

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

Mohamed Boudiaf University, M'sila
Faculty of Economic, Commercial
and Management Sciences
Department of Management



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

العنوان:

تقييم توجهات الطلبة للدراسة باللغة الانجليزية باستخدام
نموذج (ADKAR) دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية
بجامعة المسيلة.

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الدكتورة

- تاهمي نادية

إعداد الطالبة:

- مام صبرينة

- مجدل خديجة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. عربية سلوى
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. تاهمي نادية
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. سديري سارة

السنة الجامعية: 2024/2023



شكر وعرّفان

لئن شكرتم لأزيدنكم " سورة إبراهيم آية (٧)

بعد الحمد لله تعالى و شكره و الصلاة والسلام على نبينا محمد صل الله عليه وسلم

نستهل رسالتنا بأصدق عبارات الشكر والتقدير والثناء لأستاذتنا الفاضلة

الدكتورة تاهمي نادية التي تفضلت بالإشراف على هذه المذكرة ولم تبخل علينا

بتوجيهاتها القيمة خلال فترة إنجاز المذكرة.

كما أتقدم بخالص عبارات الشكر والعرّفان إلى كل من ساعدنا وشجعنا من قريب

أو بعيد على إنجاز هذا العمل المتواضع وإلى كل الأساتذة الذين ساهموا في بلوغينا هذه المرحلة

وإلى كل الأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية وقسم علوم التسيير .

مام صبرينة مجدل خديجة

الإهداء

الحمد لله على توفيقه و منه و بعد

أهدي هذا العمل إلى مصدر نجاحي ومحيط الحب والحنان والذي الكريمن

أطال الله في عمرهما وأدام عليهما الصحة والعافية

. وإلى كل إخوتي والأهل والأحباب والأصدقاء

وبالأخص أهدي هذا العمل إلى روح صديقتي نور الهدى واضح أنار الله قبرها

ورحمها .

مام صبرينة



إهداء

الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه

اما عن فرحة التخرج فلا اقتباس يصفها ولا كلام يعبر عن شعورها

أجمل لحظة هي أن يتحقق ما صبرنا وتعبنا لأجله

نهدي تخرجنا إلى الذين أوصانا الله بهم براءة و إحسانا "أباؤنا"

وإلى بحر الحب والحنان والنبض الساكن في عروقنا " أمهاتنا"

و إلى من هم أنس عمرنا وسندنا في الحياة "إخوتنا"

إلى نجوم سمائنا المتألئة "أخواتنا"

و إلى كل قلب خفق لنا حبا وخوفا علينا نهدي إليهم ثمرة جهدنا المتواضع.

"شكرا من القلب" للجميع واسأل الله أن يفتح لنا ولكم أبواب الخير والتوفيق.

مجدل خديجة

فهرس

المحتويات



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر و عرفان	
إهداء	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة	أ-ز
الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة	
تمهيد	11
المبحث الأول: ماهية ادارة التغيير التنظيمي	12
المطلب الأول: تعريف التغيير وادارة التغيير التنظيمي	13
المطلب الثاني: أهمية ادارة التغيير التنظيمي	15
المطلب الثالث: أنواع وأهداف ادارة التغيير التنظيمي	16
المبحث الثاني: نماذج ادارة التغيير التنظيمي	19
المطلب الأول: التعريف بنموذج ادارة التغيير التنظيمي وأهميته	19
المطلب الثاني: أهم نماذج ادارة التغيير التنظيمي	20
المبحث الثالث: نموذج ADKAR لادارة التغيير التنظيمي	27
المطلب الأول: ماهية نموذج ADKAR	27
المطلب الثاني: العناصر الأساسية لنموذج ADKAR	29
خلاصة الفصل الاول	34
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بكلية العلوم الإقتصادية بجامعة المسيلة.	
تمهيد	36
المبحث الأول: منهجية إعداد الدراسة التطبيقية وميادها	37

37	المطلب الأول : لمحة تعريفية بجامعة المسيلة
38	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة
40	المطلب الثالث: الأداة الرئيسية للبحث ومجتمع وعينة البحث.....
41	المبحث الثاني: الخصائص الديمغرافية للعينة وأدوات البحث الميداني.....
41	المطلب الأول: خصائص الاستبيان وأدوات التحليل الإحصائي.....
45	المطلب الثاني: بناء الاستبيان وخصائصه
50	المطلب الثالث: تحليل البيانات العامة لعينة الدراسة
52	المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
52	المطلب الأول: عرض وتفسير آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة
61	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.(Test of Hypothèses)
69	خلاصة الفصل الثاني
71	خاتمة
74	قائمة المراجع

قائمة الملاحق

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
30	الأبعاد الخمسة لنموذج أذكار	.1
41	درجات مقياس ليكرت الخماسي	.2
42	ترميز إجابات عينة الدراسة	.3
43	تكوين متغيرات الدراسة	.4
43	نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov	.5
46	الاتساق الداخلي لعبارات بعد الوعي	.6
47	الاتساق الداخلي لعبارات بعد الرغبة	.7
47	الاتساق الداخلي لعبارات بعد المعرفة	.8
48	الاتساق الداخلي لعبارات بعد القدرة	.9
48	الاتساق الداخلي لعبارات بعد التعزيز	.10
49	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لبيانات الدراسة	.11
50	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	.12
50	خصائص عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	.13
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص	.14
51	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى اللغة الإنجليزية	.15
51	العبارات المتعلقة ببعء الوعي	.16

52	العبارات المتعلقة ببعء الرربة	.17
54	العبارات المتعلقة ببعء المعرفة	.18
56	العبارات المتعلقة ببعء القدرة	.19
57	العبارات المتعلقة ببعء التعزيز	.20
58	ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد نموذج (ADKAR)	.21
60	مصفوفة الارتباط بين أبعاد نموذج (ADKAR).	.22
61	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية للدراسة	.23
62	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الأولى	.24
63	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثانية	.25
64	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثالثة	.26
65	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الرابعة	.27
67	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الخامسة	.28

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
22	نمذج Kurt Levin لتطور مراحل التغيير	.1
25	نمذج Mckinsey 7S	.2
33	نمذج أدكار (ADKAR) للتغيير التنظيمي	.3
40	الهيكل التنظيمي لكلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير	.4

مقدمة



يعد موضوع التغيير من أبرز المواضيع التي لاقى اهتماما بالغا من قبل الباحثين في ظل المتغيرات السريعة والمستجدات التي يشهدها العالم اليوم. حيث تتعدد فيه المؤثرات وتتنوع أشكال المنافسة، فهو يمس المنظمات على اختلاف أنواعها وتفاوت أحجامها دون استثناء، فالضغوط والتحديات الصادرة عن هذه الحركية حتم على الدول القيام بتحديث أنظمتها بهدف إدارة المواقف والظروف بفاعلية وكفاءة على النحو الأمثل. وصار لزاما على الدول مواكبة التطورات باتقان وسائل للتواصل مع العالم الخارجي.

تعتبر اللغة الإنجليزية لغة عالمية ومهمة في مجالات مختلفة من الحياة، ولذلك فإن تعلمها وتحسينها يعد ضرورة للطلبة الجامعيين الذين يسعون إلى تطوير مهاراتهم وزيادة فرصهم في سوق العمل، ومع ذلك فإن الانتقال إلى الدراسة باللغة الإنجليزية، قد يواجه بعض التحديات والصعوبات من قبل الطلبة الذين لا يتمتعون بمستوى كافٍ أو ملائم من اللغة الإنجليزية. أو الذين لا يمتلكون الوعي أو الرغبة أو القدرة أو الدعم اللازمين للتكيف مع هذا التغيير. ولهذا السبب فإن تقييم جاهزية الطلبة للدراسة باللغة الإنجليزية يعد خطوة مهمة وضرورية لتحديد مستوى الطلبة في اللغة الإنجليزية، ومعرفة العوامل المؤثرة على استعدادهم وموقفهم من الدراسة باللغة الإنجليزية، وتحديد الإجراءات المناسبة لتعزيز هذا الاستعداد والتغلب على المعوقات.

