكفاءة والابتكار داخل المؤسسات التعليمية.

### 3-1-4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة  $H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمتطلبات التطوير التنظيمي بأبعاده (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، إدارة الجودة الشاملة) في التغيير الإنساني في قطاع التعليم العالي في الجزائر عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

الجدول رقم (35): نتائج الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثالثة

ملخص النموذج						
الخطأ المعياري		معامل التحديد المعدل		R <sup>2</sup>	R	
0,53260		0,544		0,551	<b>0,742</b>	
تحليل التباين (ANOVA)						
مستوى الدلالة sig	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0,000	81,666	23,166	3	69,498	Régression	الفرضية
		0,284	200	56,733	de Student	الفرعية
			203	126,231	المجموع	الثالثة

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج spss

من خلال الجدول رقم (35)، نلاحظ أن:

- علاقة إيجابية قوية بين متطلبات التطوير التنظيمي بأبعاده (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، إدارة الجودة الشاملة) والتغيير الإنساني في قطاع التعليم العالي، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة **0.742**، مما يشير إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات.
- يوضح معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن حوالي **55.1%** من التغيرات في التغيير الإنساني يمكن تفسيرها من خلال متطلبات التطوير التنظيمي، بينما تبقى نسبة **44.9%** تعزى إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.
- يعرض الجدول أيضاً نتائج اختبار التباين (ANOVA) الذي يُستخدم لاختبار جودة وصلاحيّة النموذج:
- قيمة معامل فيشر (F) بلغت **81.666**، مما يشير إلى أن النموذج يمتلك قدرة تفسيرية قوية جداً للعلاقة بين المتغيرات.

- مستوى الدلالة (**Sig**) المسجل هو **0.000**، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $0.05 \geq \alpha$ )، مما يدل على أن النموذج ذو دلالة إحصائية قوية.

بناءً على هذه النتائج: يمكننا رفض الفرضية الصفرية **H0** وقبول الفرضية البديلة **H3** التي تؤكد وجود دور ذو دلالة إحصائية لمتطلبات التطوير التنظيمي بأبعادها (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، إدارة الجودة الشاملة) في التغيير الإنساني في قطاع التعليم العالي في الجزائر.

إن: تشير هذه النتائج إلى أهمية أبعاد متطلبات التطوير التنظيمي في تعزيز التغيير الإنساني، حيث تعكس القدرة على التكيف مع التغيرات والتعامل مع التحولات المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية. تعزيز هذه الأبعاد يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الفردي والجماعي، مما يتيح بيئة تعليمية أكثر تفاعلاً وكفاءة.

الجدول رقم (36): نتائج اختبار معنوية معالم نموذج الانحدار لتحليل الفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة (SIG)	T	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		في التغيير الإنساني
		Bêta	انحراف معياري	المعاملات B	
0,728	0,349		0,196	0,068	الثابت (A)
0,000	4,133	0,276	0,073	0,301	التعلم التنظيمي
0,015	2,466	0,163	0,074	0,183	الإدارة الإلكترونية
0,000	5,613	0,399	0,074	0,415	إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج **spss**

من خلال الجدول أعلاه الذي يعرض نتائج اختبار معنوية معالم نموذج الانحدار لتحليل الفرضية الفرعية الثالثة، نلاحظ أن قيم الدلالة الإحصائية (**Sig**) لجميع أبعاد متطلبات التطوير التنظيمي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يشير إلى أن كل من التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، وإدارة الجودة الشاملة لها تأثير معنوي على التغيير الإنساني.

وبناءً على هذه النتائج، يمكننا تقدير معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\hat{Y}_3 = 0.068 + 0.301X_1 + 0.183X_2 + 0.415X_3$$

حيث:

•  $\hat{Y}_3$ : يمثل التغيير الإنساني.

•  $X_1$ : التعلم التنظيمي.

•  $X_2$ : الإدارة الإلكترونية.

•  $X_3$ : إدارة الجودة الشاملة.

يوضح هذا النموذج أن:

- زيادة وحدة واحدة في التعلم التنظيمي ( $X_1$ ) تؤدي إلى تحسين التغيير الإنساني بمقدار **0.301** وحدة؛

- زيادة وحدة واحدة في الإدارة الإلكترونية ( $X_2$ ) تؤدي إلى تحسين التغيير الإنساني بمقدار **0.183** وحدة؛

- زيادة وحدة واحدة في إدارة الجودة الشاملة ( $X_3$ ) تؤدي إلى تحسين التغيير الإنساني بمقدار **0.415** وحدة، مما يعكس التأثير الأكبر لهذا البعد مقارنة بالأبعاد الأخرى.

تشير هذه النتائج إلى أن جميع أبعاد متطلبات التطوير التنظيمي تلعب دورًا مهمًا في تعزيز التغيير الإنساني. ومع ذلك، يظهر أن إدارة الجودة الشاملة لها التأثير الأكبر على التغيير الإنساني مقارنة بالأبعاد الأخرى.

بناءً على هذه التحليلات: يمكننا رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_3$  التي تؤكد وجود دور ذو دلالة إحصائية لمتطلبات التطوير التنظيمي بأبعادها الثلاثة (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، إدارة الجودة الشاملة) في التغيير الإنساني في قطاع التعليم العالي. تشير هذه النتائج إلى أهمية تبني استراتيجيات التطوير التنظيمي، مع التركيز بشكل خاص على إدارة الجودة الشاملة، لتعزيز التغيير الإنساني، مما يعكس دور هذه الأبعاد في تحسين بيئة العمل وتفاعل الموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية.

### 3-2- بناء أفضل نموذج:

في هذا الجزء من الدراسة، سيتم تحليل البيانات المتاحة بهدف صياغة النموذج الأمثل الذي يفسر العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث سيتم الاعتماد على تقنيات الانحدار المتعدد لاختيار العوامل الأكثر تأثيراً والأبعاد الأكثر أهمية في تفسير التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع، و من خلال اختبار معنوية المعاملات الإحصائية، سيتم تحديد الأبعاد ذات التأثير الإحصائي القوي، مما يمكننا من بناء نموذج علمي متكامل يعكس العلاقات بين المتغيرات بشكل دقيق، ويؤسس لتوصيات عملية مستندة إلى تحليل إحصائي موثوق.

جدول رقم (37): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأثر لمتطلبات التطوير التنظيمي على إدارة

#### التغيير

المعنوية Sig	F	المعنوية sig	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
				Beta	Std. Error	B	
0,000	238,509	0,000	10,025		0,121	1,218	الثابت
		0,000	15,444	0,736	0,039	0,608	إدارة الجودة الشاملة
0,000	154,974	0,000	5,378		0,139	0,748	الثابت
		0,000	8,614	0,509	0,049	0,421	إدارة الجودة الشاملة
		0,000	5,771	0,341	0,053	0,303	الإدارة الإلكترونية
0,000	117,134	0,000	4,150		0,140	0,581	الثابت
		,000	6,116	,390	,053	,323	إدارة الجودة الشاملة
		,000	4,558	,271	,053	,241	الإدارة الإلكترونية
		0,000	4,113	0,247	0,052	0,213	التعلم التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v26</sub>

### 3-2-1- النموذج الأول: هو:

$$Y_1 = 1.218 + 0.608X_1$$

- النموذج الأول معنوي بناءً على اختبار  $F = 238.509$  عند مستوى معنوية  $Sig = 0.000$ ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha = 0.05$ ) كما أن الثابت ( $B_0 = 1.218$ ) معنوي، حيث بلغت قيمته ( $t = 10.025$ ) عند معنوية  $Sig = 0.000$  بالنسبة لمتغير إدارة الجودة الشاملة ( $X_1$ )، فقد بلغت قيمة معامل التأثير ( $B = 0.608$ ) عند معنوية  $Sig = 0.000$
- يفسر هذا النموذج أن كل زيادة بوحدة واحدة في إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين إدارة التغيير بمقدار 0.608 وحدة.

### 3-2-2- النموذج الثاني: هو:

$$Y_2 = 0.748 + 0.421X_1 + 0.303X_2$$

- النموذج الثاني معنوي بناءً على اختبار  $F = 154.974$  عند مستوى معنوية  $Sig = 0.000$  كما أن الثابت ( $B_0 = 0.748$ ) معنوي بقيمة  $t = 5.378$  عند معنوية  $Sig = 0.000$  بالنسبة إلى إدارة الجودة الشاملة ( $X_1$ )، وبلغت قيمة معامل التأثير ( $B = 0.421$ ) عند معنوية  $Sig = 0.000$ ، بينما الإدارة الإلكترونية ( $X_2$ ) بلغت قيمتها ( $B = 0.303$ ) عند معنوية  $Sig = 0.000$
- يفسر هذا النموذج أن:

- زيادة وحدة واحدة في إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين إدارة التغيير بمقدار 0.421 وحدة.
- زيادة وحدة واحدة في الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى تحسين إدارة التغيير بمقدار 0.303 وحدة.

### 3-2-3- النموذج الثالث: هو:

$$Y_3 = 0.581 + 0.323X_1 + 0.241X_2 + 0.213X_3$$

- النموذج الثالث معنوي بناءً على اختبار  $F = 117.134$  عند مستوى معنوية  $Sig = 0.000$  كما أن الثابت ( $B_0 = 0.581$ ) معنوي بقيمة  $t = 4.150$  عند معنوية  $Sig = 0.000$  بالنسبة إلى:
- إدارة الجودة الشاملة ( $X_1$ )، بلغت قيمة معامل التأثير ( $B = 0.323$ ) عند معنوية  $Sig = 0.000$ .

• الإدارة الإلكترونية ( $X_2$ ) ، بلغت قيمة معامل التأثير ( $B = 0.241$ ) عند معنوية  $Sig = 0.000$

• التعلم التنظيمي ( $X_3$ ) ، بلغت قيمة معامل التأثير ( $B = 0.213$ ) عند معنوية  $Sig = 0.000$

- يفسر هذا النموذج أن:

- زيادة وحدة واحدة في إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين إدارة التغيير بمقدار 0.323 وحدة.
- زيادة وحدة واحدة في الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى تحسين إدارة التغيير بمقدار 0.241 وحدة.
- زيادة وحدة واحدة في التعلم التنظيمي تؤدي إلى تحسين إدارة التغيير بمقدار 0.213 وحدة.
- تشير النتائج المستخلصة من النماذج الثلاثة إلى أن إدارة الجودة الشاملة ( $X_1$ ) تلعب الدور الأكثر تأثيراً في تحسين إدارة التغيير مقارنة بالأبعاد الأخرى، حيث يظهر تأثيرها واضحاً ومهماً في جميع النماذج.
- يبرز أيضاً تأثير الإدارة الإلكترونية ( $X_2$ ) بشكل ملحوظ، خاصة في النموذجين الثاني والثالث، مما يعكس أهمية التكنولوجيا في تعزيز إدارة التغيير.
- أما التعلم التنظيمي ( $X_3$ ) ، فقد ظهر تأثيره في النموذج الثالث فقط، مما يشير إلى أن دوره داعم ولكنه أقل قوة مقارنة بالأبعاد الأخرى.
- تعزز هذه النتائج أهمية تكامل أبعاد متطلبات التطوير التنظيمي لتحقيق إدارة تغيير فعالة داخل قطاع التعليم العالي، كما تؤكد ضرورة الاستثمار في إدارة الجودة الشاملة كعامل أساسي، إلى جانب التركيز على الإدارة الإلكترونية والتعلم التنظيمي لتعزيز مرونة المؤسسات التعليمية واستجابتها للتغيرات المستمرة.
- يمكن المفاضلة بين هذه النماذج من خلال تحليل شدة الارتباط كما يلي:

جدول رقم (38): معاملات الارتباط الخاصة بالانحدار الخطي المتعدد للدراسة

النموذج	R معامل الارتباط	R Square معامل التحديد	Adjusted R Square معامل التحديد المعدل	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري
النموذج الأول	0,736	0,541	0,539	0,42494
النموذج الثاني	0,779	0,607	0,603	0,39457
النموذج الثالث	0,798	0,637	0,632	0,37982

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v2</sub>

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن:

- **النموذج الثالث:** يحقق أعلى قيمة لمعامل الارتباط ( $R = 0.798$ ) ، مما يشير إلى وجود علاقة أقوى بين المتغيرات المستقلة (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (إدارة التغيير) مقارنة بالنموذجين الأول والثاني؛
- **النموذج الثالث:** يتمتع بأعلى قيمة لمعامل التحديد المعدل ( $\text{Adjusted R Square} = 0.632$ ) ، مما يعني أن هذا النموذج يفسر 63.2% من التغيرات في المتغير التابع، بينما تبقى 36.8% من التغيرات تعزى إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها في النموذج؛
- **النموذج الثالث:** يمتاز بأدنى قيمة للخطأ المعياري ( $\text{Std. Error of the Estimate} = 0.37982$ ) ، مما يشير إلى دقة تنبؤية أعلى مقارنة بالنموذجين الآخرين. بناءً على هذه النتائج،
- **النموذج الثالث:** هو الأكثر كفاءة ودقة في تفسير العلاقة بين المتغيرات المدروسة في هذه الدراسة.
- **النموذج الثاني:** يأتي في المرتبة الثانية، حيث يحقق معامل ارتباط مرتفع ( $R = 0.779$ ) ومعامل تحديد معدل ( $\text{Adjusted R Square} = 0.603$ ) ، مما يشير إلى تفسير 60.3% من التغيرات في المتغير التابع. كما أن قيمة الخطأ المعياري ( $\text{Std. Error of the Estimate} = 0.39457$ ) تشير إلى دقة تنبؤية جيدة، ولكنها أقل مقارنة بالنموذج الثالث.
- **النموذج الأول:** سجل أقل قيمة لمعامل الارتباط ( $R = 0.736$ ) ومعامل التحديد المعدل ( $\text{Adjusted R Square} = 0.539$ ) ، مما يعني تفسير 53.9% فقط من التغيرات في المتغير التابع. بالإضافة

إلى ذلك، يمتلك أعلى قيمة للخطأ المعياري (Std. Error of the Estimate = 0.42494) ، مما يشير إلى دقة تنبؤية أقل مقارنة بالنموذجين الثاني والثالث.

بناءً على هذه النتائج: يمكن الاستنتاج أن النموذج الثالث هو الأكثر كفاءة ودقة في تفسير العلاقة بين متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير، حيث يتميز بأعلى قيم لمعاملات الارتباط والتحديد وأدنى قيمة للخطأ المعياري، هذا يشير إلى أن النموذج الثالث يوفر أفضل تفسير للتباين في المتغير التابع، مما يجعله النموذج الأمثل للاعتماد عليه في هذه الدراسة. وعلى الرغم من أن النموذجين الأول والثاني يظهران قدرًا من التفسير للعلاقة بين المتغيرات، إلا أن قوتها التفسيرية ودقتها التنبؤية أقل مقارنة بالنموذج الثالث، هذه النتائج تسلط الضوء على أهمية اختيار النموذج الأنسب عند تحليل البيانات، مما يعزز من موثوقية ودقة النتائج المستخلصة، ويؤكد أهمية الاعتماد على النموذج الثالث لفهم وتحليل العلاقات بين متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير.

### 3-3- اختبارات المشاكل القياسية للنموذج الأفضل للدراسة:

بعد تحديد النموذج الأمثل للدراسة والتأكد من معنويته الإحصائية، يجب إجراء اختبارات ضرورية للتأكد من دقة وصحة هذا النموذج. تهدف هذه الاختبارات إلى التحقق من استيفاء النموذج لشروط تحليل الانحدار الأساسية مثل الاستقلالية، التوزيع الطبيعي لبقايا النموذج، وعدم وجود مشاكل مثل الارتباط الذاتي أو التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة. تساهم هذه الاختبارات في ضمان قوة النموذج وموثوقيته، مما يجعل النتائج المستخلصة دقيقة وذات أساس علمي سليم. وهذا ما سنوضحه في الآتي:

### 3-3-1- اختبار عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء:

لضمان موثوقية النموذج الإحصائي، يجب التحقق من غياب الارتباط الذاتي بين الأخطاء، ويرتكز هذا الاختبار على التأكد من استقلالية بقايا النموذج، حيث أن وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء يؤدي إلى تقليل دقة التقديرات الإحصائية وإضعاف صحة النتائج، يتمثل الهدف من هذا الاختبار في التأكد من أن الأخطاء المتبقية لا تعتمد على بعضها البعض، مما يساهم في تعزيز الثقة في النتائج والتوصيات المستخلصة، وهذا ما سنوضحه في الآتي:

- اختبار Durbin-Watson (D.W.) : يعد من أبرز الأدوات وأكثرها دقة للكشف عن وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء (البواقي) في نموذج الانحدار الخطي المتعدد. يُستخدم هذا الاختبار لتقييم الفرضية

الصفريّة التي تنص على عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية في النموذج.

فعند حساب القيمة المحسوبة ( $D.W = 1.884$ ) ، يتضح أنه لا توجد مشكلة ارتباط ذاتي للأخطاء العشوائية في النموذج الثالث، وللتأكد من ذلك، يتم الرجوع إلى الجدول الخاص بالقيم الحرجة لاختبار Durbin-Watson، الذي يعتمد على عدد المشاهدات وعدد المتغيرات المستقلة. نظرًا لأن عدد المشاهدات هو 204 وعدد المتغيرات المستقلة هو 3، فإن المجال الذي يجب أن تنتمي إليه قيمة Durbin-Watson لكي نعتبر أن الأخطاء مستقلة هو:  $(du < D.W < 4 - du)$

حيث  $du$  : هو الحد العلوي للقيم الحرجة المستخرجة من جدول Durbin-Watson ، وبالاعتماد على جدول Durbin-Watson نستخرج القيمة الحرجة للحد العلوي  $du$  والتي تساوي 1.728.

ومنه المجال الذي يجب أن تقع فيه قيمة Durbin-Watson لضمان استقلالية الأخطاء هو:  $1.728 < D.W < 2.272$ ، وبما أن قيمة Durbin-Watson المحسوبة (1.884) تقع ضمن هذا النطاق المقبول لاستقلالية الأخطاء، فهذا يشير إلى أن الأخطاء في النموذج مستقلة، مما يعزز من صحة النموذج وموثوقية النتائج المستخلصة منه، فاستنادًا إلى تحليل اختبار Durbin-Watson ( $D.W. = 1.884$ ) والقيم الحرجة من الجدول، يتبين أنه لا توجد مشكلة ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية في النموذج الثالث، حيث أن القيمة المحسوبة تقع ضمن النطاق المقبول لاستقلالية الأخطاء. وعليه يمكن القول بأن النموذج سليم ويمكن الاعتماد عليه في التحليلات والاستنتاجات.

### 3-3-2- اختبار التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة: (Collinearity Statistics)

يعتبر اختبار التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة خطوة أساسية لضمان صحة النموذج، إذ أن وجود تداخل قوي بين المتغيرات المستقلة يمكن أن يؤدي إلى تضخيم تقديرات الانحدار وتقليل موثوقية النتائج، ويساعد هذا الاختبار في الكشف عن الترابطات القوية بين المتغيرات المستقلة، مما يضمن أن كل متغير يسهم بشكل مستقل في تفسير المتغير التابع، وبالتالي يدعم فعالية النموذج وقوته التفسيرية، وهذا من خلال:

#### - درجة التساهل: (Tolerance)

هي مقياس يعبر عن مقدار التباين في المتغير المستقل الذي لا يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة الأخرى في النموذج، و يمكن حسابها باستخدام الصيغة:  $(Tolérance=1-R^2)$

حيث  $R^2$ : هو معامل التحديد لنموذج الانحدار الذي يتوقع المتغير المستقل من خلال المتغيرات المستقلة الأخرى.

- فكلما اقتربت قيمة التساهل من 1: كان التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة أقل، مما يشير إلى أن المتغير المستقل يوفر معلومات فريدة ومهمة في النموذج.
- أما إذا كانت قيمة التساهل (Tolérance) أقل من 0.1: فإن ذلك يشير إلى وجود مشكلة خطيرة في التداخل الخطي المتعدد (Multicollinearity)، مما يعني أن المتغير المستقل المعني مرتبط بشكل كبير بالمتغيرات المستقلة الأخرى في النموذج، مما يقلل من دقة تقدير معاملات الانحدار.
- معامل تباين التضخم: (Variance Inflation Factor - VIF)

هو مقياس يعبر عن مقدار تضخم التباين في معاملات الانحدار بسبب التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة، و يمكن حسابه باستخدام الصيغة :

$$VIF = \left( \frac{1}{Tolérance} \right)$$

حيث إذا كان VIF أكبر من 10، فهذا يشير إلى وجود مشكلة جادة في التداخل الخطي المتعدد (Multicollinearity). والاختبار موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم (39): اختبار درجة التساهل (Tolérance) واختبار معامل تباين التضخم (VIF)

VIF	Tolérance	المتغيرات المستقلة
1,820	0,550	التعلم التنظيمي
1,787	0,560	الإدارة الإلكترونية
1,984	0,504	إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v26</sub>

من الجدول أعلاه (39) نلاحظ أن:

- قيم Tolerance للمتغيرات المستقلة "التعلم التنظيمي"، "الإدارة الإلكترونية"، و"إدارة الجودة الشاملة" جميعها أكبر من 0.1، حيث بلغت 0.550، 0.560، و0.504 على التوالي. هذا يشير إلى أن نسبة كبيرة من التباين في كل متغير مستقل لا يتم تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة الأخرى، مما

يعني عدم وجود مشكلة تداخل خطي كبير بين المتغيرات.

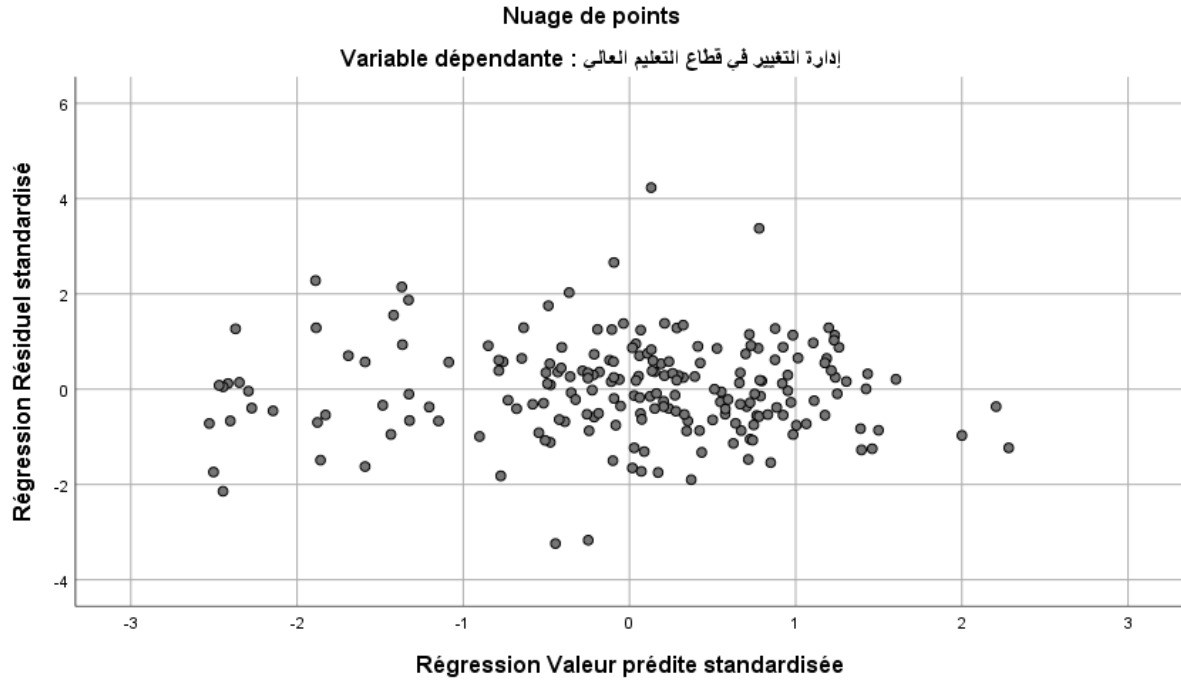
- قيم VIF لهذه المتغيرات هي 1.820، 1.787، و1.984 على التوالي، وهي أقل بكثير من 10. هذا يدل على أن التداخل الخطي ليس مشكلة في هذا النموذج، وأن المتغيرات المستقلة لا تسبب تضخمًا كبيرًا في التباين لمعاملات الانحدار.