وذلك لأن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، تتجه نحو تبني التدريس باللغة الإنجليزية في الجامعات الجزائرية وفي مختلف التخصصات. وهو ما يجعل من نماذج إدارة التغيير التنظيمي مهمة جدا في عملية الانتقال المرحلي في التدريس باللغة الإنجليزية.

إشكالية البحث

من أجل تقييم جاهزية الطلبة للدراسة باللغة الإنجليزية، فإن هذا البحث يستخدم نموذج ADKAR، وهو نموذج لإدارة التغيير الفعال في المؤسسات، يقوم على خمسة عناصر هي: الوعي، الرغبة، المعرفة، القدرة، والدعم. ويهدف هذا النموذج إلى قياس مدى توافر هذه العناصر لدى الطلبة، وتحديد الفجوات والنقاط الضعيفة في كل عنصر، ووضع خطة عمل لمعالجة هذه الفجوات وتحسين هذه النقاط.

وبالتالي كان لا بد على الجامعات الجزائرية، من أن تتخذ توجه آخر تستطيع من خلاله التعامل مع هذه المتغيرات، والتي تعمل على خلق نوع معين من التسهيل في سير العمليات الداخلية والخارجية للجامعة، وتحسين مكانتها وسمعتها. لذلك إرتئينا محاولة إستكشاف آراء عينة من الطلبة بوحدة من الجامعات الجزائرية وهي جامعة المسيلة حول هذا الموضوع، من خلال محاولة معالجة الإشكالية التالية:

ما مدى استعداد الطلبة بكلية العلوم الإقتصادية في جامعة المسيلة لدراسة باللغة الانجليزية وفق أبعاد نموذج (ADKAR) ؟

ويندرج ضمن الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما مدى وعي طلبة كلية الإقتصاد بجامعة المسيلة بأهمية الدراسة باللغة الانجليزية ؟
- ✓ ما مدى رغبة طلبة كلية الإقتصاد بجامعة المسيلة في الدراسة باللغة الانجليزية ؟
- ✓ ما مدى معرفة طلبة كلية الإقتصاد بجامعة المسيلة بالتقنيات اللازمة للدراسة باللغة الانجليزية ؟
- ✓ ما مدى قدرة طلبة كلية الإقتصاد بجامعة المسيلة على الدراسة الفعلية باللغة الانجليزية ؟
- ✓ ما مدى دعم طلبة كلية الإقتصاد بجامعة المسيلة لفكرة الدراسة باللغة الانجليزية ؟

فرضيات البحث

للإجابة على إشكالية البحث نقترح الفرضية الرئيسية التالية: لا يوجد جاهزية لدى طلبة كلية العلوم الإقتصادية بجامعة المسيلة للدراسة باللغة الإنجليزية وفق نموذج (ADKAR)

- ✓ لا يوجد وعي لدى طلبة كلية الإقتصاد بجامعة المسيلة بأهمية الدراسة باللغة الانجليزية.
- ✓ لا توجد رغبة لدى طلبة كلية الإقتصاد بجامعة المسيلة للدراسة باللغة الانجليزية.
- ✓ لا يوجد قدرة لدى طلبة كلية الإقتصاد بجامعة المسيلة على الدراسة الفعلية باللغة الانجليزية.
- ✓ لا يوجد دعم لدى طلبة كلية الإقتصاد بجامعة المسيلة لفكرة الدراسة باللغة الإنجليزية.

منهج البحث

لقد تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميدان التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس ومنطلقات الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكل رافدا حيويا في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة على الاستبيانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، والتي سيتم التطرق والتفصيل فيها أكثر في الفصل المخصص للإطار التطبيقي.

حدود الدراسة موضوع البحث

نركز في بحثنا على وصف الظاهرة كما جاءت في ميدانها وذلك في إطار حدودها الموضوعية وهي التوجه نحو الدراسة باللغة الإنجليزية وحدودها المكانية وهي كلية العلوم الاقتصادية وحدودها الزمنية وهي السنة الدراسية 2024/2023.

أهمية موضوع البحث:

تنبثق أهمية الدراسة من أنها تعالج موضوع مهما، يخص استعداد الطلبة للدراسة باللغة الإنجليزية بالجامعات، من أجل تحقيق الأسبقية والتميز وذلك للوصول للأهداف المسطرة، من خلال استخدام إدارة التغيير والانتقال السلس بالمنظمات من الفكرة إلى التجسيد والديمومة. وهذا من أجل الرقي وتحقيق الرفاهية ورفع وتحسين المستوى التعليم العالي للمجتمع، ويمكن حصر أهمية موضوعنا من ناحية علمية وأخرى عملية.

الأهمية من الناحية العلمية:

- ✓ يعد مفهوم إدارة التغيير من المفاهيم الحديثة وبشكل خاص نموذج ADKAR .
- ✓ قلة الدراسات الموجهة نحو هذا المجال بمؤسسات التعليم العالي وخاصة الجزائرية منها.
- ✓ قد تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية جديدة في نفس المجال والتي من شأنها بث إدارة التغيير لدى المؤسسات الجزائرية ولدى التعليم العالي بصفة خاصة.

الأهمية من الناحية العملية: يمكن من خلال الدراسة

✓ الكشف عن مدى جاهزية الطلبة للدراسة باللغة الانجليزية في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

✓ التعرف على واقع تطبيق ادارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

أهداف موضوع البحث:

تتمثل أهداف بحثنا في تقييم جاهزية الطلبة لقبول مشوع التغيير والانتقنا إلى الدراسة باللغة الإنجليزية وذلك باستخدام نموذج (ADKAR) بغية توصل إلى نتائج محددة يتم من خلالها إثبات الفرضيات أو نفيها، وتقديم جملة من الاقتراحات على أساسها.

أسباب اختيار موضوع البحث:

الموضوع يعالج أمرا مهما يخص استعداد الطلبة للدراسة باللغة الانجليزية بالجامعات من اجل تحقيق الاسبقية والتميز تم اختياره بناء على دراسة سابقة من موضوع مقال حول "تقييم جاهزية الأساتذة للتدريس باللغة الانجليزية باستخدام نموذج ADKAR دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج مطلع السنة الجامعية (2023-2024)" وذلك بتحفيز من الأستاذة المشرفة من أجل سير توجهات الطرف الثاني في العملية التعليمية بالجامعة بعد الأساتذة ألا وهم الطلبة، كما أن موضوع البحث اثار فضولنا للبحث فيه وهو ضمن تخصصنا إدارة أعمال.

هيكلية البحث:

تم تقسيم المذكرة إلى فصلين: خصص الفصل الأول للإطار النظري للدراسة، أما الفصل الثاني فقد كان التركيز فيه على الدراسة الميدانية.

تم تقسيم الفصل الأول إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تطرقنا من خلال مطالبه الثلاث لماهية ادارة التغيير التنظيمي واهميتها وأنواعها وأهدافها، أما المبحث الثاني فقد تم التركيز على نماذج في ادارة التغيير، ومن خلال مطلبيه أشرنا إلى التعريف بنموذج ادارة التغيير واهميته، وأخيرا أهم النماذج في ادارة التغيير، أما فيما يخص المبحث الثالث فاقصرنا على نموذج ADKAR لادارة

التغيير التنظيمي. خصص المطلب الأول لماهية نموذج ADKAR أما المطلب الثاني منه تطرقنا فيه الى العناصر الأساسية لنموذج ADKAR وأبعاده المختلفة.

أما الفصل الثاني يتناول جوانب عديدة باعتباره يجسد الجانب الميداني للدراسة كعرض وتحليل النتائج واختبار فرضياتها وذلك في المباحث الثلاث وهي: منهجية إعداد الدراسة التطبيقية وميادها والخصائص الديمغرافية للعينة وأدوات البحث الميداني، وأخيرا عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية.