**بشكل عام:** تشير النتائج إلى أن النموذج يتمتع باستقرار جيد من حيث التداخل الخطي المتعدد، مما يتيح مواصلة التحليل الإحصائي بثقة. كما أن عدم وجود تداخل خطي كبير يعزز من دقة التقديرات والنتائج المستخلصة من النموذج، مما يعني أنه يمكن الاعتماد على المتغيرات المستقلة في تفسير التباين في المتغير التابع بشكل موثوق.

### 3-3-3- اختبار تجانس الخطأ العشوائي (Homoscedasticity):

هو أداة أساسية في تحليل الانحدار الخطي المتعدد، ويهدف إلى التحقق من أن تباين الأخطاء العشوائية (الانحرافات المتبقية) هو ثابت عبر جميع مستويات القيم المتوقعة للمتغير المستقل، مما يعني أن الأخطاء يجب أن تكون موزعة بشكل عشوائي حول الخط المستقيم المتوقع، دون وجود نمط واضح أو تزايد في التباين مع تغير القيم المتوقعة. وهذا ما سنوضحه من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (25): التمثيل البياني للبواقي غير المعيارية مع التوقعات المعيارية



المصدر: مخرجات SPSS v26

يوضح الشكل عرض "Nuage de points" العلاقة بين القيم المتوقعة المستقلة (على المحور الأفقي) وبقايا الانحدار المعيارية (على المحور العمودي) للمتغير التابع "إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي"، حيث نلاحظ أن:

- توزيع عشوائي للنقاط: يظهر الشكل أن النقاط موزعة بشكل متساوٍ حول المحور الأفقي بدون أي اتجاه محدد، مما يعكس استقرارًا في تباين الأخطاء.
- عدم وجود نمط "قمع" (Funnel): لا يظهر أي نمط يشير إلى تغير تباين الأخطاء (مثل تشتت أكبر للنقاط في بداية أو نهاية الرسم البياني)، مما يدعم فرضية ثبات التباين.
- استقلالية الأخطاء: الشكل لا يُظهر أي نمط متكرر أو علاقة واضحة بين القيم المتوقعة والأخطاء، مما يشير إلى استقلالية الأخطاء العشوائية.

بناءً على توزيع النقاط في الشكل وتحليلها، يمكن الاستنتاج أن فرضية تجانس الخطأ العشوائي تتحقق في هذا النموذج، حيث أن التوزيع العشوائي للنقاط وعدم وجود نمط محدد يؤكد أن تباين الأخطاء العشوائية ثابت عبر جميع مستويات القيم المتوقعة للمتغير المستقل.

تحقق فرضية تجانس الأخطاء العشوائية يعزز من صحة وموثوقية النموذج الإحصائي المستخدم، حيث يشير إلى أن التقديرات الناتجة عن النموذج دقيقة ويمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع "إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي". بناءً على ذلك، يمكن الوثوق في النتائج والتحليلات المستخلصة من هذا النموذج.

### 3-3-4- اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية (Normality Test of Residuals) :

يعد هذا الاختبار ضرورياً لضمان أن الأخطاء المتبقية تتبع توزيعاً طبيعياً، وهو أحد الافتراضات الأساسية لتحليل الانحدار. إذا لم تكن الأخطاء موزعة طبيعياً، فقد يؤدي ذلك إلى تشويه النتائج وتراجع دقة التقديرات الإحصائية. يعمل هذا الاختبار على التحقق من تحقيق هذا الافتراض، مما يضمن صحة النموذج وموثوقية النتائج المستخلصة، وتعتبر هذه الاختبارات بمثابة أساس للتأكد من دقة النموذج الإحصائي واستيفائه للشروط القياسية، حيث أنه من خلال تطبيقها، يمكن تعزيز ثقة الباحث في النتائج النهائية وتحقيق استنتاجات علمية موثوقة تسهم في تحسين جودة البحث وتطبيقاته العملية.

أ- يهدف اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية في تحليل الانحدار إلى التحقق مما إذا كانت الأخطاء العشوائية (Residuals) تتبع التوزيع الطبيعي، تُعد هذه الفرضية من الشروط الأساسية لضمان صلاحية النموذج الإحصائي المستخدم، حيث أن انتهاك هذا الافتراض قد يؤدي إلى نتائج غير دقيقة تؤثر على صحة الفرضيات واختبارات المعنوية المستندة إلى النموذج.

الشكل أدناه يعرض "Tracé P-P normal de régression Résiduel standardisé"، وهو مخطط احتمال احتمالي (P-P Plot) يوضح مقارنة بين القيم الاحتمالية الفعلية (Prob Cum Observée) والقيم الاحتمالية المتوقعة (Prob Cum Attendue) للأخطاء العشوائية المعيارية وهذا كما سنوضحه:

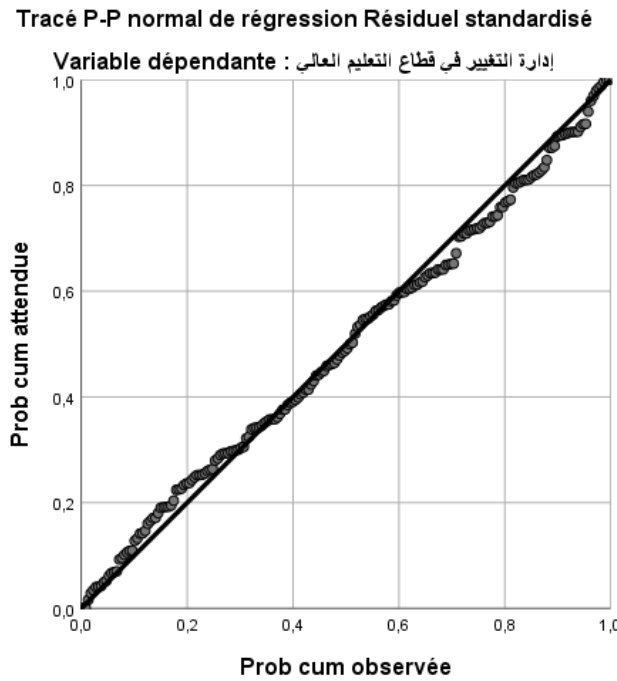
- الخط المائل: يمثل التوزيع الطبيعي المثالي للأخطاء العشوائية.
- النقاط المرسومة: تعكس التوزيع الفعلي للأخطاء العشوائية في النموذج.

فلاحظ أن النقاط المرسومة تتبع الخط المائل بشكل جيد، مع انحرافات طفيفة للغاية في بعض المناطق، ولكنها لا تؤثر على النمط العام، هذا التوزيع المنتظم يشير إلى أن الأخطاء العشوائية في النموذج قريبة جداً من التوزيع الطبيعي.

• يُظهر الشكل أن فرضية التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية تتحقق في هذا النموذج، حيث تتطابق القيم الفعلية مع القيم المتوقعة إلى حد كبير، وتحقق هذا الشرط يعزز من صحة النموذج الإحصائي المستخدم، ويضمن موثوقية ودقة النتائج المستخلصة.

• تحقق افتراض التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية يشير إلى أن التقديرات والمعاملات الناتجة عن تحليل الانحدار صالحة ويمكن الاعتماد عليها، كما يعزز ذلك من قدرة النموذج على تقديم استنتاجات دقيقة واستخدامه بثقة أكبر في التنبؤ وتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

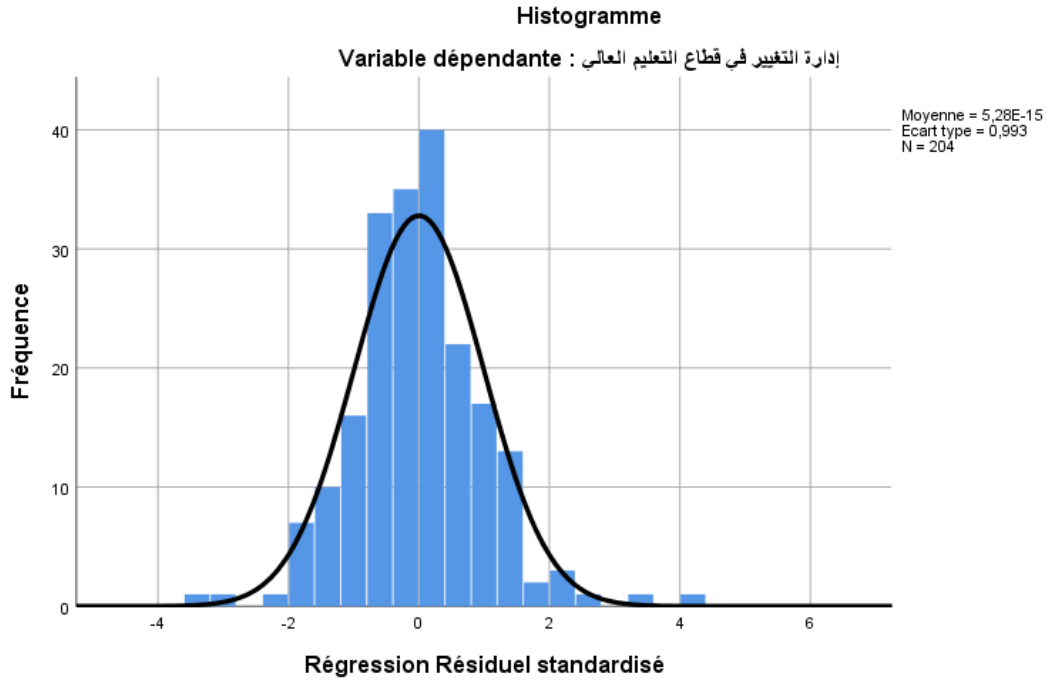
### الشكل رقم (26) : التمثيل البياني لتوزيع الأخطاء



المصدر: مخرجات SPSS v26

كما يمكن التأكد مما سبق من خلال رسم المدرج التكراري الذي يمثل تكرار البواقي أو الأخطاء المعيارية للانحدار، والتي يمثلها الشكل أدناه.

شكل رقم (27): المدرج التكراري لتوزيع الأخطاء العشوائية



المصدر: مخرجات SPSS v26

بعد التحقق من فرضيات جودة النموذج والتي أظهرت أنها محققة، يمكننا الاعتماد على النموذج التفسيري الأفضل الذي يوضح تأثير المتغيرات المستقلة على "إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي" كأفضل نموذج لتمثيل العلاقة المدروسة. وبالتالي، النموذج المقترح الذي يعبر عن هذه العلاقة هو:

$$Y = 0.581 + 0.323X_1 + 0.241X_2 + 0.213 X_3$$

- $Y$ : إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي
- $X_1$ : التعلم التنظيمي
- $X_2$ : الإدارة الإلكترونية
- $X_3$ : إدارة الجودة الشاملة

هذا النموذج يوضح كيف تؤثر أبعاد متطلبات التطوير التنظيمي (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، وإدارة الجودة الشاملة) بشكل إيجابي وملحوظ على تعزيز إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي.

- زيادة وحدة واحدة في إدارة الجودة الشاملة ( $X_3$ ) تؤدي إلى تحسين إدارة التغيير بمقدار 0.213 وحدة، مما يجعل هذا البعد الأكثر تأثيراً في النموذج.
  - زيادة وحدة واحدة في الإدارة الإلكترونية ( $X_2$ ) تؤدي إلى تحسين إدارة التغيير بمقدار 0.241 وحدة.
  - زيادة وحدة واحدة في التعلم التنظيمي ( $X_1$ ) تؤدي إلى تحسين إدارة التغيير بمقدار 0.323 وحدة.
- بناءً على هذا النموذج: يمكن الاستنتاج أن التركيز على تعزيز أبعاد متطلبات التطوير التنظيمي يسهم بشكل كبير في تحسين إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي. هذه النتائج تعكس أهمية تطوير استراتيجيات تنظيمية فعالة تعتمد على هذه الأبعاد لتحقيق تكيف مؤسسي أفضل مع متطلبات التغيير، مما يعزز من موثوقية النموذج وكفاءته في تفسير العلاقات المدروسة.

## خلاصة الفصل الخامس

في ختام الفصل التطبيقي لهذه الدراسة، نستعرض أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال تحليل البيانات واختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير متطلبات التطوير التنظيمي على إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي. حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التطوير التنظيمي (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، إدارة الجودة الشاملة) وأبعاد إدارة التغيير (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير الإنساني) في قطاع التعليم العالي.

عند مقارنتنا لنتائج البحث مع الدراسات السابقة، نجد أنها تتوافق مع دراسة مرزوق (2006) التي أكدت ضرورة التخطيط المدروس وإدراج إدارة التغيير في الخطط الإستراتيجية للمؤسسات، ومع دراسة ياغي (2017) التي أوضحت أهمية تطوير أدوات التنظيم لدعم نجاح إدارة التغيير، كما أن نتائجنا تتماشى مع ما توصلت إليه دراسة الهادي (2013) التي شددت على أهمية الإدارة الفعالة للتغيير في تحقيق جودة الأداء والتميز في مؤسسات التعليم العالي.

وعلى العموم تؤكد نتائج هذه الدراسة على أهمية تبني استراتيجيات تنظيمية فعالة لتعزيز مرونة مؤسسات التعليم العالي، وضمان تحقيق التطوير المطلوب بما يتماشى مع التحديات المستجدة في قطاع التعليم العالي الجزائري.

# الخاتمة

## الخاتمة:

تعد إدارة التغيير في وضعنا الحالي ضرورة حتمية لنجاح المنظمات، التي أصبحت من مهامها تحقيق التوافق والتكيف مع كل المتغيرات السريعة والمتجددة، وينبغي عليها تبني توجهات جديدة لمواجهته. فهذه العملية تحتاج لشروط معينة لتحقيق أهدافها، من خلال إدارة قادرة وواعية بما سيحدث حولها في المكان والوقت المناسبين لذلك، لذلك اعتمدنا على مشروع التطوير التنظيمي كآلية مهمة لإحداث التغييرات المناسبة في هذه المنظمات عموماً وفي الجامعات خصوصاً بهدف التأقلم مع التغييرات الداخلية والخارجية التي تشهدها بيئتها. لهذا حاولنا تسليط الضوء في الجانب النظري على المدخلين الإداريين " إدارة التغيير " و"التطوير التنظيمي" من خلال التعمق في مفاهيمهما، أهدافهما، وتوضيح العلاقة بينهما، وأبرزنا دورهما في قطاع التعليم العالي بمجارة كل التغييرات والإصلاحات التي قام بها القطاع منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، حيث أننا نهدف من خلال بحثنا هذا إلى إبراز أهم المتطلبات الواجب تطبيقها والاعتماد عليها لنجاح برامج التطوير التنظيمي في تحقيق أهدافها، ومنه إحداث التغيير المقصود. أما بالنسبة للجانب الميداني فقد حاولنا معرفة دور البعض من متطلبات التطوير التنظيمي في إدارة التغيير من خلال البعض من مجالاته في بعض من جامعات الشرق الجزائرية، من خلال الاستبيان الموزع على هيئة التدريس، واسترجاع 204 استمارة، حاولنا إسقاط ما هو نظري على الميدان، فتوصلنا إلى النتائج التالية:

## ■ النتائج:

- من خلال تحليل البيانات واختبار الفرضيات، تبين أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التطوير التنظيمي (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، إدارة الجودة الشاملة) وأبعاد إدارة التغيير (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير الإنساني). فأظهرت النتائج أن التطوير التنظيمي يسهم بشكل كبير في تحسين قدرة المؤسسات التعليمية على التكيف مع المتغيرات المستمرة، مما يعزز من فرص النجاح والاستدامة المؤسسية. فقد تبين أن تطبيق استراتيجيات التطوير التنظيمي يعزز الهيكل التنظيمي، ويحسن استخدام التكنولوجيا، ويسهم في تحسين بيئة العمل التعاوني داخل المؤسسات التعليمية، ويعزز من قدرتها على مواكبة التغييرات السريعة في البيئة المحيطة بها.
- بناءً على توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن 30,9 % ذكور و 69,1 % إناث. يُشير هذا التوزيع إلى تمثيل أكبر للإناث مقارنة بالذكور، وهو ما قد يعكس طابع المجتمع الأكاديمي أو

المؤسسات التي شملتها الدراسة، حيث تميل نسبة أكبر من الإناث للعمل أو المشاركة في هذا القطاع، حيث أن هذا التمثيل يدعم التوجهات الحديثة نحو توفير فرص متساوية للرجال والنساء، مما قد يسهم في تحسين التنوع في بيئة العمل الأكاديمية ودفع عجلة التطور الفكري والمهني.

- يُظهر توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي الفئة (41-50) سنة، حيث تشكل 46.1% من العينة. تُظهر هذه النسبة تمثيلاً كبيراً للأكاديميين في منتصف حياتهم المهنية، وهي مرحلة تُعتبر من أكثر الفترات إنتاجية واستقراراً، وتأتي الفئة العمرية (30-40) سنة في المرتبة الثانية بنسبة 33.3%، مما يعكس تمثيلاً قوياً للشريحة الشابة نسبياً التي تجمع بين الحيوية والخبرة. أما الفئة العمرية أكثر من 50 سنة، فقد شكلت نسبة 19.1%، وهو ما يشير إلى استمرارية الخبرات الطويلة في المجال الأكاديمي. وأخيراً، جاءت الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 1,5% فقط، مما يعكس قلة الشباب في هذا القطاع .

- توزيع العينة حسب الرتبة العلمية يُظهر أن النسبة الأكبر من العينة هم أساتذة محاضرون - أ- بنسبة 39,2% وأساتذة التعليم العالي بنسبة 18,6%، مما يشير إلى خبرة كبيرة ومكانة علمية رفيعة لدى معظم الأساتذة، مما يعزز المصداقية الأكاديمية القوية للدراسة.

- تشير نتائج سنوات الخبرة إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي الأكاديميون ذوو الخبرة (11-15) سنة بنسبة 52.5%، يليهم ذوو الخبرة (5-10) سنوات بنسبة 21,1%، أما الأكاديميون ذوو الخبرة أقل من 5 سنوات و(16-20) سنة فقد بلغ تمثيل كل منهم 13,2%، حيث يُظهر هذا التوزيع وجود توازن بين الخبرات الطويلة والمتوسطة، مما يعكس بيئة أكاديمية تستفيد من الخبرات المتنوعة واستقرار العينة المدروسة، بينما يعكس التمثيل المحدود لذوي الخبرة الأقل الحاجة إلى استقطاب المزيد من الكفاءات الشابة.

- تشير نتائج توزيع أفراد العينة حسب اسم المؤسسة من بين 22 مؤسسة جامعية ناحية الشرق، إلى جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة -2- فكان معظم الأساتذة من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير حيث أن موضوع البحث ضمن التخصص، وهذا ما يعكس دورها الكبير في العينة المدروس، تليها جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي وجامعة قسنطينة -3- بتمثيل ملحوظ يعزز تنوع العينة .

- يظهر أن غالبية المشاركين ينتمون إلى الكليات بنسبة 73.5%، مقارنة بـ 26.5% من الأكاديميين الذين ينتمون إلى المعاهد. يعكس هذا التوزيع الحجم الأكبر للكليات مقارنة بالمعاهد ودورها المهم في

البيئة الأكاديمية.

- قبل الشروع في مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة **بالمتغير المستقل** "متطلبات التطوير التنظيمي"، من المهم أن نضع في الاعتبار أن هذا المتغير يعتبر جوهرياً في تحسين أداء المؤسسات، خصوصاً في ظل التحديات المستمرة التي تواجهها، فالتطوير التنظيمي يشمل مجموعة من الأبعاد التي تساهم في تعزيز كفاءة العمل وجودته، مثل: التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، وإدارة الجودة الشاملة.
- بالنسبة لبعد **"التعلم التنظيمي"** أظهرت النتائج توافقاً عاماً بين المشاركين حول أهمية توفير بيئة تشجع على التعلم المستمر وتطوير المهارات، إلا أن هناك تفاوتاً طفيفاً في الآراء بشأن فعالية بعض الممارسات، مثل: أسلوب اتخاذ القرارات التشاركي والاحترام المتبادل بين الأساتذة. يشير هذا إلى أن بعض الجوانب قد تحتاج إلى تعزيز لتكون أكثر فعالية في دعم عملية التعلم المستمر.
- بالنسبة لبعد **"الإدارة الإلكترونية"** أظهرت النتائج أن المؤسسة قد حققت تقدماً جيداً في توفير أدوات تعليمية إلكترونية مثل: برامج التعليم عن بُعد، مما يعكس التزامها بالتحسين المستمر وتبني التقنيات الحديثة، ومع ذلك هناك حاجة لتحسين بعض الجوانب مثل منصات التواصل بين الطلبة والأساتذة، والحاجة لتحسين هذه المنصات لتسهيل التواصل الفعال بين جميع الأطراف.
- بالنسبة لبعد **"إدارة الجودة الشاملة"** أظهرت النتائج أن المؤسسة تحقق نتائج إيجابية في بعض الجوانب المتعلقة بتحسين العمليات الإدارية والتعليمية، مثل: تحسين أساليب التواصل بين الأقسام، إلا أن بعض المجالات مثل متابعة سيرورة عمليات الجودة وبرامج تحسين المخرجات تحتاج إلى مزيد من الجهود والموارد لضمان تحسين مستمر.
- عموماً تُظهر النتائج أن هناك إدراكاً جيداً من المشاركين لأهمية كل بعد من **أبعاد التطوير التنظيمي**، مع وجود بعض الفجوات التي تحتاج إلى معالجة لضمان تنفيذ هذه المتطلبات بشكل فعال.
- قبل مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة **بالمتغير التابع** "إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي"، من المهم الإشارة إلى أن إدارة التغيير تُعد من أهم عوامل النجاح في المؤسسات الأكاديمية. تركز إدارة التغيير على كيفية تحسين الهيكل التنظيمي والتكيف مع التكنولوجيا المتطورة وتعزيز الكفاءة البشرية بما يتناسب مع احتياجات العصر. لذا، سيتم تحليل نتائج الدراسة بناءً على أبعاد إدارة التغيير وهي: التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، والتغيير الإنساني.

- بالنسبة لبعد "التغيير الهيكلي" أظهرت النتائج أن هناك توافقاً عاماً بين المشاركين حول أهمية وضوح الهيكل التنظيمي وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات، مع وجود بعض التباين في الآراء بشأن مرونة اتخاذ القرارات على مستوى الأقسام، كما أظهرت النتائج أن إعادة التنظيم الهيكلي السنوي قد تكون أقل فعالية، مما يشير إلى ضرورة زيادة المرونة وتحديث الهيكل بشكل دوري وفقاً لمتطلبات المؤسسة.

- بالنسبة لبعد "التغيير التكنولوجي" أظهرت النتائج رضا معتدلاً بين المشاركين حول جهود المؤسسة لتوفير الوسائل التكنولوجية الحديثة لمواكبة التغيير، ولكن تبين أن بعض الجوانب مثل: تجهيز المرافق البيداغوجية بالأنظمة التكنولوجية المتطورة والاتصال بالإنترنت عالي السرعة، تحتاج إلى تحسينات ملحوظة لتعزيز التغيير التكنولوجي داخل المؤسسة.

- بالنسبة لبعد "التغيير الإنساني" أظهرت النتائج اهتماماً ملحوظاً من المؤسسة في تنظيم اجتماعات دورية لتقييم الأداء وتقديم الاقتراحات، مما يعكس أهمية المشاركة الفعالة للعاملين في عملية التغيير. ومع ذلك، أظهرت النتائج أيضاً أن هناك نقصاً في إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير، مما يشير إلى حاجة إلى تعزيز الشراكة في صنع القرار وتنفيذ التغييرات بشكل أكثر فعالية.

- عموماً تعكس النتائج تقييماً إيجابياً لأبعاد إدارة التغيير داخل المؤسسة في العديد من المجالات، إلا أن هناك حاجة لتعزيز بعض الجوانب مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي، بالإضافة إلى تحسين إشراك الموظفين في عمليات التغيير لضمان تحقيق تحول ناجح ومستدام في قطاع التعليم العالي.

#### ■ نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

- تشير النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين متطلبات التطوير التنظيمي بأبعادها (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، إدارة الجودة الشاملة) وإدارة التغيير بنسبة 63.7%، يعكس هذا التأثير أهمية التحسين المستمر في تطوير العمليات التنظيمية لتعزيز فعالية إدارة التغيير.

- تؤكد نتائج الفرضية الأولى وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لمتطلبات التطوير التنظيمي على التغيير الهيكلي بنسبة 40.4%، حيث يُظهر ذلك أن الاهتمام بالتطوير التنظيمي يُسهم في تحسين الهيكل الإداري وتعزيز مرونته.

- تشير نتائج الفرضية الثانية إلى تأثير دال لمتطلبات التطوير التنظيمي على التغيير التكنولوجي بنسبة 47.9%، حيث يعكس ذلك أهمية توجه نحو استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء الأكاديمي والإداري.

- تثبت نتائج الفرضية الثالثة وجود تأثير إيجابي للتطوير التنظيمي على التغيير الإنساني بنسبة 55.1%، حيث يعكس ذلك أهمية التركيز على بناء القدرات وتطوير الكفاءات البشرية لتحقيق التحول الفعّال.

بناءً على النتائج الوصفية والاختبارات الإحصائية، يُمكن القول إن المؤسسات الأكاديمية بحاجة إلى الاستمرار في تطبيق استراتيجيات التطوير التنظيمي لتعزيز أبعاد إدارة التغيير المختلفة.

#### ■ النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

- أكدت دراسة ابتسام إبراهيم مرزوق (2006) على وجود علاقة ارتباط قوية بين وضوح مفهوم إدارة التغيير وقدرة المؤسسات على تطبيق التغيير بفعالية، مع التشديد على أهمية التخطيط الاستراتيجي والمتابعة الدورية، أما دراستنا الحالية فقد أظهرت أن وضوح مفهوم التطوير التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية يساهم في تسهيل عمليات التغيير، خاصة عند تطبيق إستراتيجيات مثل التعلم التنظيمي والإدارة الإلكترونية، كما بينت أن المؤسسات التي تمتلك خطأً إستراتيجية واضحة تُظهر أداءً أفضل في التغيير المؤسسي مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى ذلك، حيث توصلنا إلى أن وضوح المفهوم ليس كافيًا، بل يجب دعمه بأدوات تنفيذية مثل تدريب العاملين وتطبيق التكنولوجيا الحديثة لضمان تحقيق النتائج المرجوة. وكان اتفاقنا مع دراسة مرزوق بضرورة دمج إدارة التغيير ضمن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

- أظهرت دراسة ديما نضال مخيمر ياغي (2017) علاقة إيجابية بين فعالية أدوات التطوير التنظيمي مثل: (التدريب، الهيكل التنظيمي، الأنظمة التكنولوجية) وإدارة التغيير، كما أبرزت أن ضعف مشاركة العاملين في اقتراح التطوير يمثل تحديًا كبيرًا أمام نجاح عملية التغيير، أما نتائج الدراسة الحالية فقد أظهرت توافقًا مع دراسة ياغي حيث كشفت عن أهمية أدوات التطوير التنظيمي، خاصة الإدارة الإلكترونية وإدارة الجودة الشاملة، في تحسين الأداء المؤسسي وتسهيل التغيير، وأكدت على أهمية تدريب العاملين ودمجهم في عمليات التخطيط والتنفيذ كعامل أساسي لإنجاح التغيير. وهذا ما أبرزته نتائجنا بأن هناك فجوات في مشاركة العاملين في اقتراح وتنفيذ خطط التطوير، مما يحد من الفعالية،

وأن التدريب المستمر على استخدام الأنظمة الإلكترونية الحديثة وتعزيز ثقافة العمل الجماعي يسهمان بشكل أكبر في تحسين تقبل العاملين للتغيير.

- ركزت دراسة: **Ahmed Malek Bisma, Satouri Djoudi (2021)** على تحديات قبول التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وأظهرت انخفاض مستوى قبول التغيير التنظيمي نتيجة عوامل إدارية وشخصية، مع التأكيد على عدم تأثير الخصائص الديموغرافية على قبول التغيير، ونتائجنا تدعم ما توصلنا إليه الباحثان بشأن أهمية تحسين المحددات الإدارية والشخصية لزيادة قبول التغيير، حيث أظهرت نتائجنا أن مقاومة التغيير يمكن التغلب عليها من خلال وضوح الخطط وتحفيز العاملين على المشاركة الفعالة، وأن تطبيق ممارسات الجودة الشاملة يمكن أن يقلل من المقاومة من خلال تعزيز الشفافية وتحقيق الفعالية التشغيلية.

- أظهرت دراسة **عماري سمير (2013)** أن مقاومة العاملين للتغيير تعود إلى الخوف من فقدان المناصب، نقص المشاركة في التخطيط، وسوء فهم أهداف التطوير، كما أشارت إلى أهمية توعية العاملين ومشاركتهم في تصميم خطط التطوير، ونتائج دراستنا تتوافق مع دراسة عماري حيث أظهرت أن العاملين الذين يشعرون بعدم الأمان الوظيفي أو الذين لا يتم إشراكهم في التخطيط يُبدون مقاومة أكبر للتغيير، كما بينت أن توعية العاملين بدوافع التغيير وأهدافه يساعد في تقليل المقاومة وزيادة الفعالية، فكلتا الدراستين تشددان على ضرورة إشراك العاملين في مراحل التخطيط والتنفيذ لضمان نجاح التغيير. وتوصلنا إلى أهمية دمج العاملين في عمليات التقييم الدوري للتغيير، وهو ما يعزز الشعور بالملكية لديهم تجاه العملية.

- ركزت دراسة **شرف إبراهيم الهادي (2013)** على أهمية تطبيق نماذج الجودة الشاملة لتحسين الأداء المؤسسي في التعليم العالي، واقترحت نموذجًا استراتيجيًا للتحويل نحو الجودة والتميز،، واتفقنا معه على أهمية استخدام نماذج الجودة الشاملة كإطار لتوجيه عمليات التغيير المؤسسي. دراستنا الحالية فأظهرت أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وخاصة تحسين قنوات الاتصال الداخلي وتعزيز التعاون بين العاملين، يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة التعليمي، ولتحقيق التميز المؤسسي بشكل مستدام لا بد من التكامل بين نماذج الجودة الشاملة والتكنولوجيات الحديثة.

- ركزت دراسة **دومي اسمهان (2021)** على أثر التغيير التنظيمي على جودة التعليم العالي وقياس مدى إدراك الأساتذة الجامعيين لعمليات التغيير التنظيمي وانعكاسها على أدائهم وممارستهم

البيداغوجية، حيث اتفقنا على نفس الأبعاد للتغيير التنظيمي، فتوصلت إلى أن التغيير التكنولوجي كان له التأثير الأكبر، خاصة من خلال إدخال الوسائل الرقمية وتحسين البنية التحتية التقنية، والتغيير الإنساني الذي كان محدود الفعالية بسبب مقاومة بعض الأساتذة وغياب التحفيز، وأيضاً إلى تمكين الأساتذة من خلال التكوين المستمر لمواكبة متطلبات الجودة وهذا ما اتفقنا معه في دراستنا لكن ربطناه بأبعاد التطوير فلنجاح هذه الأبعاد لابد من تحقيق التعلم والإدارة الإلكترونية أيضاً تحتاج إلى بنى تحتية ولكي نحقق التحفيز لابد من إدارة الجودة الشاملة، أي أن التغيير لابد أن يدعم بكل أبعاد التطوير ليساهم في تحسين جودة التعليم.

- ركزت دراسة **سهى حمزاوي (2017)** على تقييم مدى قدرة الجامعة على مواكبة التغيير التكنولوجي من خلال تشخيص واقع استخدام التكنولوجيا في التعليم العالي وتوصلت إلى استشراف آفاق تطوير الأداء الجامعي عبر التكنولوجيات الحديثة ، حيث اتفقت دراستنا معها على أن التغيير التكنولوجي يمثل أحد أهم أبعاد التطوير التنظيمي، فنجاح إدارة التغيير التكنولوجي في التعليم العالي يعتمد على البنية التحتية، التكوين وتغيير الثقافة التنظيمية، ويتطلب مواكبة مستمرة وتكوينات دورية، ومواجهة مقاومة التغيير.

- دراسة **أم السعد أحمد حمودة (2023)** ركزت على استكشاف مستوى استخدام الإدارة الإلكترونية في الجوانب الإدارية والتعليمية والمكتبية داخل مؤسسات التعليم العالي، حيث توصلت إلى تقييم دور الإدارة الإلكترونية في تطوير مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر الطلبة، وهنا يكمن الاختلاف في العينة المستهدفة للدراسة، لكن توصلنا إلى نفس الأهمية للإدارة الإلكترونية كأداة فعالة في تطوير مؤسسات التعليم العالي، وتوصلنا إلى نفس التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، مما يوفر رؤى قيمة لإدارة التغيير و التطوير التنظيمي في هذا القطاع.

- ركزت دراسة **محرز عبد القادر (2021)** مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية حيث قامت بتحليل واقع الجودة من خلال أربعة أبعاد: إدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا والبنية التحتية ، والتنظيم والتمويل ، حيث اتفقت في دراستنا على تعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسات الجامعية، ولابد من توفير التكوين المستمر للأساتذة والإداريين في مجال الجودة، وتوصلنا إلى أن هناك نقص في البنية التحتية والموارد المالية اللازمة، ولابد من إعادة هيكلة التنظيم الإداري بما يتماشى مع متطلبات الجودة، فكل الجامعات الجزائرية تعاني من تطبيق شكلي لمبادئ الجودة، دون

ترجمتها إلى ممارسات مؤسسية مستدامة.

- ركزت دراسة **معمرى حمزة ( 2022 )** على التحليل للتعلم التنظيمي واستكشاف أبعاده الأساسية، وتحديد التحديات والرهانات المرتبطة بتحويل الجامعات إلى منظمات متعلمة. من خلال القيادة الداعمة للتعلم، بتوفير بيئة تشجع على الابتكار والتجريب، والثقافة التنظيمية من خلال تعزيز قيم المشاركة والتعاون والتعلم المستمر، ونظم المعلومات والمعرفة من خلال تطوير آليات لجمع وتوزيع المعرفة داخل المؤسسة، وأيضا ركزت على التدريب والتطوير المهني بتوفير برامج تدريبية مستمرة للموظفين والأكاديميين. حيث اتفقت دراستنا في هذا البعد على التعاون والعمل الجماعي ، وأيضا على أهمية التعلم التنظيمي كأداة إستراتيجية لتحسين جودة التعليم العالي ، وأن المنظمات المتعلمة تحتاج تتطلب تغييرات شاملة في الثقافة التنظيمية أولا والهيكل الإداري ، واتفقت الدراستين أيضا على هناك وعي متزايد بأهمية التحول إلى منظمات متعلمة، لكن التطبيق العملي لا يزال محدودا في معظم الجامعات الجزائرية، نتيجة غياب قيادة محفزة على التعلم، ضعف مشاركة الأفراد وغياب نظم فعالة لتقاسم المعارف.

- ركزت دراسة **بوزيان عبد الغاني ( 2021 )** على تحليل واقع التطوير التنظيمي في جامعة العربي التبسي بتبسة، من خلال تحديد التحديات والمعوقات التي تواجه عمليات التطوير التنظيمي في الجامعة، حيث توصلت الدراسة إلى جامعة العربي التبسي من المؤسسات التي فرض عليها التطوير التنظيمي كضرورة حتمية، حيث لا تتبع إستراتيجية محددة أو تخطيطا مسبقا لعمليات التطوير، فكل الجامعات تفتقد لهيكل مرنة ومفتوحة على التغيير، إذ لا تزال تخضع لأنماط بيروقراطية تعيق تحديث بنيتها التنظيمية بما يتماشى مع متطلبات العصر. لهذا تواجه عدة مشاكل ومعوقات تعيق تقدمها، وهذا ما لمسناه في دراستنا أن كل التغييرات التي تتم في القطاع تشهدها كل الجامعات وكل جامعة كيف تتقبل هذه التغييرات حيث اتفقنا من خلال التوصيات التي توصلنا إليها بأهمية التخطيط الإستراتيجي في عمليات التطوير التنظيمي، والبحث دوما عن التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في الجزائر في سعيها نحو التطوير والتحسين المستمر.

## ■ التوصيات

- يجب على المؤسسات التعليمية الاستثمار في تحديث أنظمتها التكنولوجية وتحسين البنية التحتية الرقمية لتعزيز التعليم عن بعد وتحسين التواصل الداخلي، بتقليص البيروقراطية وتبني هيكله مسطحة تتيح سرعة اتخاذ القرار؛
- يُوصى بتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات التعليمية من خلال تشجيع الأفكار الجديدة وتقديم فرص التدريب المستمر للعاملين، وتبني إدماج مبادئ الجامعة المتعلمة من خلال إنشاء وحدات دعم التعلم والتكوين المستمر داخل كل مؤسسة؛
- من الضروري تبني استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة لضمان تحسين الأداء المستمر في جميع جوانب العمل داخل المؤسسة، بربط التقييم المؤسسي الأكاديمي بالمعايير العالمية؛
- ينبغي على المؤسسات التعليمية تعزيز مشاركتها المجتمعية من خلال تحسين المسؤولية الاجتماعية وتطوير استراتيجيات مستدامة تعزز من سمعتها وتعزز ثقة المجتمع بها؛
- تخصيص ميزانيات مستقلة وداعمة لمشاريع التطوير التنظيمي والتغيير التكنولوجي، والبحث عن شراكات وطنية ودولية لتمويل مبادرات التغيير والتطوير.
- يجب تبني استراتيجيات واضحة لتحسين التعاون بين الأقسام المختلفة عبر تطوير قنوات الاتصال الداخلي لضمان تبادل المعرفة والخبرات بشكل فعال.
- لضمان نجاح التغيير المؤسسي في الجامعات الجزائرية ، يجب أن تتكامل الرؤية الإستراتيجية مع الإدارة القيادية، بدعم البنية التحتية ، والبنية التنظيمية الحديثة وثقافة تشاركية تقوم على الجودة والتعلم والرقمنة.

## ■ آفاق الدراسة

- من خلال تناول هذا الموضوع، تُفتح آفاق لدراسات مستقبلية قد تساهم في تعزيز الفهم ومعالجة بعض الجوانب بشكل أكثر تفصيلاً. ومن بين هذه المواضيع:
- دراسة العلاقة بين متطلبات التطوير التنظيمي وأداء المؤسسات التعليمية في بيئات متنوعة: يُقترح إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات التعليمية المحلية والدولية لمعرفة الفجوات والتحديات التي قد تواجهها هذه المؤسسات.

- استكشاف تأثير التحول الرقمي على إدارة التغيير داخل المؤسسات التعليمية: دراسة دور التكنولوجيا الرقمية في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغييرات وتحقيق التطور المستدام.
- دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق استراتيجيات التطوير والتغيير في المؤسسات التعليمية: فحص كيفية تأثير الثقافة المؤسسية على نجاح عمليات التطوير والتحول داخل المؤسسات.
- دراسة العلاقة بين متطلبات التطوير التنظيمي ورضا الطلاب والعاملين في المؤسسات التعليمية: يمكن أن تُساهم هذه الدراسات في تطوير استراتيجيات لتحسين بيئة العمل والتعليم داخل المؤسسات.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### • المراجع باللغة العربية

#### • الكتب

1. أحمد إبراهيم أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية المدرسية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2004.
2. أحمد إبراهيم، التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية، مصر، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، 2004.
3. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002-2003.
4. أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
5. أحمد ماهر، إدارة التغيير، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
6. آلان ويليامز وسالي ووداور وبول دوسبون، إدارة التغيير بنجاح، ترجمة سرور علي وإبراهيم سرور، دار المريخ، 2004.
7. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، عمان، الدار المسيرة، 2009.
8. ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
9. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
10. الحامدي علي، التغيير الذكي "مركز التفكير الإبداعي"، بيروت، دار الجزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1999.
11. حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
12. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
13. حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

14. حمدي القبيلات، قانون الإدارة العامة الإلكترونية، دار وائل للنشر، ط1، 2004.
15. حمود خضير، السلوك التنظيمي، دار صفاء، عمان، الأردن، 2002.
16. خاشقجي هاني يوسف، التنظيم الإداري- الأسس والمفاهيم-، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية، 2001.
17. خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، ط1، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2009.
18. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة التغيير : التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
19. خضير كاظم حمود، خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
20. دودين أحمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
21. ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سعيد عبد العال وعبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2003.
22. رابح تركي، أصول التربية والتعليم لطلبة الجامعات والمعلمين والمفتشين، ديوان المطبوعات الجامعية والمؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط02، 1990.
23. زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات "الهيكل التنظيمي للمنظمة"، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
24. زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
25. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
26. ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الدول العربية، معهد البحوث العربية للتربية والثقافة والعلوم، القاهرة، 2011.
27. سعيد طه محمود والسيد محمد ناس، قضايا في التعليم العالي والجامعي، مصر، مركز آيات للطباعة والكمبيوتر، 2013.

28. سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998.
29. السلمي علي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
30. سوسن شاكر مجيد، عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط1، عمان، دار الصفاء، 2007.
31. سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، ط1، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
32. شبل بدران، جمال الدهشان، التجديد في التعليم الجامعي، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
33. صديق عفيفي، الجودة الشاملة في الجامعات لماذا؟ وكيف؟ من بحوث الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، كلية التجارة، بنها، 1997.
34. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
35. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
36. طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
37. طاهر محسن منصور، نعمة عباس الجفاحي، نظرية المنظمات (مدخل العمليات)، الطبعة العربية، الأردن، عمان، دار اليازوري، 2010.
38. عامر سامح، قنديل علاء، التطوير التنظيمي، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010.
39. عبد الرحمان توفيق، إدارة التغيير والتطوير، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2006.
40. عبد العزيز الشربيني، الأساليب الغير تقليدية للتطوير التنظيمي، أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، العدد 14، 2000.

41. عبد الله عبد الغني الطجم، السواط طلق عوض الله، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات، دار النوابع للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 1995.
42. عبد الوهاب أحمد جاد، السلوك التنظيمي -دراسة السلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 2000.
43. عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الوفاء للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2000.
44. العديلي ناصر محمود، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، الإدارة العامة للبحوث، 1995.
45. العديلي ناصر، الرضا الوظيفي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
46. عطية مصطفى كامل، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008.
47. علاء الدين رسلان، التطوير التنظيمي، دار رسلان للنشر والتوزيع، دون بلد نشر، 2013.
48. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط3، 2013.
49. العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
50. العميان محمد سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
51. غياث بوفلجة، التربية والتكوين في الجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2002.
52. فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، ط1، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع، 2000، ص: 73
53. فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية (محاور الإصلاح الاستراتيجي في الق: 21) الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
54. فريد النجار، التجديد التنظيمي لمنظمات التعليم في الق 21، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007.

55. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
56. كبيسي عامر، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الشروق للطباعة والنشر، الدوحة، قطر، 1998.
57. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
58. مجد الدين الفيروز أيادي، القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2008.
59. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص: 38.
60. محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
61. محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007.
62. محمد الصيرفي، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، ط1، مؤسسة دورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.
63. محمد بن يوسف النمران عطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
64. محمد بن يوسف نمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
65. محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2002.
66. محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
67. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.
68. محمد عبد السمیع، أحمد طيبة، أساسيات الإدارة العامة، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

69. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
70. مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000.
71. مصطفى أحمد، الإدارة العامة، دار البلدية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
72. ملكة أبيض، التعليم العالي: تغيرات في السياق واستجابات لاحقة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 1990.
73. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
74. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ، الرياض، 2004.
75. نيغل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، تعريب محمد حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- الرسائل الجامعية:
76. آل فطیح حمد خیلان، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على ضباط شرطة المنظمة الشرقية، ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.
77. آل مكي عواطف، المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة نزوي، سلطنة عمان، 2011.
78. أمحمد بن علي، إدارة التعليم العالي في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001.
79. برعودي يسمينة، التعليم العالي وعلاقته بالتغيرات التكنولوجية الحديثة: تكنولوجيا المعلومات - دراسة ميدانية بجامعة باتنة - مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر (باتنة)، 2008 - 2009.
80. حسين الطيب، الممارسة السوسولوجية في الجامعة واقعا وتمثيلات لها لدى أساتذة علم الاجتماع (دراسة ميدانية لجامعة عنابة)، رسالة ماجستير علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، 1999.