الدراسات السابقة

حسب اطلاعنا على البحوث والدراسات السابقة، وجدنا هناك بحث واحد فقط ذي علاقة مباشرة بموضوع بحثنا ، نظرا لحدثة مشروع التغيير الذي يتمحور حوله البحث، وهو الانتقال إلى التدريس باللغة الإنجليزية في الجامعة الجزائرية، كما وجدنا دراسة واحدة سابقة طبقت نموذج (ADKAR) في إدارة التغيير بالجامعة، بينما تم تطبيقه في مجالات أخرى.

❖ دراسة (تاهمي & لعدور، 2024) حول

"تقييم جاهزية الأساتذة للتدريس باللغة الإنجليزية باستخدام نموذج ADKAR دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج مطلع السنة الجامعية (2023-2024)"

تمت الدراسة على عينة مكونة من 75 استاذ دائم بكلية العلوم الاقتصادية بهدف معالجة الإشكالية الحالية

توصلت الدراسة إلى أن إجابات الأساتذة تعكس درجة متوسطة من الوعي والرغبة في الانتقال إلى التدريس باللغة الإنجليزية، وتوصلت على عدم التدرج في مشروع التغيير والدخول مباشرة في تطبيقه، لأن عدم الوعي الكافي بمراحل التغيير يتبعه لزاماً عدم وجود الرغبة للمشاركة فيه، كما أن إجابات الأساتذة تعكس درجة منخفضة من المعرفة بأدوات التغيير والانتقال إلى التدريس باللغة الإنجليزية، وهو انعكاس طبيعي لنتيجة عدم الوعي، والمعرفة الكاملة بمراحل تطبيق مشروع التغيير، وتعكس درجة متوسطة من القدرة على التغيير والانتقال إلى التدريس باللغة الإنجليزية، وهذا يشير ربما

إلى تحوُّف الأساتذة أو وجود بعض المعوقات التي لا تسمح بذلك، كما في الفرضية الخامسة جاءت إجابات الأساتذة على عبارات البعد الخامس بدرجة متوسطة، وذلك يشير إلى أن تعزيز التغيير ودعمه، يكون بمقدار الوعي بالحاجة إليه، والرغبة بالمشاركة فيه، والمعرفة بمراحله الأساسية والأدوات اللازمة لتطبيقه والقدرة الفعلية على تنفيذه.

❖ دراسة (خميس فهيم & عبد الفتاح عبد العزيز 2018)

"رؤية مقترحة للتغلب على مقاومة العاملين للتغيير تجاه تطبيق ضمان الجودة والإعتماد باستخدام نموذج أدكار ADKAR"

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى مقترحة تساعد في التغلب على هذه المقاومة، وقد توصل إلى نتائج أهمها: استخدام نموذج أدكار ADKAR في التغلب على مقاومة معلمي للتعليم العام للتغيير المرتبط بتنفيذ هذه المتطلبات ضرورة لا غنى عنها، باعتباره أحد النماذج المهمة في إدارة التغيير، ولتمييزه عن النماذج الأخرى بتقديم آليات واضحة ومتكاملة من خلال مراحله الخمس للتعامل مع فكرة المقاومة التي تعد صفة ملازمة لأي تغيير.

❖ دراسة (عمار ياسر & مكان عبد الله 2020)

"مقال بعنوان نماذج التغيير وتطبيقات نموذج أدكار ADKAR في استراتيجيات التغيير ومجالاته بأداء هيئة السياحة"

هدف الباحث من خلاله إلى دراسة نماذج التغيير مع التركيز على نموذج أدكار ADKAR وتطبيقه في هيئة السياحة، وقد توصل إلى نتائج أهمها: البحث بضرورة اعتماد نموذج أدكار ADKAR في أداء هيئة السياحة الذي رأت الدراسة بمعاصرته وقوة أدائه وتطبيقاته أنه يوسع قاعدة التغيير في أداء هيئة السياحة ليعطي كل مجالات التغيير فيها مستقبلا في حالة تطبيقه .

❖ Role of change management using ADKAR model : A study of the gender perspective in a leading bank organisation of India charu Goyal, Manoj partwardhan International Journal of Human Resources Development and Management 18(3-

4) ,297–316,2018 study the difference in gender perspective towards organisational change using awareness, desire, knowledge, ability and reinforcement (ADKAR) model of organisational change in various branches of a public sector bank in a prominent region of Northern India.

Correlation and t–test analysis are done to draw the conclusion . The outcome of the study reveals that there is no difference in the perception of male and female employees towards organisational change. The results would help the banking firms to understand the facts about gender perspective towards change management and accordingly formulate their future strategies



الفصل الأول: الإطار النظري

لمتغيرات الدراسة



تمهيد:

لا تزال إدارة التغيير و مشاريع التطوير، من أهم التحديات التي تواجه منظمات العمل في وقتنا هذا، و الماضي فيها لا يعتمد فقط على تدريب و تطوير الأفراد لمسايرة هذه التغيرات. وإنما الأمر يتعلق بالتطوير المستمر في كل مجالات النشاط في المنظمة، في محاولة للتفاعل الإيجابي مع التغيرات المتكررة على مستوى بيئتي العمل الداخلية والخارجية، من خلال اغتنام جميع الفرص المتوفرة و التقليل من تأثير التهديدات الخارجية.

والأكيد أن عملية التطوير تستهدف المنظمة بأكملها، حتى لو اقتصر التغيير على جزء من أجزائها يؤثر على كامل الوحدات في شكل انعكاسات أو نتائج تؤثر على الأداء العام للمنظمة. بالإضافة إلى قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة و هو ما يعطي للعملية صبغة التعقيد.

ويكاد التغيير أن يصبح الحقيقة الثابتة الوحيدة في عالم اليوم، ومفهوم التغيير وإدارته من المفاهيم المتداولة على نطاق واسع في المؤسسات الاقتصادية، وهذه المؤسسات تشهد تغيرات جذرية تمتد إلى جميع المجالات والأنشطة، وبقاء المؤسسة واستمراريتها مرتبط ارتباط وثيق بمواكبتها للأحداث والتطورات التي تحصل، علما أن نتائج التغيير تؤثر بشكل أو بآخر على التنظيم. وبالتالي لا بد من تأثيره على المورد البشري، وهو يمثل العنصر الحقيقي لعملية التغيير كما بين الله سبحانه وتعالى في كتابه الكريم { إِنَّ اللَّهَ لَا يَغْيِرُ مَا بَقِيَتْ حَتَّىٰ يَغْيِرُوا مَا بَأْنَفْسِهِمْ } [سورة الرعد 11]، والهدف الأساسي للتغيير تقدم المؤسسة وأدائها واستمراريتها بالدرجة الأولى.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- ❖ المبحث الأول: ماهية ادارة التغيير التنظيمي.
- ❖ المبحث الثاني: نماذج ادارة التغيير التنظيمي.
- ❖ المبحث الثالث: نموذج ADKAR لادارة التغيير التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية ادارة التغيير التنظيمي

نسعى من خلال المبحث الأول إلى ضبط المفاهيم المختلفة المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي وأهميته والأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من وراء تبني ثقافة التغيير. وذلك بتقسيمه إلى ثلاث مطالب كالآتي:

المطلب الأول: تعريف التغيير وادارة التغيير التنظيمي

المطلب الثاني: أهمية ادارة التغيير التنظيمي

المطلب الثالث: أنواع وأهداف ادارة التغيير التنظيم

المطلب الأول: تعريف التغيير وادارة التغيير التنظيمي

للتغيير معانٍ ومفاهيم متباينة، وتترك لبسًا وغموضًا، وتجنّبًا لمثل هذا اللبس فسيحدد المقصود بالتغيير المراد دراسته في هذا البحث.

الفرع الأول: مفهوم التغيير

ورد في المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي: غَيَّرَ الشيء أي: بَدَّلَهُ بِغَيْرِهِ أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال: غَيَّرْتُ دَابِيَّ أو غَيَّرْتُ دَارِيَّ أي بَنَيْتُهَا بِنَاءً غَيْرَ الَّذِي كَانَ، وَغَيَّرَ فَلَانٌ عَنْ بَعِيرِهِ، أي: حَطَّ عَنْ رَحْلِهِ وَأَصْلَحَ شَأْنَهُ (العطيات، 2006، صفحة 92).

فقد عرّف العطيات التغيير بأنه: "عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة؛ لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، كي تعود على الفرد والمؤسسة أو كليهما معًا" (العطيات، 2006، صفحة 94).

بينما عرفه السلمي بأنه: "إحداث تعديلات في أهداف الإدارة وسياستها، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بقصد تحقيق أحد أمرين أساسيين، هما: ملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقًا على غيره من المنظمات" (اللوزي، 1997، صفحة 338).

وعموماً فإن كلمة التغيير واسعة جداً، وتتسع تقريباً لجميع قضايا البحث السيكولوجي التنظيمي، وإذا نظرنا إلى محتويات الكتب العلمية والمتخصصة المتعلقة بالتغيير التنظيمي فإننا نجد تميل إلى التركيز الشديد على التغييرات الإدارية المخططة بشكل رسمي وعلى وجه الخصوص تلك التغييرات التي ترتبط من خلالها المنظمة بالبيئة التي تعمل فيها وتلك التي ترتبط أجزاء المنظمة ببعضها البعض (كنج واندرسون، 2002، صفحة 24).

وقد عرفه مصطفى عشوي بأنه: «الانتقال من حالة إلى أخرى مغايرة لها، وعادة ما يفترض أن يكون التغيير لما هو أحسن من الوضعية السابقة ويهدف إلى إنجاز المهام عن طريق إتباع إستراتيجية الانتقال من الجزئي إلى الكلي والأهداف التي تأسست من أجلها المنظمة بمنهجية أحسن وفعالية أفضل لغرض إشباع الحاجات المادية والمعنوية للأفراد الذين ينشطون داخل المؤسسة» (عشوي، 1992، صفحة 54).

كما يؤكد في نفس السياق موسى اللوزي بأنها: «إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل» (اللوزي، 2000، صفحة 228).

بناءً على التعاريف السابقة يتضح أن التغيير عملية ديناميكية ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من حالة غير مرغوبة إلى حالة أخرى مرغوبة وأكثر إيجابية، ويتطلب التغيير إتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية.

الفرع الثاني: التغيير التنظيمي

أما بالنسبة لمعنى التنظيم لغة فهو مصدر فعل نَظَمَ، والنظم التأليف وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظاماً أي جمعه فاننظم (الفيروز آبادي، يعقوب، 1987، صفحة 346). والتنظيم اصطلاحاً يعرف على أنه: "عملية ترتيب وتوزيع الموظفين بطريقة تؤدي لسرعة تحقيق الأهداف وذلك عن طريق توزيع السلطات والمهام والمسؤوليات" (عرفة، 2012، صفحة 68). من خلال التعاريف يتضح معنى التغيير التنظيمي المتعددة التي وضعها له علماء الإدارة، والتي يمكن استعراض بعضها فيما يلي:

يعرف بأنه: " هو نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له، أو الهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل، أو هو على أنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتحديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها". (عرفة، 2012، صفحة 89).

كما يعرف على أنه " التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان" (اللوزي، 2000، صفحة 228).

من خلال ما سبق يتبين جلياً أن التغيير التنظيمي أصبح ظاهرة عالمية مرادفة في دلالاتها للتحول والتطور الاقتصادي المفروض من قبل عناصر أخرى، يتحتم من خلاله على كل مؤسسة تنشأ التطور والتقدم التفكير بجدية في كيفية التكيف مع الوتيرة التي تفرضها من خلال تبني برامج ومخططات استباقية توضح فيها كل جوانب التغييرات المتوقعة وعلى كافة الأصعدة، فعملية الإعداد

تمثل عاملا مهما بالنسبة للمؤسسة، تمكنها من مباشرة سياستها المستقبلية في وضع مريح ، فكلما كان مشروع التغيير مدروسا ومضبوطا، كلما كانت النتائج متوقعة.

وعادة ما يشمل مشروع التغيير في معناه الإجرائي على العوامل التالية: (الكبيسي، 1998، ص229).

▪ التركيز على البعد التكنولوجي في العمليات الإدارية.

▪ العمل على تغيير الإتجاهات وقيم الأفراد العاملين.

▪ تغيير المهام والوظائف في الجوانب الوظيفية.

▪ التركيز على تطوير وتنمية الهياكل التنظيمية

المطلب الثاني: أهمية ادارة التغيير التنظيمي

تكمن أهمية ادارة التغيير التنظيمي والتي تنبع من كونه يساهم في تحقيق التنمية الإدارية فيما يلي: (تومي، حريف، 2011، ص4)

➤ تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب و التكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم.

➤ تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.

➤ تقليل دوران العمل بتوفير الإستقرار الوظيفي للعمال و التشجيع و منح المكافآت.

➤ التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات.

➤ تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها.

➤ ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.

➤ تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة متناسبا وأهدافها.

➤ تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الإستقرار عليه، والحزم في تنفيذه.

➤ تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل والإتقان من أجل النجاح.

كما ان للتغيير أهمية كبيرة لكل من الفرد والمؤسسة تتمثل في: (موزاوي سامية، 2003، ص8)

1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة: تتمثل في التجديد والحيوية وتظهر روح الإبداع والمقترحات، وتحتفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج.
2. تنمية القدرة على الابتكار: فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه؛ على أساس أن هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير ويكون التعامل معه بالإيجاب ومنهم من يتعامل بالمقاومة؛ فالتغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات.
3. تنمية الرغبة في التطوير: يعمل التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو الارتقاء والتطوير وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب:
 - عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.
 - عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل.
 - التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة بإدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.

المطلب الثالث: أنواع وأهداف ادارة التغيير التنظيمي

تعدد أنواع التغيير التنظيمي كما أن لإدارته أهداف كثيرة وهو ما سنتطرق إليه في هذا المطلب

الفرع الأول: أنواع التغيير التنظيمي

يشير الكثير من الباحثين في الإدارة والتنظيم إلى أن هناك نوعين رئيسيين فقط من أنواع التغيير، وهما:

أولاً: التغيير المخطط Planned Change :

وهذا النوع من التغيير يحدث عن قصد ونتيجة جهد وخطة مدروسة من المديرين وخبراء التطوير؛ نتيجة إدراكهم لفجوة الأداء Performance Gap التي قد يلاحظونها في التنظيم، حيث تمثل فجوة الأداء مشكلة تحتاج إلى الكشف عن الفرص والبدائل لإيجاد حلول مناسبة عن طريق إحداث تغيير مخطط لرفع كفاءة الأداء.

ثانياً: التغيير غير المخطط Unplanned change :

يحدث هذا النوع من التغيير عشوائياً في المنظمات دون رغبة أو قصد، وهذا التغيير لا يمكن التحكم في نتائجه وآثاره، فقد يكون ضاراً وقد يكون نافعاً، لذلك يجب التحرك سريعاً من قبل الإدارة العليا في هذا النوع من التغيير للتقليل من سلبياته، وكذلك الاستفادة من إيجابياته إن وجدت (الطجم ، 2003، ص 49).

بينما أشار الساعدي إلى أنه يمكن ذكر ثلاثة أنواع للتغيير بحسب درجة شموليته كما يلي: (الساعدي، 1996، ص 136)

1. التغيير المتدرج: وهو النمط الذي يبدأ من التغييرات البسيطة إلى التغييرات الأكثر صعوبة.
 2. التغيير المرحلي: وهو الذي يتم فيه تجزئة الهدف العام من التغيير إلى أهداف فرعية أو ثانوية، بحيث يمكن تحقيق الأهداف الفرعية كافة خلال الفترة الزمنية المحددة لخطة التغيير العام.
 3. التغيير الشامل: وهو الذي يشمل عناصر المنظمة الأساسية جميعها، كالأفراد ، والجماعات، والأهداف، والهيكـل التنظيمي، والأساليب المتبعة في العمل والتكنولوجيا.
- وأما من ناحية ردود فعل المديرين تجاه التغيير، خصوصاً فيما يقع في البيئة الخارجية والداخلية لمنظمتهم، فهناك نوعان، هما:

1. التغيير المتوقع: وهو الذي سبق للمنظمة التنبؤ به واستعدت له.
2. التغيير غير متوقع: وهو الذي يحدث دون أن تتنبأ به المنظمة، أو دون أن تكون قد استعدت له.