81. خالصة فتح الله، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.
82. خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
83. زهية سيد علي، تكوين أساتذة التعليم العالي في الخارج وعلاقته بالكفاءة الوظيفية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، بوزريعة، 2011.
84. ربيع علي زكر، أثر توافر مكونات نظم معلومات الأعمال في عمليات التعلم التنظيمي، ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، دون سنة.
85. رفيق زراولة، تأثير التغيرات السوسيو اقتصادية على تنظيم وهيكل الجامعة الجزائرية: دراسة حالة جامعة قالمة، رسالة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة 2010 - 2011.
86. سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام ل م د من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018.
87. سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011.
88. الشنطي محمود عبد الرحمان، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
89. صالح بن سليمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
90. صالح بن محمد القحطاني، تطبيق الحكومة الإلكترونية ودورها في التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية بالمملكة العربية السعودية، 2010.
91. عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.

92. علي لرقط، إمكانية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
93. عماري سمير، دور التطوير التنظيمي في إنجاح التغيير بالمؤسسة، دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.
94. قريشي محمد، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
95. لبوز الياس، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة (اتصالات الجزائر) شركة سونلغاز، مديرية الشباب والرياضة، دكتوراه منشوراه تخصص إدارة وعمل، علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
96. نور الهدى بوطبة، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية، دراسة حالة تطبيق ل م د في عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه
- **المجلات والدوريات:**
97. أفنان عبد علي الأسدي، قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 17.
98. إيمان صالح، حسن عبد الفتاح، إستراتيجية التطوير التنظيمي في التعليم العالي، مقال في استراتيجيات التطوير في المؤسسات العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
99. أيوب ناديا حبيب، دور وممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، مجلد 24، العدد: 01، معهد الإدارة العامة، 2004.
100. براهيم صباح، عوني مصطفى، الجامعات العربية بين واقع التحديات والعولمة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزء 01، العدد 09، جامعة ورقلة، ديسمبر 2012.
101. براهيم طاهر، شيماء مبارك، التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 13، 2014.
102. أبو بكر مصطفى وحيدر فهمي معالي، معوقات ومتطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، مجلة كلية التجارة للبحوث لعلمية، عدد 2، مجلد 38، الإسكندرية، سبتمبر 2001.

103. جواد كاظم لفته، رؤية في إشكالية المؤسساتية لإدارة منظومة التعليم العالي في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد السابع، العدد 26، العراق، 2010.
104. حمزة معزي، سمرة كحلات، التعلم التنظيمي في قطاع التعليم العالي: أبعاد ورهانات تحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة، مجلة الفكر، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2022.
105. رزيقة رحمون، وسيلة السبتى، يزيد تفرات، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة اقتصاد المال والأعمال، (03)، 2019.
106. زرقان ليلي، إصلاح التعليم العالي الراهن ل م د ومشكلات الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس-سطف-، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 16.
107. سوسن محسن حسن، التعليم الجامعي والتنمية البشرية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 46، بغداد، 2015 .
108. شرف إبراهيم الهادي، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 6، العدد 11، 2013.
109. شريف أميرة جعفر، تأثير تكنولوجيا التعليم على تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي في القطاعين العام والخاص والحكومي، كلية القانون والعلاقات الدولية، جامعة سوران، العراق، العدد 6، 2018.
110. عبد العزيز سلمى عسبة، الإدارة الإلكترونية (مدخل لتميز أداء الإدارة العامة)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة باتنة، المجلد 11، العدد 01.
111. عيسى يوسف قدارة، نموذج مقترح لاستخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة العلوم الإنسانية، السنة الخامسة، العدد 35، 2007.
112. القصيمي محمد مصطفى، اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير، مجلة تنمية الرافدين 89، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، 2008.
113. ليلي زرقان، إصلاح التعليم العالي الراهن ل م د ومشكلات الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطف، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 16، 2012.
114. ملحم يحي، إبراهيمي محمد، إستراتيجيات مقاومة التغيير في الشركات الصناعية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2 .

115. موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم التكنولوجية بجامعة بسكرة، الجزائر، مجلة الباحث، العدد 09، 2011.

116. نبأ عبد الحسين، ميسون باقر مهدي، التعليم العالي في العراق (مسيرته \_ ملامح تطوره)، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 47، العراق، 2015.

117. ويليام بالدوين، إصلاح التعليم العالي: جمع قطع الأحجية معا، ترجمة علائي عواد وآخرون، مؤتمر إصلاح التعليم العالي، الأردن، 22 فيفري 2013 .

#### • الملتيقيات والمؤتمرات:

118. أحمد بن عيشاوي، التعليم الجامعي في الجزائر وتحديات التنمية المحلية، ورقة عمل مقدمة إلى الملتيق الوطني الأول، تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 20-05-2010.

119. أميرة محمد علي أحمد حسن، نحو توثيق العلاقة بين الجامعة والمجتمع، المؤتمر السادس حول التعليم العالي ومتطلبات التنمية، جامعة البحرين، كلية التربية، 20-22 نوفمبر 2007.

120. سارة ابراهيم العريني، أثر العولمة على التعليم الجامعي في الوطن العربي، المؤتمر السابع لتكنولوجيا المعلومات: المعلوماتية والتنمية الوعود والتحديات، مصر، المنصورة، 12-15 نوفمبر 2007. محمد عجيلة، مصطفى بن نوي، ثنائية الشغل والجامعة وفق متطلبات التنمية المحلية - رؤية استشرافية-، ورقة عمل مقدمة إلى الملتيق الوطني الأول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 20-05-2010.

121. السعود راتب، الشوابكة زينب، مقاومة التغيير التنظيمي في المنظمات التربوية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر فيلادلفيا الدولي 17 (ثقافة التغيير، الأبعاد)، جامعة فيلادلفيا، الولايات المتحدة الأمريكية، (6-8 نوفمبر 2012).

122. عدنان أمين وآخرون، التقرير الإقليمي نحو فضاء عربي للتعليم العالي (التحديات العالمية والمسؤوليات المجتمعية)، المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، بيروت، أيام: 31ماي - 02جوان 2009.

123. علاء زهير الرواشدة، دور التعليم العالي في التنمية الاجتماعية والاقتصادية بالمملكة الأردنية الهاشمية في ظل العولمة، الملتيق الدولي حول: مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، جامعة قالمة، 03-04 ديسمبر 2012.

124. علي إسماعيل وآخرون، تطوير وتحديث خطط وبرامج التعليم العالي لمواكبة حاجات المجتمع، المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، المواعمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، بيروت، من 6-10 ديسمبر 2009.

125. علي عبد الله، لخضر مداح، التعليم العالي في الجزائر وإدارة الجودة الشاملة كمدخل لجودة مخرجاته، الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 19-20 ماي 2010.

126. نعيم بن محمد، التعليم العالي في الجزائر: التحديات، الرهانات وأساليب التطوير، 12 أبريل 2008.

127. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ملف إصلاح التعليم العالي، جوان 2007.

• الموثيق الرسمية

128. الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003، مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، العدد 51.

• المواقع الالكترونية:

129. علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الايجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007 من موقع:

بتاريخ: 15-12-2011 <http://www.ulum.nltn30/html>

130. قيس مجيد عبد الحسين علوش، مفهوم وأهمية النماذج حسب موقع: بتاريخ: 01 جوان 2015

<http://www.uobabylon.edu.ia>

131. موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، [www.mesrs.dz](http://www.mesrs.dz)

• المراجع باللغة الأجنبية:

132. François Dupuy, sociologie du changement « pourquoi et comment changer les organisations ?, Dunod, paris, 2004.

133. Ken Blanchard et Terry Waghorn, Anticiper le changement, mission possible, Dunod, Paris, 1997.

134. Benoit Grouard, Francis Meston, l'entreprise en mouvement « conduire et réussir le changement », 3ème édition, Dunod , Paris, 1998, p : 11-12

135. Abdelhak Lamirie, Management de l'information « redressement et mise à niveau des entreprises », office de publications universitaires, Alger, 2003.

136. Roth Gérard et Kurtyka Michal , profession dirigeant de la conception du changement à l action , Dunod, Paris,2007
137. Brandy Dyan Smith, A study of organizational change , college restructuring in response to mandated department eliminations, PHD thesis , USA, university of Nevada, 2011.
138. Stehen Weller , study of organizational justice and participation work place change in Australian higher education, phd thesis , Australia Victoria University, 2009.
139. Annie Bartoli, Philippe Hermel , le développement de l'entreprise, nouvelles conceptions et pratiques, paris, economica, 1989.
140. Weisbuch R, Intellectual entrepreneurship, the new academic spirit, on campus, 28( 3), 2001
141. Jeroen Huisman, Attila Posits, Higher education managing and development, Germany, WAXMANN publishing, 2010, p: 08
142. Li jinhua and Honjun Yani, towards a framework of quality management for cooperative higher education , international conference of education technology and information system, Qingdao, China,2013
143. var Bleiklic,Maurice Korgan,organization and governance of universities in higher education policy, international association of universities , Paris,number 20, ..2007
144. Vajiheh Saadat, zeyneb Saadat , Organization learning as a key role of organizational success 3<sup>rd</sup> international conference on new challenges in management and organization , organization and leadership, Dubai, UAE, procedia- social and behavioral sciences, may 2016.
145. sandra patricia Duarte Aponte, Delio Ignacio Castaneda Zapata, A model of organizational learning in practice estudios gerenciales ,2013
146. Dexter Dunphy, Dounis Turner and Michael Graw Ford, organizational learning as the creation of corporate competencies, journal of management development, vol 16 n4 , 1997.
147. Ben Ramalingan, Apprentissage organisationnel et organisations apprenantes, Article publier sur le journal capacity , n 33, Avril 2008.
148. Françoise Dupuichi- Rabasse, Gestion des compétences et knowledge management, édition liaisons, 2002.
149. Ditel, Harvey, Steinbuhle, The pack presents the future of E- management international journal of commerce and management, in form global ,2004.
150. Ahmed Malek Bema, Satouri Djoudi, Acceptance of organizational change in higher education : implanting quality assurance in Algerian higher institutions, Al Mjaar review, vol25, n 56.
151. Marthe Lavergne , le développement organisationnel et la formation, revue des sciences de l'éducation, vol 7, n2, 1981.

152. Campbell David, Carayannis Elias, epistemic governance in higher education (quality enhancement of universities for development), springer, 2013.

153. l'enseignement supérieur et la recherche scientifiques en Algérie :50 années au service du développement.

154. Adrianna Kezaz, understanding and facilitating organizational change in the 21<sup>st</sup> century, ASHE\_ERIC higher education report, volume 28, number4, USA, Acid\_free recycled paper, 2001.

155. World conference on higher education: vision and action, Paris, 5october1998, in the website:

156. <http://www.unesco.org/education/educprog/wche/diaze.htm#home>, 6- 5- 2016, 17: 44

157. Peter A, Englert , challenges of change in higher education, international center for climate and society, university of Hawaii, [www.che.de](http://www.che.de), 10 may 2013.

الملاحق

الملحق رقم (01):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان موجه لأعضاء هيئة التدريس حول: "إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي في قطاع  
التعليم العالي في الجزائر "

دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول " إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي في قطاع التعليم العالي في الجزائر " (من وجهة نظر الأساتذة) ، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على الدكتوراه، ونظرا لأنكم تمثلون جزء مهم من نجاح يمس القطاع، نرجو من سيادتكم التكرم لتعبئة الاستبيان بعد قراءة كل عباراته بدقة، ووضع علامة ( X ) التي ترونها تعبر عن وجهة نظركم. علما أن البيانات التي سيتم جمعها ستعامل بكل سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، شاكرين حسن تعاونكم معنا.

الباحثة: سمية مصباح

المشرفة: د. تليلاني فاطمة الزهراء

البيانات الشخصية :

الجنس: ذكر  أنثى

العمر: أقل من 30 سنة  من [30-40] سنة

من [41-50] سنة  أكثر من 50 سنة

الرتبة العلمية: أستاذ التعليم العالي

أستاذ محاضر أ-  أستاذ محاضر ب-

أستاذ مساعد أ-  أستاذ مساعد ب-

عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من [5-10] سنوات

من [11-15] سنة  من [16-20] سنة  أكثر من 20 سنة

اسم المؤسسة: .....

كلية: .....

معهد: .....

2- متطلبات التطوير التنظيمي :

2-1- التعلم التنظيمي :

الرقم	العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
1	تضمن إدارة مؤسستكم من خلال هيكلها التنظيمية وصول المعلومات لكل الأساتذة بالشكل والوقت المناسبين.					

					2	يتم إتباع الأسلوب التشاركي لاتخاذ القرارات في مؤسستكم.
					3	توجه مؤسستكم إستراتيجيتها نحو تعزيز الحوار المستمر بين أعضائها
					4	تثمن مؤسستكم الإنجازات الفردية للأساتذة.
					5	توفر مؤسستكم الإمكانيات والقدرات اللازمة لتهيئة وإعداد برامج التعليم عن بعد E-Learning.
					6	تسعى مؤسستكم إلى تعزيز قدراتها الجوهرية للتصدي لمختلف التحديات والتكيف مع التحولات التي يشهدها سوق العمل.
					7	توفر مؤسستكم أساليب حديثة في التكوين، مثل تدريب المكونين لنقل معارفهم إلى الأساتذة بهدف تعزيز التعلم عن بعد.
					8	يحترم الأساتذة آراء بعضهم البعض دون النظر إلى مناصبهم الوظيفية أو رتبهم الأكاديمية.
					9	تهدف مؤسستكم إلى تطوير كفاءاتها من أساتذة وإداريين والاعتماد على أساليب إدارية جديدة
					10	يوجد رضا وقناعة على مواصلة تعلمكم وزيادة معارفكم باستمرار

## 2-2 الإدارة الإلكترونية:

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
11	تتيح مؤسستكم لكل أساتذتها المشاركة في برنامج التعليم الإلكتروني Moodle ، بالإضافة لاستخدام البريد الإلكتروني، والتوقيع					

					الإلكتروني.
					12 توفر مؤسساتكم مواقع اليكترونية للتواصل بين الطلبة والأساتذة والإدارة، و نظام الاجتماعات عن بعد بين الأساتذة والإدارة Vidéoconférence
					13 ساهم اعتماد مؤسساتكم للتكنولوجيات الحديثة ساهم في تعديل هيكلها التنظيمي.
					14 تعمل إدارة مؤسساتكم على تدريب الأساتذة والإداريين على الوسائل ونظم المعلومات الحديثة .
					15 تسهم الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم في تسهيل عملية التطوير ومواكبة التكنولوجيا وتحديث المعلومات والبيانات اللازمة.
					16 تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات بين مختلف الأقسام
					17 تتيح الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم فرصة متابعة كل ما هو جديد في القطاع.
					18 يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم إلى تقليل تحريف المعلومات وتشويهها مقارنة بالمعاملات الورقية.
					19 يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم إلى تحسين كفاءة وفعالية الأنشطة والمهام المقدمة .
					20 يوجد رضا وقناعة باستخدام التكنولوجيات الحديثة لمواكبة أحدث التطورات في القطاع.

## 3-2 إدارة الجودة الشاملة:

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
21	تعتمد مؤسستكم على إدارة الجودة لتطوير النظام الإداري بفضل وضوح الأدوار والمسؤوليات .					
22	تعمل إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسستكم على تحسين وتطوير كل مكوناتها لتحقيق أعلى جودة في مخرجاتها(الطلبة) وتعزيز صورتها الايجابية .					
23	ترتكز إستراتيجية مؤسستكم في خدماتها على الجودة بدلا من الكم.					
24	تحافظ إدارة مؤسستكم على قنوات اتصال مفتوحة وفعالة في جميع الاتجاهات.					
25	توفر مؤسستكم نظام واضح ومحدد لتوزيع العبء الوظيفي على أعضاء الهيئة التدريسية					
26	تمكن إدارة مؤسستكم من معالجة المشكلات بطرق علمية دقيقة، من خلال تطبيق إجراءات تصحيحية ووقائية لمنع تكرارها في المستقبل.					
27	تكون أهداف واستراتيجيات مؤسستكم واضحة ومعروفة لجميع أعضاء الهيئة التدريسية .					
28	تتابع مؤسستكم سيرورة عمليات الجودة المستهدفة والبرامج التعليمية.					
29	توفر مؤسستكم بيئة تسودها روح التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين الأكاديميين والإداريين، مما يعزز العمل الجماعي.					

					يوجد رضا وقناعة من طرفكم لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وضمن نجاحها	30
--	--	--	--	--	--	----

## 3- إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي:

## 3-1- أبعاد التغيير:

## التغيير الهيكلي:

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
31	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم في سلمه التدريجي بالوضوح.					
32	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بسهولة الاتصال بين القسمين.					
33	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بتقسيم المسؤوليات لتسيير الأمور.					
34	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بتقسيم الصلاحيات لتسهيل المهام.					
35	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بالسهولة في اتخاذ القرارات من رؤساء الأقسام.					
36	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بالرجوع للمدير في اتخاذ القرارات.					
37	يتم إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي لمؤسستكم كل سنة جامعية جديدة.					
38	يوجد رضا وقناعة عن الهيكل التنظيمي الحالي.					

## التغيير التكنولوجي:

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
39	توفر إدارة مؤسستكم كل الوسائل التكنولوجية الحديثة لمواكبة التغيير.					
40	تجهز إدارة مؤسستكم المرافق البيداغوجية بمختلف التكنولوجيات الحديثة.					
41	تربط إدارة مؤسستكم بالانترنت السريع العالي التدفق.					
42	تعتمد على نظم معلومات حديثة لتسهيل العمل.					
43	تعتمد على تحسين الأداء بمختلف الوسائل التكنولوجية.					
44	تنتهج مؤسستكم في نشاطاتها على "سياسة صفر ورق".					
45	تعمل إدارة مؤسستكم على تدريب وتكوين الأساتذة والإداريين على الوسائل ونظم المعلومات الحديثة .					
46	يوجد رضا وقناعة بأن التكنولوجيات تساهم في تقليل الجهد، الوقت وتحسين الأداء.					

## التغيير الإنساني:

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
47	يتم استشارتكم كطرف أساسي عند حدوث أي تغيير في مؤسستكم.					
48	يتم تكوينكم عند إدخال تكنولوجيات جديدة لرفع مهاراتكم.					

					49	يتم تكوينكم عند إدخال أسلوب تدريسي جديد لتحسين أدائكم.
					50	توجد روح العمل الجماعي عند مجابهة أي تغيير.
					51	تعتمد مؤسساتكم على العمل المشترك وفرق العمل في أداء المهام.
					52	توجد اجتماعات دورية لتقييم أدائكم ونتائج الطلبة.
					53	توجد اجتماعات دورية لتقديم اقتراحاتكم .
					54	يوجد رضا وقناعة بأن لكم دور فعال في تسيير مؤسساتكم.

شكرا على حسن تعاونكم

## الملحق رقم (02):

```

COMPUTE
X0=RV.NORMAL (X, 1) .
EXECUTE .
COMPUTE
Y0=RV.NORMAL (Y, 1) .
EXECUTE .
NPAR TESTS
  /K-S (NORMAL) =X0 Y0
  /MISSING ANALYSIS .

```

## Tests non paramétriques

### Remarques

Sortie obtenue		01-DEC-2024 03:23:12
Commentaires		
Entrée	Données	D:\Users\USER\Desktop\المذكرات\MOSBAH SOUMIA\إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي في الجزائر.sav3.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	204
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque test sont basées sur toutes les observations dotées de données valides pour les variables utilisées dans le test.
Syntaxe		NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=X0 Y0 /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00

Temps écoulé	00:00:00,00
Nombre d'observations autorisées <sup>a</sup>	629145

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

### Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

	متطلبات التطوير التنظيمي	إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي
N	204	204
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,0787
	Ecart type	1,19696
Différences les plus extrêmes	Absolue	0,033
	Positif	0,028
	Négatif	-0,033
Statistiques de test	0,033	0,033
Sig. asymptotique (bilatérale)	,200 <sup>c,d</sup>	,200 <sup>c,d</sup>

- a. La distribution du test est Normale.  
b. Calculée à partir des données.  
c. Correction de signification de Lilliefors.  
d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

```
FREQUENCIES
VARIABLES=SEX AGE
/PIECHART FREQ
/ORDER=ANALYSIS.
```

## Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue	01-DEC-2024 03:23:34
Commentaires	
Entrée	Données
	D:\Users\USER\Desktop\المذكرات\MOSBAH SOUMIA\إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي في الجزائر.sav3.sav
	Jeu de données actif
	Jeu_de_données1
	Filtre
	<sans>
	Pondération
	<sans>
	Scinder un fichier
	<sans>

N de lignes dans le fichier de travail		204
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=SEX AGE /PIECHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,58
	Temps écoulé	00:00:00,39

### Statistiques

		الجنس	العمر
N	Valide	204	204
	Manquant	0	0

### Tests non paramétriques

#### Remarques

Sortie obtenue		01-DEC-2024 03:23:12
Commentaires		
Entrée	Données	D:\Users\USER\Desktop\المذكرات\MOSBAH SOUMIA\إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي في قطاع التعليم العالي في الجزائر.sav3.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	204
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques pour chaque test sont basées sur toutes les observations dotées de données valides pour les variables utilisées dans le test.		
Syntaxe	NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=X0 Y0 /MISSING ANALYSIS.		
	Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
		Temps écoulé	00:00:00,00
		Nombre d'observations autorisées <sup>a</sup>	629145

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

### Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

	N	متطلبات التطوير التنظيمي	إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي
	204	204	204
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,0787	3,1799
	Écart type	1,19696	1,09317
Différences les plus extrêmes	Absolue	0,033	0,033
	Positif	0,028	0,033
	Négatif	-0,033	-0,031
	Statistiques de test	0,033	0,033
	Sig. asymptotique (bilatérale)	,200 <sup>c,d</sup>	,200 <sup>c,d</sup>

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

```
FREQUENCIES VARIABLES=SEX AGE
/PIECHART FREQ
/ORDER=ANALYSIS.
```

## Fréquences

Remarques			
Sortie obtenue		01-DEC-2024 03:23:34	
Commentaires			
Entrée	Données	D:\Users\USER\Desktop\المذكرات\MOSBAH SOUMIA\إدارة التغيير ومطلبات التطوير التنظيمي في قطاع التعليم العالي في الجزائر.sav3.sav	
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1	
	Filtre	<sans>	
	Pondération	<sans>	
	Scinder un fichier	<sans>	
	N de lignes dans le fichier de travail	204	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.	
	Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=SEX AGE /PIECHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources		Temps de processeur	00:00:00,58
		Temps écoulé	00:00:00,39

## Statistiques

		الجنس	العمر
N	Valide	204	204
	Manquant	0	0

## Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	63	30,9	30,9	30,9
	أنثى	141	69,1	69,1	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	3	1,5	1,5	1,5
	من [40-30] سنة	68	33,3	33,3	34,8
	من [50-41] سنة	94	46,1	46,1	80,9
	أكثر من 50 سنة	39	19,1	19,1	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=GRADE EXPERIENCE UNIVERSITE RATTACHEMENT  
 /BARCHART FREQ  
 /ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue	01-DEC-2024 03:24:08	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\Users\USER\Desktop\المذكرات\MOSBAH SOUMIA إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي في قطاع التعليم العالي في الجزائر.sav3.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données 1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>

N de lignes dans le fichier de travail		204
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=GRADE EXPERIENCE UNIVERSITE RATTACHEMENT /BARCHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:01,22
	Temps écoulé	00:00:01,08

### Statistiques

		الرتبة العلمية	عدد سنوات الخبرة	اسم المؤسسة	تابع لـ:
N	Valide	204	204	204	204
	Manquant	0	0	0	0

### Table de fréquences

#### الرتبة العلمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide - أستاذ محاضر أ-	111	54,4	54,4	54,4
- أستاذ محاضر ب-	28	13,7	13,7	68,1
- أستاذ مساعد أ-	44	21,6	21,6	89,7
- أستاذ مساعد ب-	21	10,3	10,3	100,0
Total	204	100,0	100,0	

#### عدد سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	27	13,2	13,2	13,2
من [ 5-10 ] سنوات	43	21,1	21,1	34,3
من [ 11-15 ] سنة	107	52,5	52,5	86,8
من [ 16-20 ] سنة	27	13,2	13,2	100,0
Total	204	100,0	100,0	

اسم المؤسسة		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	8ماي1945قالمة	2	1,0	1,0	1,0
	SBA	2	1,0	1,0	2,0
	Université mouloud MAMMERI TIZI OUZOU	1	0,5	0,5	2,5
	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	1	0,5	0,5	2,9
	باجي مختار - عنابة	1	0,5	0,5	3,4
	جامعة قسنطينة 1	12	5,9	5,9	9,3
	جامعة 20 أوت 55 سكيكدة	7	3,4	3,4	12,7
	جامعة الجلفة	1	0,5	0,5	13,2
	جامعة العربي بن مهيدي ام النواقي	19	9,3	9,3	22,5
	جامعة المدية	1	0,5	0,5	23,0
	جامعة الوادي	1	0,5	0,5	23,5
	جامعة باتنة 1	5	2,5	2,5	26,0
	جامعة بسكرة	2	1,0	1,0	27,0
	جامعة سطيف 1	1	0,5	0,5	27,5
	جامعة سعيدة	1	0,5	0,5	27,9
	جامعة سوق اهراس	1	0,5	0,5	28,4
	جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2	96	47,1	47,1	75,5
	جامعة فرحات عباس سطيف 1	3	1,5	1,5	77,0
	جامعة قسنطينة 3	12	5,9	5,9	82,8
	جامعة محمد خيضر بسكرة	28	13,7	13,7	96,6
	جامعة يحي فارس بالمدية	2	1,0	1,0	97,5
	جامعةعسكر	1	0,5	0,5	98,0
	جيجل	1	0,5	0,5	98,5
	محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج	1	0,5	0,5	99,0
	26,00	2	1,0	1,0	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

## تابع لـ:

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide كلية	150	73,5	73,5	73,5
معهد	54	26,5	26,5	100,0
Total	204	100,0	100,0	



```

FREQUENCIES VARIABLES=X1
Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8
Q9 Q10
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.