وقد ذكر العتبي نوعين آخرين من التغيير، هما: (العتبي ، 2005، ص 71)

1. التغيير التدريجي:

وهو التغيير الذي تظهر مؤشراتته بشكل تدريجي واضح المعالم والتطورات وبيقاع ثابت متسلسل خلال فترة طويلة وتقلبات قليلة خلال تلك الفترة. ويمكن للشخص أو المؤسسة التكيف معه بسهولة إذا ما واجهته. وقد يقوم الشخص أو المنظمة بتبني إستراتيجية التغيير التدريجي إذا ما أريد إدخال تغيير شامل في المنظمة يتطلب فترة طويلة وجهوداً ونفقات طائلة.

2. التغيير الجذري:

وهو تغيير مفاجئ وسريع وذو نتائج واضحة، سواءً واجهته المؤسسة، أو قامت به. ويستخدم هذا النوع من التغيير في إدارة الأزمات إذ تتطلب أحياناً تغييرات جذرية وسريعة لتجنب الكارثة. ويتميز هذا التغيير عن سابقه بكونه أكثر تعقيداً. ويعني التغيير الجذري وجود تغيير جوهري يتضمن عدداً من المستويات وأنواعاً متعددة من خصائص نشاطها (جرنبرج، بارون، 2004، ص777).

الفرع الثاني: أهداف التغيير التنظيمي

يسعى التغيير على مستوى المؤسسة إلى تحقيق أهداف معينة قد تكون قصيرة أو طويلة الأجل، ويتوقف مدى تحقيق هذه الأهداف على كيفية إدارة وإحداث التغيير بفعالية و ذلك بعد تحديدها بوضوح أهم الأسس والإعبارات التي تعتمد عليها وتمثل هذه الأهداف فيما يلي: (بلعور، 2010، ص2)

- تحسين الموقف التسويقي للمنتج أو الخدمة من حيث النوعية والانسجام ومدى الاعتماد عليه وسهولة الاستخدام والأداء.
 - تخفيض التكاليف من خلال كفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية، الآلات المتاحة والموارد، الطاقة، ورأس المال.
 - تحسين الفعالية التنظيمية من خلال تحسين وتعديل التركيبة التنظيمية.
 - زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والتعلم من التجارب.
 - تغيير العمال لتحقيق التكامل و التباين المطلوب للتعامل مع المتغيرات السائدة.
 - تحسين رؤية الشركة وسمعتها.
 - تغيير الطاقة الإنتاجية لمواجهة فرص النمو والاضطراد للأعمال.
 - بناء محيط إيجابي للتغيير و التطوير و الإبداع.
 - زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المؤسسة.
 - تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
- كما يمكن أن نحدد بعضاً من الأهداف العامة التي تستهدفها عمليات التغيير التنظيمي فيما يلي: (بلعور، 2010، ص7)

- تنمية تنظيم متجدد وحيوي لا يجمد في إطار تنظيمي ثابت.

- أن يكون الهدف أو الوظيفة هي الأساس في اختيار الشكل التنظيمي.
- الإرتقاء بكفاءة أجزاء التنظيم المختلفة إلى أقصى حد ممكن وذلك من خلال إنشاء نظم لتحليل الأعمال والإجراءات وإقامة وسيلة إتصال أساسية تضمن توفير المعلومات.
- تطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرارات بحيث تصبح أقرب ما تكون إلى مصادر المعلومات.
- تغيير أنماط السلوك السائدة في المنظمة إعتقاداً على مبادئ وأسس العلوم السلوكية، والإستفادة من أساليب البحث المتقدمة التي تتيحها تلك العلوم.

المبحث الثاني: نماذج ادارة التغيير التنظيمي

لا تزال إدارة التغيير ومشاريع التطوير، من أهم التحديات التي تواجه المنظمات في وقتنا هذا، والمضي فيها لا يعتمد فقط على تدريب وتطوير الأفراد لمسيرة هذه التغيرات و إنما الأمر يتعلق بالتطوير المستمر في كل مجالات النشاط والمدخلات و المخرجات في المنظمة، في محاولة للتفاعل الإيجابي مع التغيرات المتكررة على مستوى بيئي العمل الداخلية و الخارجية، من خلال اغتنام جميع الفرص المتوفرة و التقليل من تأثير التهديدات الخارجية.

مما يدعو إلى تبني الأساليب العلمية أثناء القيام بمشروع التغيير واحترام جميع المراحل التي من المفروض أن يتم من خلالها تطوير المؤسسة إضافة إلى اشتراك جميع الفاعلين في المنظمة، من أجل القضاء على كل مسببات الفشل أو على الأقل محاولة التقليل منها وهو ما سنتناوله في هذا المبحث من خلال تقسيمه إلى مطلبين.

المطلب الأول: التعريف بنموذج ادارة التغيير التنظيمي وأهميته

المطلب الثاني: أهم نماذج ادارة التغيير التنظيمي

المطلب الأول: التعريف بنموذج ادارة التغيير التنظيمي وأهميته

نماذج إدارة التغيير هي: مفاهيم ونظريات ومنهجيات توفر نهجاً متعمقاً للتغيير التنظيمي، وتهدف لتوفير دليل يهتدى به في إجراء التغييرات والسير عبر عملية التحول والتأكد من قبول التغييرات ووضعها موضع التنفيذ.

وسواء كانت هذه التغييرات تنطبق على الموظفين الجدد الذين يتعلمون عمليات الشركة أو تغييرات على مستوى الشركة تتضمن أدوات داخلية، أو تغييرات خاصة بقسم معين، أو بين هذا وذاك؛ فإن أطر إدارة التغيير مصممة لجعل التغييرات أسهل في التنفيذ،

والأهم من ذلك : ترسيخ ثقافة التغيير كمنهج جديد (شارما، 2021).
 إن فهم المبادئ الأساسية لنماذج وأطر إدارة التغيير الشائعة يمكن المؤسسات من الاستفادة من أفضل الممارسات والتكتيكات والاستراتيجيات للاعتماد عليها عند تسهيل مشاريع التغيير. إن الاعتماد على أساسيات نماذج التغيير هذه يسمح للمؤسسات بتطوير مبادرات تغيير أكثر فعالية واستراتيجية وسياقية.

المطلب الثاني: أهم نماذج ادارة التغيير التنظيمي

عملية ادارة التغيير عملية معقدة تسعى إلى تحسين بيئة العمل داخل المنظمة و لا بد أن تخضع لمراحل معينة من أجل إنجاحها وسنعرض بعض النماذج المشهورة التي تقدم صوراً مختلفة لمراحل ادارة التغيير.

الفرع الأول: نموذج (Kurt Lewin)

نموذج لوين الشهير الذي استعرض من خلاله مراحل التغيير وفقاً لهذا النموذج في المراحل التالية: (العطيات، 2006، ص 107)

- **مرحلة التهيؤ (إذابة الجليد) :** وهي مرحلة الإعداد والاستعداد للتغيير من خلال إظهار عيوب العادات والطرق القديمة والتشكيك فيها، ومن ثم ينتج شعوراً لدى الناس بالحاجة للتغيير والانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة أفضل من ذلك. وهذا يتطلب من الإدارة العليا تحسين العلاقات مع الأفراد والعاملين حتى تستطيع تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم القديم. وهناك عوامل تساعد على نجاح هذه المرحلة، مثل: الآثار المترتبة على التغيير في محيط التنظيم، وانخفاض الأداء، والتثبيت من المشاكل، وتوافر فرص بديلة لحل لأداء.
- **مرحلة التغيير:** تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التنفيذ حيث يقوم خبراء التغيير بإحداث التغيير المطلوب من خلال مكونات التنظيم المطلوب (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي) ، ولا بد من ملاحظة أن نجاح هذه الخطوة يعتمد بالدرجة الأولى على نجاح المرحلة السابقة، وتوفير الحوافز المناسبة لذلك. ويشير ليفن إلى ضرورة عدم الدخول

ب هذه المرحلة بسرعة، وأخذ الوقت المطلوب، واستخدام استراتيجيات التغيير المناسبة؛ وذلك لتجنب حدوث مقاومة للتغيير من قبل العاملين.