```

## Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue		01-DEC-2024 03:25:10
Commentaires		
Entrée	Données	D:\Users\USER\Desktop\المذكرات\MOSB AH SOUMIA\ إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي في قطاع التعليم العالي في الجزائر.sav3.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	204
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
	Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=X1 Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

## Statistiques

تضمن إدارة مؤسستكم من خلال هيكلها التنظيمية وصول المعلومات لكل الأساتذة بالشكل والوقت المناسبين.	يتم إتباع الأسلوب التشاركي لاتخاذ القرارات في مؤسستكم.	توجه مؤسستكم إستراتيجيتها نحو تعزيز الحوار المستمر بين أعضائها.	تتمن مؤسس تكم الإنجاز ات الفردية للأساتذ ة.	توفر مؤسستكم الإمكانات والقدرات اللازمة لتهيئة وإعداد برامج التعليم عن بعد E- Learning	تسعى مؤسستكم إلى تعزيز قدراتها الجرهية للتصدي لمختلف التحديات والتكيف مع التحولات التي يشهدها سوق العمل.	توفر مؤسستكم أساليب حديثه في التكوين، مثل تدريب المكونين لنقل معارفهم إلى الأساتذة التي يهدف تعزيز التعلم عن بعد.	يحترم الأساتذة آراء بعضهم البعض دون النظر إلى مناصبهم الوظيفية أو رتبهم الأكاديمية.	تهدف مؤسستكم إلى تطوير كفاءتها من أساتذة وإداريين والاعتماد على أساليب إدارية جديدة	يوجد رضا وقناعة على مواصلة تعلمكم وزيادة معارفكم باستمرار
								204	
								0	
								3,0588	3,5637
Ecart type								0,99579	1,04144

## Table de fréquences

## التعلم التنظيمي

Valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	1	0,5	0,5	0,5
1,40	1	0,5	0,5	1,0
1,50	3	1,5	1,5	2,5
1,60	1	0,5	0,5	2,9
1,70	2	1,0	1,0	3,9
1,80	1	0,5	0,5	4,4
1,90	3	1,5	1,5	5,9
2,00	7	3,4	3,4	9,3
2,10	5	2,5	2,5	11,8
2,20	3	1,5	1,5	13,2
2,30	6	2,9	2,9	16,2
2,40	5	2,5	2,5	18,6
2,50	4	2,0	2,0	20,6
2,60	8	3,9	3,9	24,5
2,70	4	2,0	2,0	26,5
2,80	11	5,4	5,4	31,9
2,90	4	2,0	2,0	33,8
3,00	11	5,4	5,4	39,2
3,10	6	2,9	2,9	42,2
3,20	14	6,9	6,9	49,0

3,30	10	4,9	4,9	53,9
3,40	12	5,9	5,9	59,8
3,50	16	7,8	7,8	67,6
3,60	17	8,3	8,3	76,0
3,70	10	4,9	4,9	80,9
3,80	10	4,9	4,9	85,8
3,90	7	3,4	3,4	89,2
4,00	9	4,4	4,4	93,6
4,10	2	1,0	1,0	94,6
4,20	2	1,0	1,0	95,6
4,30	3	1,5	1,5	97,1
4,40	2	1,0	1,0	98,0
4,60	1	0,5	0,5	98,5
4,70	1	0,5	0,5	99,0
4,80	1	0,5	0,5	99,5
5,00	1	0,5	0,5	100,0
Total	204	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=X2 Q11 Q12
Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

## Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue	01-DEC-2024 03:25:44
Commentaires	
Entrée	Données
	D:\Users\USER\Desktop\المذكرات\MOSBAH إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي في قطاع SOUIMIA\التعليم العالي في الجزائر.sav3.sav
Jeu de données actif	Jeu_de_données1
Filtre	<sans>
Pondération	<sans>
Scinder un fichier	<sans>
N de lignes dans le fichier de travail	204
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.	
Syntaxe	<pre>FREQUENCIES VARIABLES=X2 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.</pre>	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

		الإدارة الإلكترونية	تتيح مؤسساتكم لكل أساتذتها المشاركة في برنامج التعليم الإلكتروني Moodle ، بالإضافة لاستخدام البريد الإلكتروني، والتوقيع الإلكتروني.	توفر مؤسساتكم مواقع الكترونية للتواصل بين الطلبة والأساتذة والإدارة، و نظام الاجتماعات عن بعد بين الأساتذة والإدارة Vidéoconférence	ساهم اعتماد مؤسساتكم للتكنولوجيات الحديثة ساهم في تعديل هيكلها التنظيمي.	تعمل إدارة مؤسساتكم على تدريب الأساتذة والإداريين على الوسائل ونظم المعلومات الحديثة .	تسهل الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم في تسهيل عملية التطوير ومواكبة التكنولوجيا وتحديث المعلومات والبيانات اللازمة.	تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات بين مختلف الأقسام	تتيح الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم فرصة متابعة كل ما هو جديد في القطاع.	يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم إلى تقليل تحريف المعلومات وتشويهها مقارنة بالمعاملات الورقية.	يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم إلى تحسين كفاءة وفعالية الأنشطة والمهام المقدمة .	يوجد رضا وقناعة باستخدام التكنولوجيات الحديثة لمواكبة أحدث التطورات في القطاع.
N	Valide	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,3936	3,9069	2,9853	3,0441	3,2402	3,2892	3,5637	3,4559	3,4608	3,5098	3,4804
	Ecart type	0,70425	0,92909	1,08495	0,95876	1,06264	1,01694	0,97801	0,98911	0,94344	0,93372	1,06193

## Table de fréquences

## الإدارة الإلكترونية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	1	0,5	0,5	0,5
	1,30	2	1,0	1,0	1,5
	1,50	1	0,5	0,5	2,0
	1,60	2	1,0	1,0	2,9
	1,70	2	1,0	1,0	3,9
	1,90	2	1,0	1,0	4,9
	2,00	1	0,5	0,5	5,4
	2,10	5	2,5	2,5	7,8
	2,20	2	1,0	1,0	8,8
	2,40	3	1,5	1,5	10,3
	2,50	2	1,0	1,0	11,3
	2,60	6	2,9	2,9	14,2
	2,70	3	1,5	1,5	15,7
	2,80	6	2,9	2,9	18,6
	2,90	6	2,9	2,9	21,6
	3,00	6	2,9	2,9	24,5
	3,10	7	3,4	3,4	27,9
	3,20	16	7,8	7,8	35,8
	3,30	6	2,9	2,9	38,7
	3,40	14	6,9	6,9	45,6
	3,50	10	4,9	4,9	50,5
	3,60	17	8,3	8,3	58,8
	3,70	19	9,3	9,3	68,1
	3,80	13	6,4	6,4	74,5
	3,90	11	5,4	5,4	79,9
	4,00	14	6,9	6,9	86,8
	4,10	8	3,9	3,9	90,7
	4,20	5	2,5	2,5	93,1
	4,30	3	1,5	1,5	94,6
	4,40	4	2,0	2,0	96,6
4,50	2	1,0	1,0	97,5	
4,60	3	1,5	1,5	99,0	
4,80	2	1,0	1,0	100,0	
Total		204	100,0	100,0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=X3
Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27
      Q28 Q29 Q30 Y
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

```

## Fréquences

		Remarques
Sortie obtenue		01-DEC-2024 03:26:06
Commentaires		
Entrée	Données	D:\Users\USER\Desktop\المذكرات\إدارة التغيير\MOSBAH SOUMIA\ومتطلبات التطوير التنظيمي في قطاع التعليم.sav3.sav العالي في الجزائر
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	204
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
	Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=X3 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Y /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03

	إدارة الجودة الشاملة	تعمل إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسساتكم على تحسين وتطوير كل مكوناتها لتحقيق أعلى جودة في مخرجاتها(الطبية) وتعزيز صورتها الايجابية .	تتمتع مؤسساتكم على إدارة الجودة الإداري بفضل وضوح الأدوار والمسؤوليات .	تعمل إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسساتكم على تحسين وتطوير كل مكوناتها لتحقيق أعلى جودة في مخرجاتها(الطبية) وتعزيز صورتها الايجابية .	تتمتع مؤسساتكم على إدارة الجودة الإداري بفضل وضوح الأدوار والمسؤوليات .	تتمتع مؤسساتكم على إدارة الجودة الإداري بفضل وضوح الأدوار والمسؤوليات .	تتمتع مؤسساتكم على إدارة الجودة الإداري بفضل وضوح الأدوار والمسؤوليات .	تتمتع مؤسساتكم على إدارة الجودة الإداري بفضل وضوح الأدوار والمسؤوليات .	تتمتع مؤسساتكم على إدارة الجودة الإداري بفضل وضوح الأدوار والمسؤوليات .	تتمتع مؤسساتكم على إدارة الجودة الإداري بفضل وضوح الأدوار والمسؤوليات .	تتمتع مؤسساتكم على إدارة الجودة الإداري بفضل وضوح الأدوار والمسؤوليات .	تتمتع مؤسساتكم على إدارة الجودة الإداري بفضل وضوح الأدوار والمسؤوليات .	تتمتع مؤسساتكم على إدارة الجودة الإداري بفضل وضوح الأدوار والمسؤوليات .
N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,9912	2,9461	2,9167	2,6618	3,1422	3,1127	2,8725	2,9461	3,0490	3,0686	3,1961	3,0364	
Ecart type	0,75757	0,91621	0,93002	0,94076	0,96459	1,07915	0,97427	1,04671	0,98138	1,08514	1,09220	0,62598	

## Table de fréquences

## إدارة الجودة الشاملة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	4	2,0	2,0	2,0
	1,10	3	1,5	1,5	3,4
	1,20	1	0,5	0,5	3,9
	1,30	1	0,5	0,5	4,4
	1,50	2	1,0	1,0	5,4
	1,60	1	0,5	0,5	5,9
	1,70	3	1,5	1,5	7,4
	1,80	5	2,5	2,5	9,8
	1,90	4	2,0	2,0	11,8
	2,00	7	3,4	3,4	15,2
	2,10	1	0,5	0,5	15,7
	2,20	1	0,5	0,5	16,2
	2,30	3	1,5	1,5	17,6
	2,40	2	1,0	1,0	18,6
	2,50	4	2,0	2,0	20,6
	2,60	13	6,4	6,4	27,0
	2,70	6	2,9	2,9	29,9
	2,80	6	2,9	2,9	32,8
	2,90	15	7,4	7,4	40,2
	3,00	20	9,8	9,8	50,0
	3,10	15	7,4	7,4	57,4
	3,20	10	4,9	4,9	62,3
	3,30	8	3,9	3,9	66,2
	3,40	7	3,4	3,4	69,6
	3,50	12	5,9	5,9	75,5
	3,60	6	2,9	2,9	78,4
	3,70	14	6,9	6,9	85,3
	3,80	9	4,4	4,4	89,7
	3,90	5	2,5	2,5	92,2
	4,00	10	4,9	4,9	97,1
	4,10	3	1,5	1,5	98,5
	4,30	1	0,5	0,5	99,0
4,60	1	0,5	0,5	99,5	
4,80	1	0,5	0,5	100,0	

Total	204	100,0	100,0	
-------	-----	-------	-------	--

## إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	1	0,5	0,5	0,5
	1,13	1	0,5	0,5	1,0
	1,50	1	0,5	0,5	1,5
	1,54	1	0,5	0,5	2,0
	1,58	2	1,0	1,0	2,9
	1,63	1	0,5	0,5	3,4
	1,71	1	0,5	0,5	3,9
	1,75	1	0,5	0,5	4,4
	1,79	1	0,5	0,5	4,9
	1,83	3	1,5	1,5	6,4
	1,88	2	1,0	1,0	7,4
	1,92	2	1,0	1,0	8,3
	1,96	2	1,0	1,0	9,3
	2,13	1	0,5	0,5	9,8
	2,17	1	0,5	0,5	10,3
	2,21	2	1,0	1,0	11,3
	2,29	1	0,5	0,5	11,8
	2,33	2	1,0	1,0	12,7
	2,38	2	1,0	1,0	13,7
	2,42	4	2,0	2,0	15,7
	2,46	3	1,5	1,5	17,2
	2,50	1	0,5	0,5	17,6
	2,54	1	0,5	0,5	18,1
	2,58	7	3,4	3,4	21,6
	2,63	1	0,5	0,5	22,1
	2,67	1	0,5	0,5	22,5
	2,71	5	2,5	2,5	25,0
	2,75	2	1,0	1,0	26,0
	2,79	2	1,0	1,0	27,0
	2,83	5	2,5	2,5	29,4
	2,88	6	2,9	2,9	32,4
	2,92	6	2,9	2,9	35,3
	2,96	7	3,4	3,4	38,7
	3,00	11	5,4	5,4	44,1

3,04	8	3,9	3,9	48,0
3,08	6	2,9	2,9	51,0
3,13	4	2,0	2,0	52,9
3,17	5	2,5	2,5	55,4
3,21	7	3,4	3,4	58,8
3,25	10	4,9	4,9	63,7
3,29	9	4,4	4,4	68,1
3,33	5	2,5	2,5	70,6
3,38	5	2,5	2,5	73,0
3,42	7	3,4	3,4	76,5
3,46	4	2,0	2,0	78,4
3,50	5	2,5	2,5	80,9
3,54	3	1,5	1,5	82,4
3,58	1	0,5	0,5	82,8
3,63	4	2,0	2,0	84,8
3,67	4	2,0	2,0	86,8
3,71	3	1,5	1,5	88,2
3,75	5	2,5	2,5	90,7
3,79	2	1,0	1,0	91,7
3,83	3	1,5	1,5	93,1
3,88	2	1,0	1,0	94,1
3,92	1	0,5	0,5	94,6
3,96	3	1,5	1,5	96,1
4,00	3	1,5	1,5	97,5
4,04	1	0,5	0,5	98,0
4,08	1	0,5	0,5	98,5
4,13	1	0,5	0,5	99,0
4,71	2	1,0	1,0	100,0
Total	204	100,0	100,0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=Y1 Q31 Q32
Q33 Q34 Q35 Q36 Q37 Q38
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

```

## Fréquences

### Remarques

	Sortie obtenue	01-DEC-2024 03:26:45
	Commentaires	
Entrée	Données	D:\Users\USER\Desktop\المذكرات \MOSBAH SOUMIA\ إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي في قطاع التعليم .sav3.sav العالي في الجزائر
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	204
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
Observations utilisées		Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
	Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=Y1 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37 Q38 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

## Statistiques

	التغيير الهيكلية	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم بسهولة الاتصال بين القسمين.	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم بتقسيم المسؤوليات لتسيير الأمور.	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم بتقسيم الصلاحيات لتسهيل المهام.	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم بالسهولة في اتخاذ القرارات من رؤساء الأقسام.	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم بالرجوع للمدير في اتخاذ القرارات.	يتم إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم كل سنة جامعية جديدة.	يوجد رضا وقاعة عن الهيكل التنظيمي الحالي.	
N Valide	204	204	204	204	204	204	204	204	
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	
Moyenne	3,3732	3,6618	3,5637	3,5833	3,5588	3,3382	3,6275	2,5294	3,1225
Ecart type	0,64726	0,81144	0,84856	0,84102	0,84892	0,94598	0,81151	1,02871	1,04088

## Table de fréquences

### التغيير الهيكلي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	1,0	1,0	1,0
	1,38	2	1,0	1,0	2,0
	1,50	1	0,5	0,5	2,5
	1,63	1	0,5	0,5	2,9
	1,88	3	1,5	1,5	4,4
	2,00	2	1,0	1,0	5,4
	2,25	2	1,0	1,0	6,4
	2,38	4	2,0	2,0	8,3
	2,50	4	2,0	2,0	10,3
	2,63	2	1,0	1,0	11,3
	2,75	5	2,5	2,5	13,7
	2,88	8	3,9	3,9	17,6
	3,00	16	7,8	7,8	25,5
	3,13	9	4,4	4,4	29,9
	3,25	16	7,8	7,8	37,7
	3,38	17	8,3	8,3	46,1
	3,50	29	14,2	14,2	60,3
	3,63	15	7,4	7,4	67,6
	3,75	18	8,8	8,8	76,5
	3,88	18	8,8	8,8	85,3
	4,00	16	7,8	7,8	93,1
	4,13	2	1,0	1,0	94,1
	4,25	3	1,5	1,5	95,6
	4,38	3	1,5	1,5	97,1
	4,50	3	1,5	1,5	98,5
	4,75	2	1,0	1,0	99,5
	4,88	1	0,5	0,5	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=Y2 Q39 Q40 Q41 Q42
Q43 Q44 Q45 Q46
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

```

## Fréquences

### Remarques

	Sortie obtenue	01-DEC-2024 03:27:05
	Commentaires	
Entrée	Données	D:\Users\USER\Desktop\المذكرات\M OSBAH SOUMIA\ إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي في قطاع التعليم العالي في الجزائر.sav3.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	204
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
	Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=Y2 Q39 Q40 Q41 Q42 Q43 Q44 Q45 Q46 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03

## Statistiques

	يوجد رضا وقناعة بأن التكنولوجيات تساهم في تقليل الجهد، الوقت وتحسين الأداء.	تعمل إدارة مؤسستكم على تدريب وتكوين الأساتذة والإداريين على الوسائل ونظم المعلومات الحديثة.	تنتهج مؤسستكم في نشاطاتها على "سياسة صفر ورق".	تعتمد على تحسين الأداء بمختلف الوسائل التكنولوجية	تعتمد على نظم معلومات حديثة لتسهيل العمل.	تربط إدارة مؤسستكم بالانترنت السريع العالي التدفق	تجهز إدارة مؤسستكم المرافق البيداغوجية بمختلف التكنولوجيات الحديثة.	توفر إدارة مؤسستكم كل الوسائل التكنولوجية الحديثة لمواكبة التغيير	التغيير التكنولوجي
	N								
	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3	2,7	2,7	2,3	2,666666667	2,794117647	3	3,0	3,6
	1	1,0	1,1	1,1	0,97594956	1	1,1	1,1	

## Table de fréquences

### التغيير التكنولوجي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	5	2,5	2,5	2,5
	1,13	1	0,5	0,5	2,9
	1,25	1	0,5	0,5	3,4
	1,38	4	2,0	2,0	5,4
	1,50	2	1,0	1,0	6,4
	1,63	3	1,5	1,5	7,8
	1,75	4	2,0	2,0	9,8
	1,88	2	1,0	1,0	10,8
	2,00	4	2,0	2,0	12,7
	2,13	7	3,4	3,4	16,2
	2,25	12	5,9	5,9	22,1
	2,38	8	3,9	3,9	26,0
	2,50	14	6,9	6,9	32,8
	2,63	13	6,4	6,4	39,2
	2,75	12	5,9	5,9	45,1
	2,88	12	5,9	5,9	51,0
	3,00	18	8,8	8,8	59,8
	3,13	12	5,9	5,9	65,7
	3,25	12	5,9	5,9	71,6
	3,38	15	7,4	7,4	78,9
	3,50	8	3,9	3,9	82,8
	3,63	8	3,9	3,9	86,8
	3,75	8	3,9	3,9	90,7
	3,88	5	2,5	2,5	93,1
	4,00	8	3,9	3,9	97,1
	4,13	2	1,0	1,0	98,0
	4,25	2	1,0	1,0	99,0
	4,75	2	1,0	1,0	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=Y3
Q47 Q48 Q49 Q50 Q51 Q52 Q53
Q54 X0 Y0
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

```

## Fréquences

		Remarques
	Sortie obtenue	01-DEC-2024 03:27:33
	Commentaires	
Entrée	Données	D:\Users\USER\Desktop\المذكرات\MOSBAH SOUMIA\إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي في قطاع التعليم العالي في الجزائر.sav3.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	204
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
	Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=Y3 Q47 Q48 Q49 Q50 Q51 Q52 Q53 Q54 X0 Y0 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,06

## Statistiques

	التغيير الإنساني	يتم استشارتكم كطرف أساسي عند حدوث أي تغيير في مؤسستكم.	يتم تكوينكم عند إدخال تكنولوجيات جديدة لرفع مهاراتكم.	يتم تكوينكم عند إدخال أسلوب تدريسي جديد لتحسين أدائكم.	توجد روح العمل الجماعي عند مجابهة أي تغيير	تعتمد مؤسستكم على العمل المشترك وفرق العمل في أداء المهام	توجد اجتماعات دورية لتقييم أدائكم ونتائج الطلبة	توجد اجتماعات دورية لتقديم اقتراحاتكم	يوجد رضا وقناعة بأن لكم دور فعال في تسيير مؤسستكم.	متطلبات التطوير التنظيمي	إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي	
N	Valide	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Moyenne	2,8793	2,2745	2,9412	2,8529	2,7647	2,8824	3,4265	2,9657	2,9265	3,0787	3,1799
	Ecart type	0,78856	0,99908	1,10372	1,12208	1,08892	1,05787	1,02649	1,05223	1,09161	1,19696	1,09317