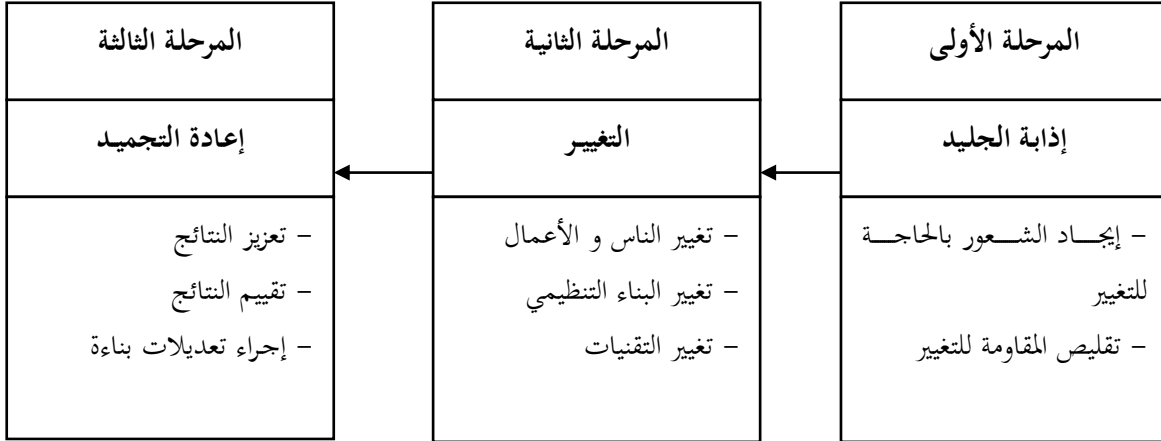
● **مرحلة الاستقرار (إعادة التجميد) :** وتعد مرحلة الاستقرار هي آخر مراحل التغيير التنظيمي حيث تهدف هذه المرحلة إلى الاستقرار بعد الوصول إلى الوضع المرغوب الذي يتم الحصول عليه بعد حدوث التغيير في السلوك والاتجاهات، وخلق الظروف المناسبة للاستمرار على الوضع الحالي والمحافظة عليه، وذلك باستخدام الحوافز والمكافآت المادية، بالإضافة إلى تقديم المعلومات المرتدة لخبراء التغيير، الأمر الذي يساعد على تقييم نتائج التغيير.

● كما استخلص (Lewin) سبع خطوات لأي عملية تغيير أوردتها على الوجه التالي: (العطيات، 2006، ص 108)

1. تحديد المشكلة التي تعاني منها المؤسسة أو الإدارة.
2. استشارة اختصاصي أو خبير تطوير تنظيمي.
3. جمع المعلومات بواسطة الخبير وإجراء التشخيص لها.
4. تعريف المؤسسة أو الإدارة بنتائج التشخيص.
5. إجراء تشخيص مشترك بواسطة المعنيين والخبير ووضع عمل لتطبيقها.
6. إحداث التغيير كما اتفق عليه.
7. تقويم نتائج التغيير.

ويمكن أن نقول أنه إذا ما طبق ومراحله بصورة سليمة يمكن أن يحقق الفعالية المطلوبة ويمكن تلخيص النموذج في الشكل الآتي:

شكل (01): نموذج Kurt Levin لتطور مراحل التغيير



المصدر: (حريم، 1997، ص 49).

الفرع الثاني: نموذج (kotter)

هناك ثمانية خطوات لكوتر وهي: (الصيرفي، 2007 ص 72)

- 1- إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير: تتضمن رصد الحقائق التنافسية والأزمات الحالية والفرص المحتملة
- 2- إيجاد تحالف موجه للتغيير: أن جهود التغيير التنظيمي تتطلب جماعة قوية في المنظمة لتوجيه التغيير ويجب أن يعمل هذا التحالف بمثابة فريق عمل
- 3- تطوير رؤية واستراتيجية: إن القائد التغيير الناجح لديه رؤية لتوجيه التغيير والاستراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية
- 4- إيصال رؤية التغيير: إن قائد التغيير الناجح يستخدم كل وسيلة ممكنة لتوصيل الرؤية الجديدة واستراتيجيات لتحقيقها. (المنجي، الحياي، 2015).
- 5- التمكين: التمكين الموظفين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل)، يرى كوتر أن التغييرات الطموحة لا بد أن تشترك في صياغتها كل الطاقات الفاعلة في هذه المرحلة حيث يتم تحويل الموظفين بالعمل بوسائل تتطابق مع الرؤية و فيها تظهر ابداعاتهم
- 6- تحقيق مكاسب على المدى القصير: يتطلب إنجاز عمليات التغيير الكبيرة وقتا طويلا ، لذلك كان لا بد من وضع خطط تحافظ على حماس الأفراد وتعلقهم بالرؤية الجديدة

ولتأكيد على أن عملية التغيير تسير على طريق الصحيح ، كان لابد من وضع مكاسب ملموسة في المدى القريب تزرع الثقة في نفس الموظفين .

7- **توسيع نطاق التحول وتوظيف قوة الدفع نحو مزيد من التغيير:** بما أن التغيير كانت له إيجابيات على المؤسسة والأفراد فلا بد من الإستمرار في سياسة التغيير، هنا سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير على ما حققه من مكاسب في الماضي مما يعطيه الصلاحيات لتنفيذ عملية التغيير مشروعات جديدة تكتسي أهمية كبيرة .

8- **تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة:** إن حفاظ المنظمة على مكاسب التغيير يعد تأسيس لثقافة جديدة ولأنماط السلوك والقيم التي ستعمم كافة المستويات التنظيمية.

الفرع الثالث: نموذج (Mckinsey 7S)

يعد نموذج ماكينزي أكثر النماذج الفعالة لتحليل اداء الشركات ، ومدى قدرتها على تحقيق الاهداف المنشودة، وتم تطوير هذا النموذج في اوائل الثمانينات على يد الاستشاريين في شركة ماكينزي ، توم بيتر و روبرت ووترمان و يعتمد هذا النموذج على تحليل 7 عناصر اساسية يجب ان تتوفر في اي منظمة، ولا يمكن لاي شركة النجاح دون ان تكون جميع هذه العناصر منسجمة معا، ويمكن الاستادة من تطبيق هذا النموذج في تحسين اداء الشركة، ودراسة التأثيرات المحتملة للتغيرات المستقبلية داخل الشركة، وتحقيق الانسجام بين الاقسام المختلفة وتحديد افضل الطرق لتنفيذ الاستراتيجيات 6 المقترحة، وينقسم نموذج ماكينزي الى 3 عناصر ملموسة هي: الاستراتيجية، الهيكل والانظمة. و 4 عناصر غير ملموسة وهي: القيم المشتركة، المهارات، نمط الادارة ، وفريق العمل. (الغالي وادريس، 2007، ص544)

فقد قامت مجموعة ماكينزي الاستشارية بتصميم نموذج عرف باسمها ببيان العناصر الادارية و التنظيمية ويتكون هذا النموذج من سبع عناصر هي: .(الغالي وادريس، 2007، ص545)

1- **الاستراتيجية Strategies:** و تشير الى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المنظمة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين و تحسين صورتها امام العملاء مع قدرة مميزة على تخصيص الموارد.