## Table de fréquences

## التغيير الإنساني

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	6	2,9	2,9	2,9
	1,13	3	1,5	1,5	4,4
	1,25	1	0,5	0,5	4,9
	1,38	5	2,5	2,5	7,4
	1,50	1	0,5	0,5	7,8
	1,63	2	1,0	1,0	8,8
	1,75	5	2,5	2,5	11,3
	1,88	1	0,5	0,5	11,8
	2,00	4	2,0	2,0	13,7
	2,13	8	3,9	3,9	17,6
	2,25	8	3,9	3,9	21,6
	2,38	8	3,9	3,9	25,5
	2,50	9	4,4	4,4	29,9
	2,63	11	5,4	5,4	35,3
	2,75	15	7,4	7,4	42,6
	2,88	16	7,8	7,8	50,5
	3,00	13	6,4	6,4	56,9
	3,13	12	5,9	5,9	62,7
	3,25	11	5,4	5,4	68,1
	3,38	11	5,4	5,4	73,5
	3,50	15	7,4	7,4	80,9
	3,63	8	3,9	3,9	84,8
	3,75	10	4,9	4,9	89,7
	3,88	8	3,9	3,9	93,6
	4,00	6	2,9	2,9	96,6
	4,13	3	1,5	1,5	98,0
	4,25	1	0,5	0,5	98,5
	4,38	1	0,5	0,5	99,0
	4,50	1	0,5	0,5	99,5
	5,00	1	0,5	0,5	100,0
Total		204	100,0	100,0	

## متطلبات التطوير التنظيمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	,20	1	0,5	0,5	0,5
	,24	1	0,5	0,5	1,0
	,27	1	0,5	0,5	1,5
	,37	1	0,5	0,5	2,0
	,57	1	0,5	0,5	2,5
	,78	1	0,5	0,5	2,9
	,82	1	0,5	0,5	3,4
	,93	1	0,5	0,5	3,9
	1,00	1	0,5	0,5	4,4
	1,01	1	0,5	0,5	4,9
	1,04	1	0,5	0,5	5,4
	1,04	1	0,5	0,5	5,9
	1,05	1	0,5	0,5	6,4
	1,10	1	0,5	0,5	6,9
	1,12	1	0,5	0,5	7,4
	1,15	1	0,5	0,5	7,8
	1,17	1	0,5	0,5	8,3
	1,29	1	0,5	0,5	8,8
	1,29	1	0,5	0,5	9,3
	1,42	1	0,5	0,5	9,8
	1,45	1	0,5	0,5	10,3
	1,46	1	0,5	0,5	10,8
	1,54	1	0,5	0,5	11,3
	1,59	1	0,5	0,5	11,8
	1,61	1	0,5	0,5	12,3
	1,67	1	0,5	0,5	12,7
	1,74	1	0,5	0,5	13,2
	1,79	1	0,5	0,5	13,7
	1,79	1	0,5	0,5	14,2
	1,83	1	0,5	0,5	14,7
	1,84	1	0,5	0,5	15,2
	1,85	1	0,5	0,5	15,7
	1,87	1	0,5	0,5	16,2
	1,87	1	0,5	0,5	16,7
	1,89	1	0,5	0,5	17,2
	1,92	1	0,5	0,5	17,6

1,96	1	0,5	0,5	18,1
2,00	1	0,5	0,5	18,6
2,03	1	0,5	0,5	19,1
2,08	1	0,5	0,5	19,6
2,13	1	0,5	0,5	20,1
2,15	1	0,5	0,5	20,6
2,15	1	0,5	0,5	21,1
2,16	1	0,5	0,5	21,6
2,17	1	0,5	0,5	22,1
2,17	1	0,5	0,5	22,5
2,23	1	0,5	0,5	23,0
2,26	1	0,5	0,5	23,5
2,27	1	0,5	0,5	24,0
2,28	1	0,5	0,5	24,5
2,30	1	0,5	0,5	25,0
2,33	1	0,5	0,5	25,5
2,33	1	0,5	0,5	26,0
2,34	1	0,5	0,5	26,5
2,36	1	0,5	0,5	27,0
2,36	1	0,5	0,5	27,5
2,38	1	0,5	0,5	27,9
2,40	1	0,5	0,5	28,4
2,41	1	0,5	0,5	28,9
2,41	1	0,5	0,5	29,4
2,44	1	0,5	0,5	29,9
2,46	1	0,5	0,5	30,4
2,50	1	0,5	0,5	30,9
2,51	1	0,5	0,5	31,4
2,52	1	0,5	0,5	31,9
2,53	1	0,5	0,5	32,4
2,58	1	0,5	0,5	32,8
2,59	1	0,5	0,5	33,3
2,59	1	0,5	0,5	33,8
2,61	1	0,5	0,5	34,3
2,62	1	0,5	0,5	34,8
2,62	1	0,5	0,5	35,3
2,62	1	0,5	0,5	35,8
2,63	1	0,5	0,5	36,3
2,65	1	0,5	0,5	36,8

2,67	1	0,5	0,5	37,3
2,68	1	0,5	0,5	37,7
2,68	1	0,5	0,5	38,2
2,70	1	0,5	0,5	38,7
2,71	1	0,5	0,5	39,2
2,73	1	0,5	0,5	39,7
2,75	1	0,5	0,5	40,2
2,75	1	0,5	0,5	40,7
2,77	1	0,5	0,5	41,2
2,81	1	0,5	0,5	41,7
2,83	1	0,5	0,5	42,2
2,85	1	0,5	0,5	42,6
2,88	1	0,5	0,5	43,1
2,92	1	0,5	0,5	43,6
2,92	1	0,5	0,5	44,1
2,93	1	0,5	0,5	44,6
2,95	1	0,5	0,5	45,1
2,98	1	0,5	0,5	45,6
2,99	1	0,5	0,5	46,1
2,99	1	0,5	0,5	46,6
3,02	1	0,5	0,5	47,1
3,04	1	0,5	0,5	47,5
3,05	1	0,5	0,5	48,0
3,06	1	0,5	0,5	48,5
3,09	1	0,5	0,5	49,0
3,11	1	0,5	0,5	49,5
3,14	1	0,5	0,5	50,0
3,16	1	0,5	0,5	50,5
3,18	1	0,5	0,5	51,0
3,19	1	0,5	0,5	51,5
3,20	1	0,5	0,5	52,0
3,21	1	0,5	0,5	52,5
3,23	1	0,5	0,5	52,9
3,25	1	0,5	0,5	53,4
3,26	1	0,5	0,5	53,9
3,26	1	0,5	0,5	54,4
3,28	1	0,5	0,5	54,9
3,33	1	0,5	0,5	55,4
3,34	1	0,5	0,5	55,9

3,34	1	0,5	0,5	56,4
3,36	1	0,5	0,5	56,9
3,37	1	0,5	0,5	57,4
3,37	1	0,5	0,5	57,8
3,37	1	0,5	0,5	58,3
3,37	1	0,5	0,5	58,8
3,37	1	0,5	0,5	59,3
3,38	1	0,5	0,5	59,8
3,40	1	0,5	0,5	60,3
3,41	1	0,5	0,5	60,8
3,42	1	0,5	0,5	61,3
3,46	1	0,5	0,5	61,8
3,46	1	0,5	0,5	62,3
3,47	1	0,5	0,5	62,7
3,48	1	0,5	0,5	63,2
3,49	1	0,5	0,5	63,7
3,51	1	0,5	0,5	64,2
3,51	1	0,5	0,5	64,7
3,57	1	0,5	0,5	65,2
3,59	1	0,5	0,5	65,7
3,59	1	0,5	0,5	66,2
3,60	1	0,5	0,5	66,7
3,62	1	0,5	0,5	67,2
3,63	1	0,5	0,5	67,6
3,67	1	0,5	0,5	68,1
3,68	1	0,5	0,5	68,6
3,70	1	0,5	0,5	69,1
3,70	1	0,5	0,5	69,6
3,72	1	0,5	0,5	70,1
3,73	1	0,5	0,5	70,6
3,76	1	0,5	0,5	71,1
3,78	1	0,5	0,5	71,6
3,79	1	0,5	0,5	72,1
3,80	1	0,5	0,5	72,5
3,80	1	0,5	0,5	73,0
3,81	1	0,5	0,5	73,5
3,83	1	0,5	0,5	74,0
3,90	1	0,5	0,5	74,5
3,91	1	0,5	0,5	75,0

3,93	1	0,5	0,5	75,5
3,94	1	0,5	0,5	76,0
3,99	1	0,5	0,5	76,5
4,03	1	0,5	0,5	77,0
4,03	1	0,5	0,5	77,5
4,06	1	0,5	0,5	77,9
4,09	1	0,5	0,5	78,4
4,10	1	0,5	0,5	78,9
4,11	1	0,5	0,5	79,4
4,11	1	0,5	0,5	79,9
4,12	1	0,5	0,5	80,4
4,12	1	0,5	0,5	80,9
4,15	1	0,5	0,5	81,4
4,18	1	0,5	0,5	81,9
4,19	1	0,5	0,5	82,4
4,22	1	0,5	0,5	82,8
4,24	1	0,5	0,5	83,3
4,24	1	0,5	0,5	83,8
4,26	1	0,5	0,5	84,3
4,26	1	0,5	0,5	84,8
4,29	1	0,5	0,5	85,3
4,30	1	0,5	0,5	85,8
4,33	1	0,5	0,5	86,3
4,39	1	0,5	0,5	86,8
4,40	1	0,5	0,5	87,3
4,42	1	0,5	0,5	87,7
4,46	1	0,5	0,5	88,2
4,49	1	0,5	0,5	88,7
4,60	1	0,5	0,5	89,2
4,61	1	0,5	0,5	89,7
4,66	1	0,5	0,5	90,2
4,72	1	0,5	0,5	90,7
4,72	1	0,5	0,5	91,2
4,75	1	0,5	0,5	91,7
4,76	1	0,5	0,5	92,2
4,78	1	0,5	0,5	92,6
4,85	1	0,5	0,5	93,1
4,87	1	0,5	0,5	93,6
4,89	1	0,5	0,5	94,1

4,91	1	0,5	0,5	94,6
4,98	1	0,5	0,5	95,1
5,05	1	0,5	0,5	95,6
5,13	1	0,5	0,5	96,1
5,13	1	0,5	0,5	96,6
5,25	1	0,5	0,5	97,1
5,33	1	0,5	0,5	97,5
5,41	1	0,5	0,5	98,0
5,61	1	0,5	0,5	98,5
5,68	1	0,5	0,5	99,0
5,68	1	0,5	0,5	99,5
5,95	1	0,5	0,5	100,0
Total	204	100,0	100,0	

## إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	-,14	1	0,5	0,5	0,5
	,49	1	0,5	0,5	1,0
	,56	1	0,5	0,5	1,5
	,68	1	0,5	0,5	2,0
	,80	1	0,5	0,5	2,5
	1,12	1	0,5	0,5	2,9
	1,22	1	0,5	0,5	3,4
	1,26	1	0,5	0,5	3,9
	1,39	1	0,5	0,5	4,4
	1,48	1	0,5	0,5	4,9
	1,49	1	0,5	0,5	5,4
	1,49	1	0,5	0,5	5,9
	1,66	1	0,5	0,5	6,4
	1,66	1	0,5	0,5	6,9
	1,67	1	0,5	0,5	7,4
	1,69	1	0,5	0,5	7,8
	1,70	1	0,5	0,5	8,3
	1,75	1	0,5	0,5	8,8
	1,76	1	0,5	0,5	9,3
	1,82	1	0,5	0,5	9,8
	1,91	1	0,5	0,5	10,3
	1,94	1	0,5	0,5	10,8

1,94	1	0,5	0,5	11,3
1,94	1	0,5	0,5	11,8
1,97	1	0,5	0,5	12,3
1,98	1	0,5	0,5	12,7
1,99	1	0,5	0,5	13,2
1,99	1	0,5	0,5	13,7
2,01	1	0,5	0,5	14,2
2,02	1	0,5	0,5	14,7
2,06	1	0,5	0,5	15,2
2,07	1	0,5	0,5	15,7
2,11	1	0,5	0,5	16,2
2,13	1	0,5	0,5	16,7
2,15	1	0,5	0,5	17,2
2,16	1	0,5	0,5	17,6
2,22	1	0,5	0,5	18,1
2,25	1	0,5	0,5	18,6
2,26	1	0,5	0,5	19,1
2,27	1	0,5	0,5	19,6
2,28	1	0,5	0,5	20,1
2,30	1	0,5	0,5	20,6
2,34	1	0,5	0,5	21,1
2,35	1	0,5	0,5	21,6
2,38	1	0,5	0,5	22,1
2,40	1	0,5	0,5	22,5
2,43	1	0,5	0,5	23,0
2,43	1	0,5	0,5	23,5
2,45	1	0,5	0,5	24,0
2,45	1	0,5	0,5	24,5
2,46	1	0,5	0,5	25,0
2,46	1	0,5	0,5	25,5
2,48	1	0,5	0,5	26,0
2,51	1	0,5	0,5	26,5
2,51	1	0,5	0,5	27,0
2,52	1	0,5	0,5	27,5
2,55	1	0,5	0,5	27,9
2,56	1	0,5	0,5	28,4
2,56	1	0,5	0,5	28,9
2,56	1	0,5	0,5	29,4
2,57	1	0,5	0,5	29,9

2,58	1	0,5	0,5	30,4
2,59	1	0,5	0,5	30,9
2,61	1	0,5	0,5	31,4
2,62	1	0,5	0,5	31,9
2,62	1	0,5	0,5	32,4
2,63	1	0,5	0,5	32,8
2,65	1	0,5	0,5	33,3
2,65	1	0,5	0,5	33,8
2,65	1	0,5	0,5	34,3
2,69	1	0,5	0,5	34,8
2,72	1	0,5	0,5	35,3
2,74	1	0,5	0,5	35,8
2,74	1	0,5	0,5	36,3
2,76	1	0,5	0,5	36,8
2,78	1	0,5	0,5	37,3
2,80	1	0,5	0,5	37,7
2,82	1	0,5	0,5	38,2
2,82	1	0,5	0,5	38,7
2,82	1	0,5	0,5	39,2
2,85	1	0,5	0,5	39,7
2,85	1	0,5	0,5	40,2
2,86	1	0,5	0,5	40,7
2,89	1	0,5	0,5	41,2
2,90	1	0,5	0,5	41,7
2,91	1	0,5	0,5	42,2
2,96	1	0,5	0,5	42,6
2,96	1	0,5	0,5	43,1
2,97	1	0,5	0,5	43,6
2,98	1	0,5	0,5	44,1
2,98	1	0,5	0,5	44,6
3,00	1	0,5	0,5	45,1
3,01	1	0,5	0,5	45,6
3,04	1	0,5	0,5	46,1
3,06	1	0,5	0,5	46,6
3,07	1	0,5	0,5	47,1
3,10	1	0,5	0,5	47,5
3,10	1	0,5	0,5	48,0
3,13	1	0,5	0,5	48,5
3,17	1	0,5	0,5	49,0

3,17	1	0,5	0,5	49,5
3,17	1	0,5	0,5	50,0
3,18	1	0,5	0,5	50,5
3,18	1	0,5	0,5	51,0
3,18	1	0,5	0,5	51,5
3,19	1	0,5	0,5	52,0
3,19	1	0,5	0,5	52,5
3,19	1	0,5	0,5	52,9
3,22	1	0,5	0,5	53,4
3,23	1	0,5	0,5	53,9
3,24	1	0,5	0,5	54,4
3,29	1	0,5	0,5	54,9
3,29	1	0,5	0,5	55,4
3,29	1	0,5	0,5	55,9
3,29	1	0,5	0,5	56,4
3,29	1	0,5	0,5	56,9
3,29	1	0,5	0,5	57,4
3,31	1	0,5	0,5	57,8
3,36	1	0,5	0,5	58,3
3,36	1	0,5	0,5	58,8
3,41	1	0,5	0,5	59,3
3,43	1	0,5	0,5	59,8
3,44	1	0,5	0,5	60,3
3,44	1	0,5	0,5	60,8
3,45	1	0,5	0,5	61,3
3,45	1	0,5	0,5	61,8
3,48	1	0,5	0,5	62,3
3,48	1	0,5	0,5	62,7
3,48	1	0,5	0,5	63,2
3,50	1	0,5	0,5	63,7
3,56	1	0,5	0,5	64,2
3,56	1	0,5	0,5	64,7
3,59	1	0,5	0,5	65,2
3,59	1	0,5	0,5	65,7
3,60	1	0,5	0,5	66,2
3,62	1	0,5	0,5	66,7
3,62	1	0,5	0,5	67,2
3,62	1	0,5	0,5	67,6
3,64	1	0,5	0,5	68,1

3,65	1	0,5	0,5	68,6
3,66	1	0,5	0,5	69,1
3,68	1	0,5	0,5	69,6
3,69	1	0,5	0,5	70,1
3,70	1	0,5	0,5	70,6
3,70	1	0,5	0,5	71,1
3,75	1	0,5	0,5	71,6
3,79	1	0,5	0,5	72,1
3,81	1	0,5	0,5	72,5
3,83	1	0,5	0,5	73,0
3,85	1	0,5	0,5	73,5
3,85	1	0,5	0,5	74,0
3,88	1	0,5	0,5	74,5
3,89	1	0,5	0,5	75,0
3,90	1	0,5	0,5	75,5
3,91	1	0,5	0,5	76,0
3,94	1	0,5	0,5	76,5
3,94	1	0,5	0,5	77,0
3,95	1	0,5	0,5	77,5
3,98	1	0,5	0,5	77,9
4,06	1	0,5	0,5	78,4
4,09	1	0,5	0,5	78,9
4,11	1	0,5	0,5	79,4
4,14	1	0,5	0,5	79,9
4,21	1	0,5	0,5	80,4
4,21	1	0,5	0,5	80,9
4,23	1	0,5	0,5	81,4
4,26	1	0,5	0,5	81,9
4,27	1	0,5	0,5	82,4
4,30	1	0,5	0,5	82,8
4,33	1	0,5	0,5	83,3
4,33	1	0,5	0,5	83,8
4,37	1	0,5	0,5	84,3
4,38	1	0,5	0,5	84,8
4,38	1	0,5	0,5	85,3
4,42	1	0,5	0,5	85,8
4,51	1	0,5	0,5	86,3
4,54	1	0,5	0,5	86,8
4,54	1	0,5	0,5	87,3

4,57	1	0,5	0,5	87,7
4,57	1	0,5	0,5	88,2
4,58	1	0,5	0,5	88,7
4,59	1	0,5	0,5	89,2
4,64	1	0,5	0,5	89,7
4,65	1	0,5	0,5	90,2
4,66	1	0,5	0,5	90,7
4,71	1	0,5	0,5	91,2
4,73	1	0,5	0,5	91,7
4,74	1	0,5	0,5	92,2
4,76	1	0,5	0,5	92,6
4,76	1	0,5	0,5	93,1
4,78	1	0,5	0,5	93,6
4,80	1	0,5	0,5	94,1
4,87	1	0,5	0,5	94,6
4,88	1	0,5	0,5	95,1
4,94	1	0,5	0,5	95,6
5,01	1	0,5	0,5	96,1
5,06	1	0,5	0,5	96,6
5,14	1	0,5	0,5	97,1
5,15	1	0,5	0,5	97,5
5,20	1	0,5	0,5	98,0
5,43	1	0,5	0,5	98,5
5,74	1	0,5	0,5	99,0
5,90	1	0,5	0,5	99,5
6,33	1	0,5	0,5	100,0
Total	204	100,0	100,0	

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS
  BCOV R ANOVA COLLIN TOL
  /CRITERIA=PIN(.05)
  POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=STEPWISE X1 X2
  X3
  /SCATTERPLOT=( *ZRESID
  , *ZPRED)
  /RESIDUALS DURBIN
  HISTOGRAM(ZRESID)
  NORMPROB(ZRESID) .

```

## Régression

### Remarques

Sortie obtenue		01-DEC-2024 03:27:52
Commentaires		
Entrée	Données	D:\Users\USER\Desktop\ المذكرات\MOSBAH إدارة التغيير ومتطلبات SOUIMIA\التطوير التنظيمي في قطاع التعليم العالي sav3.sav في الجزائر
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	204
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
	Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS BCOV R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=STEPWISE X1 X2 X3 /SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED) /RESIDUALS DURBIN HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID).

Ressources	Temps de processeur	00:00:00,72
	Temps écoulé	00:00:00,59
	Mémoire requise	6464 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	648 octets

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	إدارة الجودة الشاملة		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire $\leq ,050$ , Probabilité de F pour éliminer $\geq ,100$ ).
2	الإدارة الإلكترونية		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire $\leq ,050$ , Probabilité de F pour éliminer $\geq ,100$ ).
3	التعلم التنظيمي		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire $\leq ,050$ , Probabilité de F pour éliminer $\geq ,100$ ).

a. Variable dépendante : إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي

Récapitulatif des modèles<sup>d</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,736 <sup>a</sup>	0,541	0,539	0,42494	
2	,779 <sup>b</sup>	0,607	0,603	0,39457	
3	,798 <sup>c</sup>	0,637	0,632	0,37982	1,884

a. Prédicteurs : (Constante), إدارة الجودة الشاملة,

b. Prédicteurs : (Constante), إدارة الجودة الشاملة, الإدارة الإلكترونية,

c. Prédicteurs : (Constante), إدارة الجودة الشاملة, الإدارة الإلكترونية, التعلم التنظيمي,

d. Variable dépendante : إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	43,070	1	43,070	238,509	,000 <sup>b</sup>
de Student	36,477	202	0,181		
Total	79,546	203			
2 Régression	48,254	2	24,127	154,974	,000 <sup>c</sup>
de Student	31,292	201	0,156		
Total	79,546	203			
3 Régression	50,694	3	16,898	117,134	,000 <sup>d</sup>
de Student	28,852	200	0,144		
Total	79,546	203			

a. Variable dépendante : إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي

b. Prédicteurs : (Constante), إدارة الجودة الشاملة,

c. Prédicteurs : (Constante), إدارة الجودة الشاملة, الإدارة الإلكترونية,

d. Prédicteurs : (Constante), إدارة الجودة الشاملة, الإدارة الإلكترونية, التعلم التنظيمي,

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	1,218	0,121		10,025	0,000		
إدارة الجودة الشاملة	0,608	0,039	0,736	15,444	0,000	1,000	1,000

2	(Constante)	0,748	0,139		5,378	0,000		
	إدارة الجودة الشاملة	0,421	0,049	0,509	8,614	0,000	0,560	1,787
	الإدارة الإلكترونية	0,303	0,053	0,341	5,771	0,000	0,560	1,787
3	(Constante)	0,581	0,140		4,150	0,000		
	إدارة الجودة الشاملة	0,323	0,053	0,390	6,116	0,000	0,445	2,248
	الإدارة الإلكترونية	0,241	0,053	0,271	4,558	0,000	0,513	1,948
	التعلم التنظيمي	0,213	0,052	0,247	4,113	0,000	0,504	1,984

Variables exclues<sup>a</sup>

Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité		
					Tolérance	VIF	Tolérance minimum
1	,325 <sup>b</sup>	5,404	0,000	0,356	0,550	1,820	0,550
	,341 <sup>b</sup>	5,771	0,000	0,377	0,560	1,787	0,560
2	,247 <sup>c</sup>	4,113	0,000	0,279	0,504	1,984	0,445

a. Variable dépendante : إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي :

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), إدارة الجودة الشاملة,

c. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), الإدارة الإلكترونية, إدارة الجودة الشاملة,

Corrélations du coefficient<sup>a</sup>

Modèle	إدارة الجودة الشاملة	الإدارة الإلكترونية	التعلم التنظيمي	
1	إدارة الجودة الشاملة	1,000		
	إدارة الجودة الشاملة	0,002		
2	إدارة الجودة الشاملة	1,000	-0,664	
	الإدارة الإلكترونية	-0,664	1,000	
	إدارة الجودة الشاملة	0,002	-0,002	
	الإدارة الإلكترونية	-0,002	0,003	
3	إدارة الجودة الشاملة	1,000	-0,436	-0,453
	الإدارة الإلكترونية	-0,436	1,000	-0,288
	التعلم التنظيمي	-0,453	-0,288	1,000
	إدارة الجودة الشاملة	0,003	-0,001	-0,001
	الإدارة الإلكترونية	-0,001	0,003	-0,001
	التعلم التنظيمي	-0,001	-0,001	0,003

a. Variable dépendante : إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي :

### Diagnostics de colinéarité<sup>a</sup>

Modèle	Valeur propre	Index de condition		Proportions de la variance			
		(Constante)	إدارة الجودة الشاملة	الإدارة الإلكترونية	التعلم التنظيمي		
1	1	1,970	1,000	0,02	0,02		
	2	0,030	8,041	0,98	0,98		
2	1	2,954	1,000	0,00	0,00	0,00	
	2	0,031	9,813	0,72	0,47	0,01	
	3	0,015	13,928	0,27	0,53	0,99	
3	1	3,935	1,000	0,00	0,00	0,00	0,00
	2	0,032	11,139	0,73	0,26	0,00	0,05
	3	0,018	14,661	0,00	0,21	0,21	0,92
	4	0,015	16,118	0,27	0,54	0,79	0,03

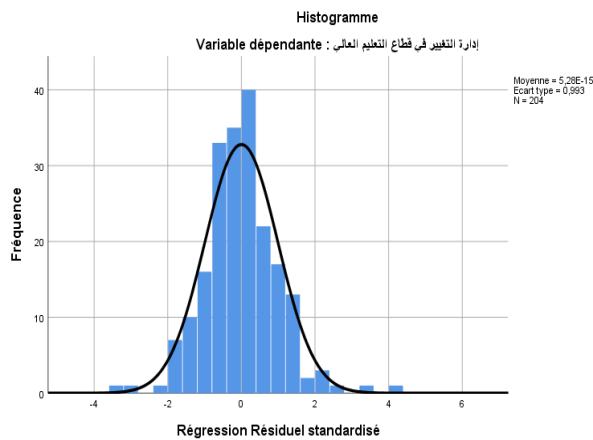
a. Variable dépendante : إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي

### Statistiques des résidus<sup>a</sup>

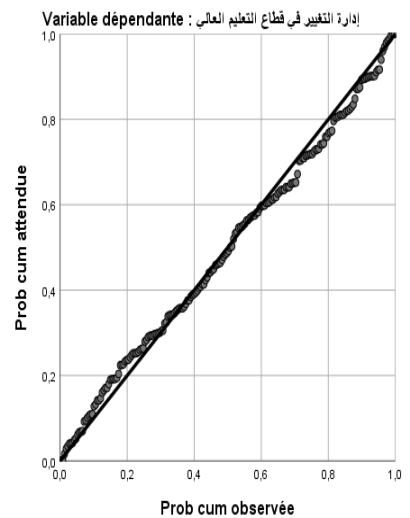
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	1,7730	4,1765	3,0364	0,49972	204
de Student	-1,23051	1,60686	0,00000	0,37700	204
Valeur prévue standard	-2,528	2,282	0,000	1,000	204
Résidu standard	-3,240	4,231	0,000	0,993	204

a. Variable dépendante : إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي

## Graphiques



Tracé P-P normal de régression Résiduel standardisé



## REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y1
/METHOD=ENTER X1 X2 X3.

```

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	إدارة الجودة الشاملة, الإدارة الإلكترونية, التعلم التنظيمي <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : التغيير الهيكلي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,636 <sup>a</sup>	0,404	0,395	0,50345

a. Prédicteurs : (Constante), إدارة الجودة الشاملة, الإدارة الإلكترونية, التعلم التنظيمي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F
1 Régression	34,355	3	11,452	,000 <sup>b</sup>
de Student	50,692	200	0,253	
Total	85,046	203		

a. Variable dépendante : التغيير الهيكلي

b. Prédicteurs : (Constante), إدارة الجودة الشاملة, الإدارة الإلكترونية, التعلم التنظيمي

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés			Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1,463	0,185		7,890	0,000
	التعلم التنظيمي	0,109	0,069	0,122	1,587	0,114
	الإدارة الإلكترونية	0,130	0,070	0,142	1,857	0,065
	إدارة الجودة الشاملة	0,376	0,070	0,440	5,374	0,000

a. Variable dépendante : التغيير الهيكلي

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R
ANOVA
/CRITERIA=PIN (.05)
POUT (.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y2
/METHOD=ENTER X1 X2 X3.

```

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	إدارة الجودة الشاملة، الإدارة الإلكترونية، التعلم التنظيمي <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : التغيير الإنساني

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,742 <sup>a</sup>	0,551	0,544	0,53260

a. Prédicteurs : (Constante), إدارة الجودة الشاملة، الإدارة الإلكترونية، التعلم التنظيمي

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	69,498	3	23,166	81,666
	de Student	56,733	200	0,284	
	Total	126,231	203		

a. Variable dépendante : التغيير الإنساني

b. Prédicteurs : (Constante), إدارة الجودة الشاملة، الإدارة الإلكترونية، التعلم التنظيمي

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
	B	Erreur standard			
1 (Constante)	0,068	0,196		0,349	0,728
التعلم التنظيمي	0,301	0,073	0,276	4,133	0,000
الإدارة الإلكترونية	0,183	0,074	0,163	2,466	0,015
إدارة الجودة الشاملة	0,415	0,074	0,399	5,613	0,000

a. Variable dépendante : التغيير الإنساني

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X1 X2 X3.

```

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	إدارة الجودة الشاملة, الإدارة الإلكترونية, التعلم التنظيمي <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,798 <sup>a</sup>	0,637	0,632	0,37982

a. Prédicteurs : (Constante),  
إدارة الجودة الشاملة, الإدارة الإلكترونية,  
التعلم التنظيمي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	50,694	3	16,898	117,134	,000 <sup>p</sup>
de Student	28,852	200	0,144		
Total	79,546	203			

b. Prédicteurs : (Constante), إدارة الجودة الشاملة, الإدارة الإلكترونية, التعلم التنظيمي

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	B	Coefficients non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	0,581	0,140		4,150	0,000
التعلم التنظيمي	0,213	0,052	0,247	4,113	0,000
الإدارة الإلكترونية	0,241	0,053	0,271	4,558	0,000
إدارة الجودة الشاملة	0,323	0,053	0,390	6,116	0,000

## REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y1
/METHOD=ENTER X1 X2 X3.

```

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	إدارة الجودة الشاملة, الإدارة الإلكترونية, التعلم التنظيمي <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : التغيير الهيكلي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,636 <sup>a</sup>	0,404	0,395	0,50345

a. Prédicteurs : (Constante), إدارة الجودة الشاملة, الإدارة الإلكترونية, التعلم التنظيمي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	34,355	3	11,452	45,181	,000 <sup>b</sup>
de Student	50,692	200	0,253		
Total	85,046	203			

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	1,463	0,185		7,890	0,000
التعلم التنظيمي	0,109	0,069	0,122	1,587	0,114
الإدارة الإلكترونية	0,130	0,070	0,142	1,857	0,065
إدارة الجودة الشاملة	0,376	0,070	0,440	5,374	0,000

a. Variable dépendante : التغيير الهيكلي

## REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y2
/METHOD=ENTER X1 X2 X3.

```

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	إدارة الجودة الشاملة، الإدارة الإلكترونية، التعلم التنظيمي <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : التغيير التكنولوجي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,692 <sup>a</sup>	0,479	0,472	0,54398

a. Prédicteurs : (Constante), إدارة  
الجودة الشاملة، الإدارة الإلكترونية، التعلم  
التنظيمي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	54,498	3	18,166	61,389	,000 <sup>p</sup>
de Student	59,183	200	0,296		
Total		113,681		203	

a. Variable dépendante : التغيير التكنولوجي

b. Prédicteurs : (Constante), إدارة الجودة الشاملة، الإدارة الإلكترونية، التعلم التنظيمي

Modèle	Coefficients <sup>a</sup>						
	Coefficients non standardisés			Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta				
1	(Constante)	0,210	0,200	1,050		0,295	
	التعلم التنظيمي	0,230	0,074	0,223	3,100	0,002	
	الإدارة الإلكترونية	0,410	0,076	0,386	5,415	0,000	
	إدارة الجودة الشاملة	0,177	0,076	0,179	2,340	0,020	