2- الهيكل Structure: وتمثل مجموعة العلاقات التنظيمية و الأعمال و المهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على من المسؤول امام من؟ وتقسيم الانشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها.

3- الانظمة System: و تدل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية اتمام العمل داخل المنظمة اولا باول و ذلك لمختلف العمليات ومن بينها نظم المعلومات الراسمالية ونظم الانتاج والعمليات ونظم الرقابة الجودة ، ونظم قياس الاداء وتقييم العمل.

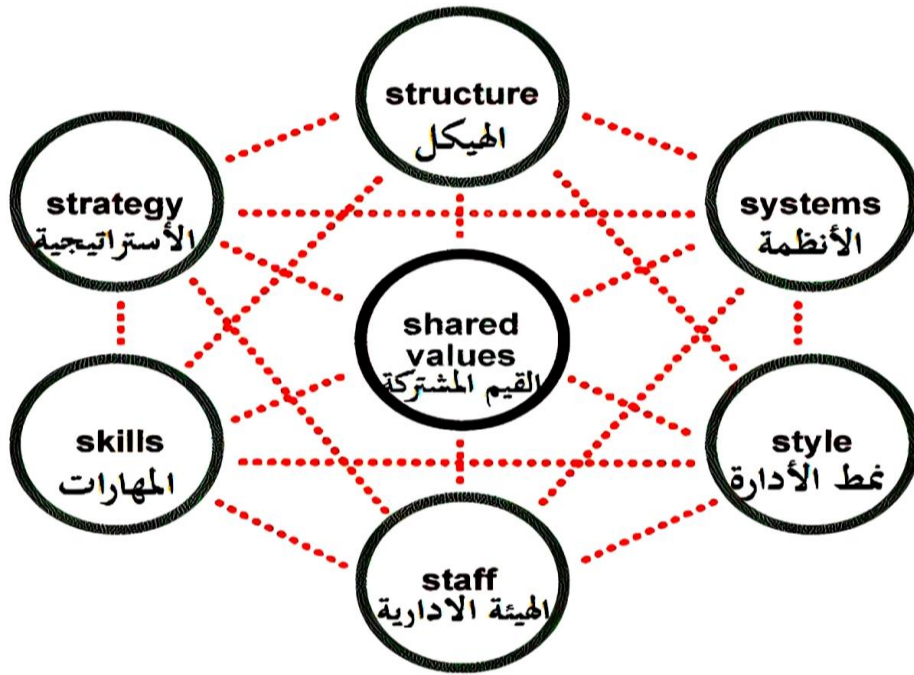
4-نمط الادارة Style: ويمثل نمط الادارة الايديولوجية الفكرية لادارة المنظمة، و فلسفتها التنظيمية، بحيث تبين قيم معتقدات الادارة ، مهما يحتاج الى اعز الموارد المادية والبشرية ووقتيه ويستحق ان يتحول الى سلوك وتصرف.

5-الهيئة الادارية Stoff: ويقصد بالهيئة الادارية للموظفون داخل المنظمة وهنا يصبح من الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الافراد بشكل متكامل ليس في شخصياتهم فقط بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للاستراتيجية.

6-القيم المشتركة Shoud value: يمثل القيم والتطلعات الاساسية والطموحات التي يشترك فيها الافراد بالمنظمة وغالبا لا نجد لها صريحة في الاهداف وانما تعبر عن الافكار العريضة للتوجه المستقبلي التي ترغب الادارة العليا في نشره داخل المنظمة و من ثم يجب مشاركتها من جانب الأفراد .

7-المهارات Skils: وتمثل القدرات والامكانيات والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف اللي واقع علمي والخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات

الشكل رقم (02): نموذج Mckinsey 7S



(بيترز وآخرون، 1980)

الفرع الرابع: نموذج (Nudge Theory)

صاغ هذا المصطلح كلا من Thaler and Sunstein في كتابها الوكز أو الدفع - تحسين القرارات المتعلقة بالصحة والثروة والسعادة، ولم يقدم تعريف محدد لهذه النظرية ولكن بصفة عامه يعرفونه بأنه التدخل في أي أوجه من أوجه الاختيار الذي يغير سلوك الأشخاص بطريقة يمكن التنبؤ بها دون حظر أي خيارات أو تغيير الحوافز الاقتصادية بشكل كبير.

تم وصف كلمة Nudge في قاموس التراث الأمريكي بانها دفعة لطيفة والوكز يقصد به منهج تغيير السلوك وهذا المصطلح له جذوره في الاقتصاد السلوكي والعلوم السلوكية لاستكشاف وفهم جوانب النفس البشرية والاستدلال في اتخاذ القرارات، يعرفه البعض بأنه بدائل وطرق تعمل على التأثير على الاختيار دون الحد من مجموعة الاختيارات المتاحة أو جعل البدائل أكثر تكلفة بشكل ملاحظ من حيث الوقت أو التكلفة أو العقوبات الاجتماعية. (عبد الرحيم، 2023، ص 180) ويمكن تحديد المبادئ الست لنظرية الوكز (الدفع) كما يلي: (عبد الرحيم، 2023، ص

(183)

التحفيز (Incentives):

ويقصد بالتحفيز توفير الحوافز المناسبة للأشخاص لتمكين عمليات اتخاذ القرارات الجيدة، ويجب ألا يقتصر التحفيز على الحوافز المادية بل يتعدى ذلك إلى الحوافز النفسية التي تحقق الاطمئنان والاستقرار للأشخاص والموظفين في المؤسسة. ويجب على الحكومات أن تركز على تحقيق الفائدة الأكبر للجمهور أكثر من أصحاب المصالح الخاصة المحدودة.

1. فهم مسارات القرار (Understand Mappings):

ويركز هذا المبدأ على كيفية ارتباط الناس بشكل أفضل بنتائج القرارات المختلفة ويسمى هذا المنهج (RECAP) Record, Evaluate, and Compare Alternative Prices ويعتمد على تسجيل وتقييم ومقارنة الأسعار البديلة، على سبيل المثال في أسواق الهواتف المحمولة، لا ينبغي على الحكومات أن تنظم قيمة رسوم شركات الاتصالات مقابل الخدمات. بدلاً من ذلك، يجب عليهم تنظيم الممارسات الخاصة بهم، وبالتالي هذا يسهل على العملاء مقارنة ما يدفعونه بالفعل ومعرفة الرسوم المخفية التي تفرضها عليهم شركات الاتصالات.

2. الافتراضات (Defaults)

غالباً يعتمد الناس القرار الافتراضي بشأن موضوع ما إذا كانوا كسولين جداً لاتخاذ قرار. وتستخدم الأنظمة المتاحة على شبكة الإنترنت الوضع الافتراضي لدفع الناس إلى اتخاذ قرارات معينة، تأتي مثل هذه الافتراضات في شكل نصوص مكتوبة مسبقاً ومطالبات تنطلق من حوارزيمات مدعومة بمحركات الذكاء الاصطناعي. وبالنسبة للحكومات يمكن لصانعي السياسات ضمان أن يكون وضعهم الافتراضي هو الموقف الذي يستفيد منه أكبر عدد ممكن من الناس. بعبارة أخرى الشيء الذي ترغب الحكومة توجيه الناس لاتخاذ قرار فيه تجعله على الوضع الافتراضي.

3. إعطاء ردود فعل (Give Feedback)

أفضل طريقة لمساعدة الناس على تحسين أدائهم هو إعطائهم ملاحظات. وهذا مهم بالنسبة للأشخاص الذين يفكرون فقط على أساس المنطق.

4. توقع الخطأ (Expect Error)

هناك القليل من البشر من يتبع التعليمات للوصول إلى الهدف. وهذا يتطلب وضع تعليمات تحذيرية للأفراد توجههم قبل حدوث أخطاء كارثية، على سبيل المثال تناول الدواء مرة واحدة صباحاً بعد الفطار أفضل من تناوله ثلاث مرات يومياً.