a. Variable dépendante : التغيير التكنولوجي

## REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y3

```

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	إدارة الجودة الشاملة, الإدارة الإلكترونية, التعلم التنظيمي <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : التغيير الإنساني

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,742 <sup>a</sup>	0,551	0,544	0,53260

a. Prédicteurs : (Constante), إدارة الجودة الشاملة, الإدارة الإلكترونية, التعلم التنظيمي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	69,498	3	23,166	81,666	,000 <sup>p</sup>
de Student	56,733	200	0,284		
Total	126,231	203			

a. Variable dépendante : التغيير الإنساني

b. Prédicteurs : (Constante), إدارة الجودة الشاملة, الإدارة الإلكترونية, التعلم التنظيمي

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1 (Constante)	0,068	0,196			0,349	0,728
التعلم التنظيمي	0,301	0,073	0,276		4,133	0,000
الإدارة الإلكترونية	0,183	0,074	0,163		2,466	0,015
إدارة الجودة الشاملة	0,415	0,074	0,399		5,613	0,000

a. Variable dépendante : التغيير الإنساني

## CORRELATIONS

/VARIABLES=X X1 X2 X3  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

	متطلبات التطوير التنظيمي	التعلم التنظيمي	الإدارة الإلكترونية	إدارة الجودة الشاملة
متطلبات التطوير التنظيمي	Corrélation de Pearson 1	,867**	,860**	,895**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000
	N 204	204	204	204
التعلم التنظيمي	Corrélation de Pearson ,867**	1	,605**	,671**
	Sig. (bilatérale) 0,000		0,000	0,000
	N 204	204	204	204
الإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson ,860**	,605**	1	,664**
	Sig. (bilatérale) 0,000	0,000		0,000
	N 204	204	204	204
إدارة الجودة الشاملة	Corrélation de Pearson ,895**	,671**	,664**	1
	Sig. (bilatérale) 0,000	0,000	0,000	
	N 204	204	204	204

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## CORRELATIONS

/VARIABLES=X1 Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

		تضمن إدارة مؤسستكم من خلال هيكلها التنظيمية	وصول المعلومات لكل الأساتذة بالشكل والوقت المناسبين.	يتم إتباع الأسلوب التشاركي لاتخاذ القرارات في مؤسستكم.	توجه مؤسستكم إستراتيجيتها نحو تعزيز الحوار المستمر بين أعضائها	تتمن مؤسستكم الإنجازات الفردية للأساتذة.	توفر مؤسستكم الإمكانات والقدرات اللازمة لتهيئة وإعداد برامج التعليم عن بعد E- Learning.	تسعى مؤسستكم إلى تعزيز قدراتها الجوهرية للتصدي لمختلف التحديات والتكيف مع التحولات التي يشهدها سوق العمل.	توفر مؤسستكم أساليب حديثة في التكوين، مثل تدريب المكونين لنقل معارفهم إلى الأساتذة بهدف تعزيز التعلم عن بعد.	يحترم الأساتذة آراء بعضهم البيعض دون النظر إلى مناصبهم الوظيفية أو رتبهم الأكاديمية.	تهدف مؤسستكم إلى تطوير كفاءاتها من أساتذة وإداريين والاعتماد على أساليب إدارية جديدة	يوجد رضا وقناعة على مواصلة تعلمكم وزيادة معارفكم باستمرار
التعلم التنظيمي	Corrélacion de Pearson	1	,588**	,698**	,734**	,719**	,690**	,718**	,752**	,599**	,763**	,594**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
تضمن إدارة مؤسستكم من خلال هيكلها التنظيمية وصول المعلومات لكل الأساتذة بالشكل والوقت المناسبين.	Corrélacion de Pearson	,588**	1	,342**	,392**	,273**	,364**	,380**	,357**	,307**	,406**	,321**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
يتم إتباع الأسلوب التشاركي لاتخاذ القرارات في مؤسستكم.	Corrélacion de Pearson	,698**	,342**	1	,708**	,465**	,420**	,422**	,418**	,349**	,416**	,255**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
توجه مؤسستكم إستراتيجيتها نحو تعزيز الحوار المستمر بين أعضائها	Corrélacion de Pearson	,734**	,392**	,708**	1	,533**	,391**	,388**	,468**	,434**	,470**	,260**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
تتمن مؤسستكم الإنجازات الفردية للأساتذة.	Corrélacion de Pearson	,719**	,273**	,465**	,533**	1	,432**	,491**	,486**	,367**	,497**	,330**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
توفر مؤسستكم الإمكانات والقدرات اللازمة لتهيئة وإعداد برامج التعليم عن	Corrélacion de Pearson	,690**	,364**	,420**	,391**	,432**	1	,559**	,543**	,233**	,486**	,286**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,001	0,000	0,000

بعد E-Learning	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
تسعى مؤسساتكم إلى تعزيز قدراتها الجوهرية للتصدي لمختلف التحديات والتكيف مع التحولات التي يشهدها سوق العمل.	Corrélation de Pearson	,718**	,380**	,422**	,388**	,491**	,559**	1	,528**	,262**	,493**	,362**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
توفر مؤسساتكم أساليب حديثة في التكوين، مثل تدريب المكونين لنقل معارفهم إلى الأساتذة بهدف تعزيز التعلم عن بعد.	Corrélation de Pearson	,752**	,357**	,418**	,468**	,486**	,543**	,528**	1	,354**	,551**	,423**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
يحترم الأساتذة آراء بعضهم البعض دون النظر إلى مناصبهم الوظيفية أو رتبهم الأكاديمية.	Corrélation de Pearson	,599**	,307**	,349**	,434**	,367**	,233**	,262**	,354**	1	,444**	,359**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000		0,000	0,000
تهدف مؤسساتكم إلى تطوير كفاءاتها من أساتذة وإداريين والاعتماد على أساليب إدارية جديدة.	Corrélation de Pearson	,763**	,406**	,416**	,470**	,497**	,486**	,493**	,551**	,444**	1	,490**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
يوجد رضا وقناعة على مواصلة تعلمكم وزيادة معارفكم باستمرار.	Corrélation de Pearson	,594**	,321**	,255**	,260**	,330**	,286**	,362**	,423**	,359**	,490**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=X2 Q11 Q12 Q13 Q14  
Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

		يوجد رضا وقناعة باستخدام التكنولوجيا بات الحديثة لمواكبة أحدث التطورات في القطاع.	يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم إلى تحسين كفاءة وفعالية الأنشطة والمهام المقدمة.	يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم إلى تقليل تحريف المعلومات وتشويهها مقارنة بالمعاملات الورقية.	تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات بين مختلف الأقسام.	تساهم الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملية التطوير ومواكبة التكنولوجيا وتحديث المعلومات والبيانات اللازمة.	تعمل إدارة مؤسساتكم على تدريب الأساتذة والإداريين على الوسائل ونظم المعلومات الحديثة.	ساهم اعتماد مؤسساتكم للتكنولوجيات الحديثة ساهم في تعديل هيكلها التنظيمي.	توفر مؤسساتكم مواقع الكترونية للطلبة والأساتذة والإدارة، و نظام الاجتماعات عن بعد بين الأساتذة والإدارة Vidéoconférence	تتيح مؤسساتكم لكل أساتذتها المشاركة في برنامج التعليم الإلكتروني Moodle ، بالإضافة لاستخدام البريد الإلكتروني، والتوقيع الإلكتروني.	الإدارة الإلكترونية	
الإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	1	,587**	,608**	,726**	,691**	,822**	,759**	,788**	,692**	,791**	,619**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
تتيح مؤسساتكم لكل أساتذتها المشاركة في برنامج التعليم الإلكتروني Moodle ، بالإضافة لاستخدام البريد الإلكتروني، والتوقيع الإلكتروني.	Corrélation de Pearson	,587**	1	,375**	,442**	,372**	,404**	,383**	,363**	,285**	,316**	,255**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
توفر مؤسساتكم مواقع الكترونية للتواصل بين الطلبة والأساتذة والإدارة، و نظام الاجتماعات عن بعد بين الأساتذة والإدارة Vidéoconférence	Corrélation de Pearson	,608**	,375**	1	,569**	,311**	,468**	,328**	,360**	,262**	,304**	,271**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
ساهم اعتماد مؤسساتكم للتكنولوجيات الحديثة ساهم في تعديل هيكلها التنظيمي.	Corrélation de Pearson	,726**	,442**	,569**	1	,546**	,588**	,467**	,477**	,348**	,448**	,260**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
تعمل إدارة مؤسساتكم على تدريب الأساتذة والإداريين على الوسائل ونظم المعلومات الحديثة.	Corrélation de Pearson	,691**	,372**	,311**	,546**	1	,610**	,443**	,467**	,302**	,457**	,347**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204

تسهيم الإدارة الإلكترونية في مؤسستكم في تسهيل عملية التطوير ومواكبة التكنولوجيا وتحديث المعلومات والبيانات اللازمة.	Corrélation de Pearson	,822**	,404**	,468**	,588**	,610**	1	,653**	,598**	,492**	,570**	,423**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات بين مختلف الأقسام	Corrélation de Pearson	,759**	,383**	,328**	,467**	,443**	,653**	1	,619**	,571**	,606**	,336**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
تتيح الإدارة الإلكترونية في مؤسستكم فرصة متابعة كل ما هو جديد في القطاع.	Corrélation de Pearson	,788**	,363**	,360**	,477**	,467**	,598**	,619**	1	,624**	,675**	,424**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسستكم إلى تقليل تحريف المعلومات وتشويهها مقارنة بالمعاملات الورقية.	Corrélation de Pearson	,692**	,285**	,262**	,348**	,302**	,492**	,571**	,624**	1	,644**	,427**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسستكم إلى تحسين كفاءة وفعالية الأنشطة والمهام المقدمة .	Corrélation de Pearson	,791**	,316**	,304**	,448**	,457**	,570**	,606**	,675**	,644**	1	,611**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
يوجد رضا وفتاحة باستخدام التكنولوجيات الحديثة لمواكبة أحدث التطورات في القطاع.	Corrélation de Pearson	,619**	,255**	,271**	,260**	,347**	,423**	,336**	,424**	,427**	,611**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS  
/VARIABLES=X3 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26  
Q27 Q28 Q29 Q30 Y  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.



على أعضاء الهيئة التدريسية	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
تمكن إدارة مؤسستكم من معالجة المشكلات بطرق علمية دقيقة، من خلال تطبيق إجراءات تصحيحية ووقائية لمنع تكرارها في المستقبل.	Corrélacion de Pearson	,740**	,345**	,412**	,501**	,565**	,656**	1	,626**	,537**	,539**	,403**	,494**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
تكون أهداف واستراتيجيات مؤسستكم واضحة ومعروفة لجميع أعضاء الهيئة التدريسية .	Corrélacion de Pearson	,811**	,547**	,552**	,502**	,603**	,616**	,626**	1	,588**	,597**	,488**	,606**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
تتابع مؤسستكم سيرورة عمليات الجودة المستهدفة والبرامج التعليمية	Corrélacion de Pearson	,745**	,408**	,533**	,488**	,503**	,469**	,537**	,588**	1	,570**	,533**	,523**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
توفر مؤسستكم بيئة تسودها روح التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين الأكاديميين والإداريين، مما يعزز العمل الجماعي.	Corrélacion de Pearson	,760**	,469**	,513**	,428**	,508**	,465**	,539**	,597**	,570**	1	,604**	,554**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
يوجد رضا وقناعة من طرفكم لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وضمان نجاحها	Corrélacion de Pearson	,742**	,552**	,618**	,472**	,502**	,407**	,403**	,488**	,533**	,604**	1	,560**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي	Corrélacion de Pearson	,736**	,598**	,577**	,507**	,602**	,548**	,494**	,606**	,523**	,554**	,560**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Y Y1 Y2 Y3
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Corrélations

		إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي	التغيير الهيكلية	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي	Corrélation de Pearson	1	,805**	,865**	,900**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,000	0,000
	N	204	204	204	204
التغيير الهيكلية	Corrélation de Pearson	,805**	1	,521**	,601**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,000
	N	204	204	204	204
التغيير التكنولوجي	Corrélation de Pearson	,865**	,521**	1	,684**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000		0,000
	N	204	204	204	204
التغيير الإنساني	Corrélation de Pearson	,900**	,601**	,684**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	
	N	204	204	204	204

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=Y1 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37
Q38

/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Corrélations

التغيير الهيكل	Corrélations	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم بسهولة الاتصال بين القسمين.	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم بتقسيم المسؤوليات لتسيير الأمور.	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم بتقسيم الصلاحيات لتسهيل المهام.	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم بسهولة في اتخاذ القرارات من رؤساء الأقسام.	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم بالرجوع للمدير في اتخاذ القرارات.	يتم إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم كل سنة جامعية جديدة.	يوجد رضا وقاعة عن الهيكل التنظيمي الحالي.		
التغيير الهيكل	Corrélations de Pearson	1	,686**	,805**	,865**	,818**	,830**	,526**	,498**	,762**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204
يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم في سلمه التدريجي بالوضوح.	Corrélations de Pearson	,686**	1	,672**	,623**	,562**	,496**	,257**	0,098	,376**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,165	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204
يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم بسهولة الاتصال بين القسمين.	Corrélations de Pearson	,805**	,672**	1	,662**	,655**	,645**	,328**	,181**	,574**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,009	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204
يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم بتقسيم المسؤوليات لتسيير الأمور.	Corrélations de Pearson	,865**	,623**	,662**	1	,859**	,698**	,435**	,268**	,531**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204
يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم بتقسيم الصلاحيات لتسهيل المهام.	Corrélations de Pearson	,818**	,562**	,655**	,859**	1	,671**	,354**	,207**	,496**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,003	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204
يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم بسهولة في اتخاذ القرارات من رؤساء الأقسام.	Corrélations de Pearson	,830**	,496**	,645**	,698**	,671**	1	,319**	,316**	,633**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204
يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم بالرجوع للمدير في اتخاذ القرارات.	Corrélations de Pearson	,526**	,257**	,328**	,435**	,354**	,319**	1	,202**	,241**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,004	0,001

	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204
يتم إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي لمؤسستكم كل سنة جامعية جديدة.	Corrélacion de Pearson	,498**	0,098	,181**	,268**	,207**	,316**	,202**	1	,436**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,165	0,009	0,000	0,003	0,000	0,004		0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204
يوجد رضا وقاعة عن الهيكل التنظيمي الحالي.	Corrélacion de Pearson	,762**	,376**	,574**	,531**	,496**	,633**	,241**	,436**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=Y2 Q39 Q40 Q41 Q42 Q43 Q44 Q45
Q46

/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Corrélations

		التغيير التكنولوجي	توفر إدارة مؤسستكم كل الوسائل التكنولوجية الحديثة لمواكبة التغيير	تجهز إدارة مؤسستكم المرافق البيداغوجية بمختلف التكنولوجيات الحديثة.	تربط إدارة مؤسستكم بالانترنت السرير العالي التدفق	تعتمد على معلومات حديثة لتسهيل العمل.	تعتمد على بمختلف الوسائل التكنولوجية	تتجهج مؤسستكم في نشاطاتها على "سياسة صفر ورق".	تعمل إدارة مؤسستكم على تدريب وتكوين الأساتذة والإداريين على الوسائل ونظم المعلومات الحديثة .	يوجد رضا وقناعة بأن التكنولوجيات تساهم في تقليل الجهد، الوقت وتحسين الأداء.
التغيير التكنولوجي	Corrélation de Pearson	1	,789**	,772**	,633**	,789**	,830**	,615**	,713**	,575**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204
توفر إدارة مؤسستكم كل الوسائل التكنولوجية الحديثة لمواكبة التغيير	Corrélation de Pearson	,789**	1	,781**	,399**	,603**	,617**	,397**	,421**	,313**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204
تجهز إدارة مؤسستكم المرافق البيداغوجية بمختلف التكنولوجيات الحديثة.	Corrélation de Pearson	,772**	,781**	1	,397**	,577**	,639**	,308**	,435**	,295**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204
تربط إدارة مؤسستكم بالانترنت السريع العالي التدفق	Corrélation de Pearson	,633**	,399**	,397**	1	,622**	,518**	,237**	,323**	,151**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,001	0,000	0,031
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204
تعتمد على نظم معلومات حديثة لتسهيل العمل.	Corrélation de Pearson	,789**	,603**	,577**	,622**	1	,698**	,372**	,394**	,296**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204
تعتمد على تحسين الأداء بمختلف الوسائل التكنولوجية	Corrélation de Pearson	,830**	,617**	,639**	,518**	,698**	1	,437**	,506**	,369**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204
تتجهج مؤسستكم في نشاطاتها على "سياسة صفر ورق".	Corrélation de Pearson	,615**	,397**	,308**	,237**	,372**	,437**	1	,424**	,295**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000		0,000	0,000

	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204
تعمل إدارة مؤسساتكم على تدريب وتكوين الأساتذة والإداريين على الوسائل ونظم المعلومات الحديثة .	Corrélacion de Pearson	,713**	,421**	,435**	,323**	,394**	,506**	,424**	1	,518**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204
يوجد رضا وقناعة بأن التكنولوجيات تساهم في تقليل الجهد، الوقت وتحسين الأداء.	Corrélacion de Pearson	,575**	,313**	,295**	,151*	,296**	,369**	,295**	,518**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,031	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=Y3 Q47 Q48 Q49 Q50 Q51 Q52 Q53
Q54 X0 Y0

/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Corrélations

		التغيير الإنساني	يتم استشارتكم كطرف أساسي عند حدوث أي تغيير في مؤسستكم.	يتم تكوينكم عند إدخال تكنولوجيات جديدة لرفع مهاراتكم.	يتم تكوينكم عند إدخال أسلوب تدريسي جديد لتحسين أدائكم.	توجد روح العمل الجماعي عند مجابهة أي تغيير	تعتمد مؤسستكم على العمل المشترك و فرق العمل في أداء المهام	توجد اجتماعات دورية لتقييم أدائكم ونتائج الطلبة	توجد اجتماعات دورية لتقديم اقتراحاتكم	يوجد رضا وقناعة بأن لكم دور فعال في تسيير مؤسستكم.	متطلبات التطوير التنظيمي	إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي
التغيير الإنساني	Corrélation de Pearson	1	,717**	,667**	,763**	,812**	,799**	,619**	,724**	,800**	,288**	,511**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
يتم استشارتكم كطرف أساسي عند حدوث أي تغيير في مؤسستكم.	Corrélation de Pearson	,717**	1	,430**	,489**	,603**	,557**	,217**	,417**	,543**	,209**	,348**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,003	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
يتم تكوينكم عند إدخال تكنولوجيات جديدة لرفع مهاراتكم.	Corrélation de Pearson	,667**	,430**	1	,645**	,443**	,365**	,274**	,325**	,422**	,166**	,394**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,018	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
يتم تكوينكم عند إدخال أسلوب تدريسي جديد لتحسين أدائكم.	Corrélation de Pearson	,763**	,489**	,645**	1	,520**	,512**	,388**	,413**	,502**	,203**	,400**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,004	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
توجد روح العمل الجماعي عند مجابهة أي تغيير	Corrélation de Pearson	,812**	,603**	,443**	,520**	1	,758**	,372**	,487**	,603**	,274**	,354**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
تعتمد مؤسستكم على العمل المشترك و فرق العمل في أداء المهام	Corrélation de Pearson	,799**	,557**	,365**	,512**	,758**	1	,427**	,492**	,611**	,306**	,380**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
توجد اجتماعات دورية لتقييم أدائكم ونتائج الطلبة	Corrélation de Pearson	,619**	,217**	,274**	,388**	,372**	,427**	1	,556**	,441**	0,129	,336**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,066	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204

توجد اجتماعات دورية لتقديم اقتراحاتكم	Corrélation de Pearson	,724**	,417**	,325**	,413**	,487**	,492**	,556**	1	,598**	,155*	,376**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,026	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
يوجد رضا وقناعة بأن لكم دور فعال في تسيير مؤسساتكم.	Corrélation de Pearson	,800**	,543**	,422**	,502**	,603**	,611**	,441**	,598**	1	,255**	,423**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
متطلبات التطوير التنظيمي	Corrélation de Pearson	,288**	,209**	,166*	,203**	,274**	,306**	0,129	,155*	,255**	1	,190**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,003	0,018	0,004	0,000	0,000	0,066	0,026	0,000		0,007
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي	Corrélation de Pearson	,511**	,348**	,394**	,400**	,354**	,380**	,336**	,376**	,423**	,190**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,007	
	N	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X X1 X2 X3 Y Y1 Y2 Y3
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	204	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	204	100,0

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

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,944	8

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X1 Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	204	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	204	100,0

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

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,898	11

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X2 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	204	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	204	100,0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,909	11

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X3 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	204	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	204	100,0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Y1 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37 Q38
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	204	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	204	100,0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,896	9

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Y2 Q39 Q40 Q41 Q42 Q43 Q44 Q45 Q46
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations		
Valide	204	100,0
Exclue <sup>a</sup>	0	0,0
Total	204	100,0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,891	9

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Y3 Q47 Q48 Q49 Q50 Q51 Q52 Q53 Q54
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations		
Valide	204	100,0
Exclue <sup>a</sup>	0	0,0
Total	204	100,0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,907	9

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وتقدير
	خطة البحث
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
1	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول:</b> <b>الإطار النظري لإدارة التغيير</b>	
12	مقدمة الفصل الأول
13	1- أساسيات حول عملية التغيير
13	1-1- ماهية التغيير
13	1-1-1- مفهوم التغيير
15	1-1-2- أسباب التغيير
18	1-1-3- أنواع التغيير التنظيمي
21	1-2- أهمية ومستويات التغيير التنظيمي
21	1-2-1- أهمية التغيير التنظيمي
22	1-2-2- مستويات التغيير التنظيمي
24	1-3- أساليب التغيير وطرق قياس الحاجة إليه
24	1-3-1- أساليب التغيير التنظيمي
25	1-3-2- طرق قياس الحاجة للتغيير
26	2- إدارة التغيير
27	2-1- ماهية إدارة التغيير
27	2-1-1- تعريف إدارة التغيير
28	2-1-2- خصائص إدارة التغيير

30	2-1-3- أهداف إدارة التغيير
31	2-1-4- مجالات إدارة التغيير
34	2-2- أساسيات في إدارة التغيير
34	2-2-1- مبادئ إدارة التغيير
35	2-2-2- خطوات إدارة التغيير
37	2-2-3- نماذج إدارة التغيير
46	2-3- إستراتيجية إدارة التغيير
46	2-3-1- أنواع الإستراتيجيات
47	2-3-2- اختيار الإستراتيجية
49	2-3-3- عوامل نجاح إدارة التغيير
50	3- مقاومة التغيير
50	3-1- تعريف مقاومة التغيير وأسبابها
50	3-1-1- تعريف مقاومة التغيير
51	3-1-2- أسباب مقاومة التغيير
53	3-2- مصادر مقاومة التغيير
53	3-2-1- سبب عقلائي
53	3-2-2- سبب عاطفي
53	3-2-3- سبب اجتماعي
53	3-2-4- سبب سياسي
53	3-3- مراحل مقاومة التغيير وآثاره
54	3-3-1- مراحل مقاومة التغيير
54	3-3-2- آثار مقاومة التغيير
56	خلاصة الفصل الأول

<b>الفصل الثاني: التطوير التنظيمي</b>	
58	مقدمة الفصل الثاني
59	1- مدخل مفاهيمي للتطوير التنظيمي
59	1-1- ماهية التطوير التنظيمي
59	1-1-1- تعريف التطوير التنظيمي
60	1-1-2- عناصر التطوير التنظيمي
61	1-1-3- التطور التاريخي للتطوير التنظيمي
65	1-1-4- التطوير التنظيمي والمصطلحات ذات الصلة
72	1-2- مبررات وخصائص التطوير التنظيمي
72	1-2-1- مبررات التطوير التنظيمي
74	1-2-2- خصائص التطوير التنظيمي
75	1-3- أهمية وأهداف التطوير التنظيمي
76	1-3-1- أهمية التطوير التنظيمي
76	1-3-2- أهداف التطوير التنظيمي
77	2- أساسيات في التطوير التنظيمي
77	2-1- مراحل التطوير التنظيمي
77	2-1-1- مرحلة جمع البيانات
78	2-1-2- التشخيص
78	2-1-3- وضع خطة العمل
79	2-1-4- التنفيذ والتطبيق
79	2-1-5- المراجعة
80	2-2- مجالات التطوير التنظيمي
80	2-2-1- الأفراد
80	2-2-2- الجماعة

80	2-2-3- التنظيم
82	2-3- أساليب التطوير التنظيمي
82	2-3-1- تدريب الحساسة
83	2-3-2- بناء الفريق
84	2-3-3- التدريب الشبكي
85	2-3-4- الإثراء الوظيفي
85	2-3-5- الدراسات المسحية وبحوث العمل
86	2-3-6- نمذجة السلوك
86	2-3-7- الإدارة بالأهداف
87	2-3-8- إدارة الجودة الشاملة
88	3- مقاومة التطوير التنظيمي
88	3-1- أسباب مقاومة التطوير التنظيمي
88	3-1-1- الإدراك الاختياري
88	3-1-2- العادة
88	3-1-3- الاعتماد على الآخرين
89	3-1-4- سوء الفهم بين العاملين ورؤسائهم
89	3-1-5- المصالح المكتسبة
89	3-2- معوقات التطوير التنظيمي
90	3-2-1- المعوقات الإدارية
91	3-2-2- المعوقات التقنية
91	3-2-3- المعوقات الاجتماعية والثقافية
92	3-3- إستراتيجيات التعامل مع التطوير التنظيمي
92	3-3-1- إستراتيجيات التطوير التنظيمي
94	3-3-2- إستراتيجيات مقاومة التطوير التنظيمي
96	3-3-3- مزايا وعيوب التطوير التنظيمي

98	خلاصة الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث:</b>	
<b>إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي في قطاع التعليم العالي</b>	
100	مقدمة الفصل الثالث
101	1- إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في قطاع التعليم العالي
101	1-1- إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي
101	1-1-1- مفهوم إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي
101	1-1-2- أهداف إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي
103	1-1-3- أنواع إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي
103	1-1-4- مجالات إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي
105	1-1-5- مقاومة التغيير في قطاع التعليم العالي
106	1-1-6- علاج مقاومة التغيير في قطاع التعليم العالي
107	2-1- التطوير التنظيمي في قطاع التعليم العالي
107	2-1-1- تعريف التطوير التنظيمي في قطاع التعليم العالي
108	2-2-1- أهداف التطوير التنظيمي في قطاع التعليم العالي
109	2-3-1- دواعي وشروط التطوير التنظيمي في قطاع التعليم العالي
111	3-4-1- إستراتيجيات مقترحة للتطوير التنظيمي في قطاع التعليم العالي
113	2- متطلبات التطوير التنظيمي في قطاع التعليم العالي
113	2-1- التعلم التنظيمي
113	2-1-1- تعريف التعلم التنظيمي
114	2-2-1- أهمية التعلم التنظيمي
115	2-3-1- أهداف التعلم التنظيمي
115	2-4-1- أنواع التعلم التنظيمي
117	2-5-1- دور التعلم التنظيمي في إنجاح التغيير
118	2-2- الإدارة الإلكترونية

118	2-2-1- تعريف الإدارة الإلكترونية
118	2-2-2- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
119	2-2-3- خصائص الإدارة الإلكترونية
120	2-2-4- أهداف الإدارة الإلكترونية
121	2-2-5- انعكاسات الإدارة الإلكترونية على قطاع التعليم العالي
121	2-2-6- دور الإدارة الإلكترونية في إنجاح التغيير
123	2-3- إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي
123	2-3-1- تعريف إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي
124	2-3-2- متطلبات إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي
125	2-3-3- الأهداف المتوقعة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
126	2-3-4- مؤشرات الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي
126	2-3-5- دور إدارة الجودة الشاملة في إنجاح التغيير في قطاع التعليم العالي
128	3- إنجاح إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في قطاع التعليم العالي
128	3-1- مسؤولية إحداث التطوير التنظيمي
129	3-1-1- المنظمة مسؤولة عن برامج التطوير التنظيمي
133	3-1-2- سلطة التطوير من خارج المنظمة
134	3-1-3- مشاركة المنظمة والمستشار الخارجي في التطوير التنظيمي
135	3-2- عوامل نجاح التطوير التنظيمي
138	3-3- الخطوات العملية لزيادة فعالية التطوير التنظيمي
138	3-3-1- الخطوات العملية لبرنامج تطوري فعال
139	3-3-2- متطلبات زيادة فعالية جهود التطوير التنظيمي
143	خلاصة الفصل الثالث
<b>الفصل الرابع:</b>	
<b>واقع التعليم العالي في الجزائر</b>	
145	مقدمة الفصل الرابع

146	1- ماهية التعليم العالي في الجزائر
146	1-1- ماهية التعليم العالي
146	1-1-1- مفهوم التعليم العالي
148	1-1-2- خصائص التعليم العالي
149	1-1-3- أهمية قطاع التعليم العالي
150	1-1-4- أهداف التعليم العالي
151	1-2- وظائف التعليم العالي
151	1-2-1- وظيفة التدريس
152	1-2-2- وظيفة البحث العلمي
153	1-2-3- وظيفة خدمة المجتمع
154	1-3- مبادئ التعليم العالي ومكوناته في الجزائر
154	1-3-1- مبادئ التعليم العالي
157	1-3-2- مكونات التعليم العالي
158	2- نشأة وتطور التعليم العالي في الجزائر
159	1-2- نشأة التعليم العالي في الجزائر
159	1-1-2- المرحلة الأولى: (1833-1962) ما قبل الاستقلال
160	1-2-2- المرحلة الثانية: (1962- 1971) ما بعد الاستقلال
161	1-2-3- المرحلة الثالثة: (1971-1984) إصلاحات 1971
161	1-2-4- المرحلة الرابعة: (1984-2004) الخريطة التنظيمية
162	1-2-5- المرحلة الخامسة: (2004- إلى يومنا هذا): نظام (ل م د)
164	2-2- حركية قطاع التعليم العالي من (1962- 2024):
165	2-2-1- دراسة التدفقات الطلابية
169	2-2-2- تطور أعضاء هيئة التدريس
170	2-2-3- تطور الشبكة الجامعية
171	3- الإصلاحات في التعليم العالي في الجزائر

171	3-1-1- مشاكل الجامعة الجزائرية
171	3-1-1- مشكلة التحجيم
172	3-1-2- مشكلة صعوبة التمويل
173	3-1-3- مشكلة التأطير
173	3-1-4- مشكلة التجهيزات والهيكل
174	3-2- تحديات قطاع التعليم العالي
175	3-2-1- تحدي التمويل
175	3-2-2- تحدي التكنولوجيا ، الثورة المعلوماتية والنمو السريع في المعرفة
176	3-2-3- تحدي الانفتاح العالمي على الأسواق والتعاون الأكاديمي الدولي
176	3-2-4- تزايد الطلب على التعليم العالي والجودة على الخدمات المقدمة
176	3-2-5- التغيرات السريعة في طبيعة المهن
176	3-2-6- تحدي اللغات الأجنبية
177	3-3- إصلاح التعليم العالي في الجزائر
177	3-3-1- نظام (ل م د)
178	3-3-2- الحلول المتخذة
180	خاتمة الفصل الرابع
<b>الفصل الخامس:</b>	
<b>دور متطلبات التطوير التنظيمي في إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي</b>	
182	مقدمة الفصل الخامس
183	1- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
183	1-1- الطريقة المتبعة في الدراسة
184	1-1-1- منهج الدراسة
184	1-1-2- المجتمع وعينة الدراسة
185	1-1-3- متغيرات ونموذج الدراسة
187	1-2- الأدوات المستخدمة في الدراسة
187	1-2-1- أداة الدراسة

189	1-2-2-مقياس الأداة
189	1-2-3-صدق وثبات الدراسة
198	1-2-3-الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
200	2- التحليل الوصفي للدراسة الميدانية
200	2-1-التحليل الوصفي لعينة الدراسة
200	2-1-1-الجنس
201	2-1-2-العمر
203	2-1-3-الرتبة العلمية
205	2-1-4-عدد سنوات الخبرة
207	2-1-5-اسم المؤسسة
211	2-2- التحليل الوصفي للمتغير المستقل : متطلبات التطوير التنظيمي
211	2-2-1-التعلم التنظيمي
215	2-2-2-الإدارة الإلكترونية
219	2-2-3-إدارة الجودة الشاملة
223	2-3- التحليل الوصفي للمتغير التابع: إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي
224	2-3-1-التغيير الهيكلي
226	2-3-2-التغيير التكنولوجي
228	2-3-3-التغيير الإنساني
232	3- اختبار الفرضيات
232	3-1- اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية
232	3-1-1- اختبار الفرضية الرئيسية
235	3-1-2- اختبار الفرضية الفرعية 1
237	3-1-3- اختبار الفرضية الفرعية 2
240	3-1-3- اختبار الفرضية الفرعية 3
244	3-2- بناء أفضل نموذج
245	3-2-1- النموذج 1
245	3-2-2- النموذج 2
245	3-2-3- النموذج 3

248	3-3- اختبارات المشاكل القياسية للنموذج الأفضل للدراسة
248	3-3-1- اختبار عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء
249	3-3-2- اختبار التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة
251	3-3-3- اختبار تجانس الخطأ العشوائي
253	3-3-4- اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية
257	خلاصة الفصل الخامس
259	الخاتمة
270	فهرس المراجع
284	فهرس الملاحق
361	فهرس المحتويات
	الملخص

# المملخصات

## المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور متطلبات التطوير التنظيمي بأبعاده (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية وإدارة الجودة الشاملة) في إدارة التغيير بأبعادها (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي والتغيير الإنساني) في قطاع التعليم العالي في الجزائر. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي الاستدلالي، حيث تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة المكونة من 204 أستاذ من بعض جامعات الشرق، وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss<sub>26</sub>، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التطوير التنظيمي (التعلم التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، إدارة الجودة الشاملة) وأبعاد إدارة التغيير (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير الإنساني) في قطاع التعليم العالي في بعض جامعات الشرق. كما بينت الدراسة أن كل بعد من أبعاد التطوير التنظيمي يؤثر بشكل متفاوت على إدارة التغيير، حيث أن الإدارة الإلكترونية وإدارة الجودة الشاملة كان لهما تأثير أكبر مقارنة بالتعلم التنظيمي. وهذا يشير إلى أهمية الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة وتحسين أساليب الاتصال وتطوير عمليات الجودة لتحقيق تحول مؤسسي ناجح.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة التغيير، التطوير التنظيمي، قطاع التعليم العالي، بعض جامعات الشرق.

**Abstract:**

This study aimed to find out the role of organizational development requirements (organizational learning, e-management and total quality management) in managing change (structural change, technological change and human change) in the higher education sector in Algeria. A questionnaire was developed to collect data from the sample of 204 teachers from some universities in the East, and the statistical package for the social sciences spss<sub>27</sub> was used. The results showed that there is a positive and statistically significant relationship between the dimensions of organizational development (organizational learning, e-management, total quality management) and the dimensions of change management (structural change, technological change, human change) in the higher education sector in some universities in the East. The study also showed that each dimension of organizational development has a differential impact on change management, as e-management and TQM had a greater impact compared to organizational learning. This indicates the importance of investing in modern technology, improving communication methods, and developing quality processes to achieve successful organizational transformation.

**Keywords:** Change management, organizational development, higher education sector, some eastern universities.

**Résumé:**

Cette étude visait à déterminer le rôle des exigences en matière de développement organisationnel (apprentissage organisationnel, gestion électronique et gestion de la qualité totale) dans la gestion du changement (changement structurel, changement technologique et changement humain) dans le secteur de l'enseignement supérieur en Algérie. Un questionnaire a été élaboré pour recueillir des données auprès d'un échantillon de 204 enseignants de certaines universités de l'Est, et le logiciel SPSS (Statistical Package for Social Sciences) a été utilisé. Les résultats ont montré qu'il existe une relation positive et statistiquement significative entre les dimensions du développement organisationnel (apprentissage organisationnel, e-management, TQM) et les dimensions de la gestion du changement (changement structurel, changement technologique et changement humain) dans le secteur de l'enseignement supérieur dans certaines universités de l'Est. L'étude a également montré que chaque dimension du DO a un impact différent sur la gestion du changement, l'e-management et le TQM ayant un impact plus important que l'apprentissage organisationnel. Cela montre l'importance d'investir dans les technologies modernes, d'améliorer les méthodes de communication et de développer des processus de qualité pour réussir la transformation organisationnelle.

**Mots-clés :** Gestion du changement, développement organisationnel, secteur de l'enseignement supérieur, certaines universités orientales.