5. هيكل الخيارات المعقدة (Structure Complex Choices)

عندما تصبح الخيارات كثيرة للغاية، يميل الناس إلى إيجاد طرق لتبسيطها وتحليلها، وهذا يتطلب وضع طرقاً أكثر وضوحاً للتسهيل على الناس في اختياراتهم. فمثلاً عند اختيار الألوان فبدلاً من استخدام أسماء الألوان يمكن وضع الألوان المتشابهة بجانب بعضها البعض. هذا يمكن أن يساعد الناس على اختيار الظلال والألوان الصحيح.

المبحث الثالث: نموذج ADKAR لإدارة التغيير التنظيمي

معظم القادة الذين يفكرون في إدارة التغيير يعرفون أن الناس مهمون، إلا أنه من المغري جداً التفكير في الخطط والعمليات التي لا تتحدث ولا تستجيب عاطفياً بدلاً من مواجهة القضايا الإنسانية الأكثر صعوبة والأكثر أهمية لكن إتقان الجانب "الناعم" لإدارة التغيير لا يجب أن يكون لغزاً.

غالباً ما تفشل عملية التغيير لأن الموظفين لا يفهمون أهمية التغيير وأهمية مشاركتهم في إنجازه، أو كيفية إجراء التغيير بنجاح. لذلك، قد تلجأ الإدارة للبحث عن بعض الأساليب والطرق التي قد تحد أو تقلل من مقاومة التغيير، وتجعل مسار عملية التغيير أكثر سهولة ومرونة. ومن الأساليب الشائعة التي يمكن استخدامها لإدارة التغيير، نموذج أدكار (ADKAR)، الذي يساعد الأفراد على فهم التغيير وقبوله والمشاركة فيه ودعمه وهو النموذج الذي سنشرحه ونعتمده في دراستنا التطبيقية.

المطلب الأول: ماهية نموذج ADKAR

الفرع الأول: التعريف بصاحب النموذج (Jeffrey Hiatt)

جيف هيات (جيفري إم هيات) هو رجل أعمال ومؤلف قام بإنشاء نموذج أدكار للتغيير. النموذج مستمد من البحث الذي أجراه جيف هيات ويتم تقديمه أيضاً في كتابه "أدكار: نموذج للتغيير في الأعمال والحكومة ومجتمعنا". كما قام بتأليف كتب أخرى مثل إدارة التغيير: الجانب البشري من التغيير، والتغيير المثالي، ودليل البقاء للتغيير.

ولد جيف هيات في الولايات المتحدة ويعيش حاليًا في كولورادو. ذهب إلى جامعة ولاية كولورادو حيث حصل على بكالوريوس العلوم في الهندسة. بعد دراسته في جامعة ولاية كولورادو، حصل جيف هيات لاحقًا على درجة الماجستير من جامعة روتجرز.

بدأ جيف هيات مسيرته المهنية بالعمل كمدير برامج في شركة Bell Laboratories المعروفة الآن باسم Nokia Bell Labs. وكان في منصبه مسؤولاً عن إعادة هيكلة العمليات التجارية في الولايات المتحدة وأوروبا. وقد مكنته هذه الوظيفة من اكتساب المزيد من الخبرة في إدارة التغيير. كما قام أيضًا بتنفيذ مشاريع بحثية بالتعاون مع أكثر من 2600 منظمة حول العالم لتحديد نوع التغيرات التي تنجح وتلك التي لا تنجح. تم نشر نتائج بحثه في "أدكار: نموذج للتغيير في الأعمال التجارية والحكومة ومجتمعنا".

إن خبرة جيف هيات بالإضافة إلى قدرته على تنظيم المشاريع جعلته يؤسس Prosci في عام 1995. Prosci هي منظمة مخصصة لمساعدة المؤسسات على إجراء تغييرات ناجحة.

تتعلق الأنشطة الأساسية لشركته بالخدمة وتشمل تقديم الاستشارات والتدريب والندوات عبر الإنترنت. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يمنح الأعضاء إمكانية الوصول إلى المقالات المتعلقة بإدارة التغيير، والوصول إلى الأبحاث التي أجراها جيف هيات.

يعتقد جيف هيات أن العامل الحاسم لنجاح التغيير يعتمد على تطبيق العامل البشري في التصميم الجديد للعملية التجارية.

لدى Prosci أكثر من 35000 متخصص على مستوى العالم. وقد قدمت الشركة اليوم المساعدة لأكثر الشركات المعترف بها عالميًا والتي يبلغ معظمها 500 شركة. تمكنه تجارب جيف هيات البحثية من إجراء تغييرات في المؤسسات قابلة للتنفيذ وقابلة للتطبيق.

إن خبرة جيف هيات في إدارة التغيير كانت ولا تزال تحظى بتقدير كبير. في الماضي، عمل مع العديد من المنظمات، الوطنية والدولية، في إدارة التغيير. ونظرًا لأنشطته البحثية السابقة وخبرته في أنواع مختلفة من التغيير، يمكنه تصميم العمليات التجارية بأكملها (زيمان، 2023)

الفرع الثاني: التعريف بنموذج (ADKAR)

غالبًا ما تفشل التغيرات التنظيمية لأن الموظفين لا يفهمون أهمية المشاركة في التغيير أو كيفية إجراءه بنجاح، إنهم يفهمون ببساطة أن التغيير يحدث، وغالبًا ما يكون القادة غير مؤهلين لإشراك

الأفراد بشكل فعال أثناء التغيير وإدارة أي مقاومة محتملة، لذلك يتعامل نموذج أدكار مع هذه التحديات من خلال تزويد القادة بالاستراتيجيات والأدوات الصحيحة، والأفراد بالمعلومات الصحيحة، والدافع والقدرة على التحرك بنجاح من خلال التغيرات في المنظمة. (تاهمي، لعدور، 2024، ص 54)

نموذج " **ADKAR** " للفريق المسمى بـ " Prosci " سنة 1994م، نشأ من عمل هيئات في 2006 الذي قام بتحليل برامج إدارة التغيير للعديد من المنظمات، والمطور في شكله الأخير سنة 2014، يعتبر من أنجح النماذج، أول ما ظهر النموذج اعتمد على مدخل تحسين الفرد لذاته وتطوير قدراته التي تمكنه من التعامل مع باقي الفريق وإحداث التغيير المطلوب، لكن وبعد النجاح الذي حققه طور النموذج بغية زيادة فعاليته وأصبح هناك مستويان لإحداث التغيير الأول على مستوى الفرد والثاني على مستوى المنظمة. (عطية، 2018، ص 86)

يعد نموذج (ADKAR) أحد النموذجين الأساسيين لمنهجية (Prosci) في إدارة التغيير، بالإضافة إلى نموذج معاهدة التعاون بشأن البراءات، كلمة "أدكار" هي اختصار للنتائج الخمس التي يحتاج الفرد إلى تحقيقها ليكون التغيير ناجحًا وهي الوعي والرغبة، والمعرفة، والقدرة والتعزيز، تم تطوير النموذج منذ ما يقرب عقدين من الزمن من قبل مؤسس (Prosci) وهو (Jeffrey Hiatt) بعد دراسة أنماط التغيير لأكثر من 700 منظمة، يستخدم نموذج ADKAR من قبل الآلاف من قادة التغيير حول العالم، ويعتمد على فهم أن التغيير التنظيمي لا يمكن أن يحدث إلا عندما يتغير الأفراد.

المطلب الثاني: العناصر الأساسية لنموذج ADKAR

طُور النموذج الأول بغية إدارة الفرد لذاته سواء في المنزل أو المنظمة أو المجتمع، بتوفير اللبنة الأساسية للتغيير عن طريق الإجابة عن عدة أسئلة يظهر من خلالها مدى التقدم المنجز وتشخيص الثغرات وإيجاد الحلول المناسبة؛ عموماً هذه اللبنة والأسئلة مبوبة في خمس نقاط أساسية حروفها الأولى تعبر عن مصطلح " ADKAR " وهي كما يلي : (عطية، 2018، ص 87)

❖ الوعي (Awareness) : بالحاجة إلى التغيير من خلال طرح الأسئلة التالية:

- لماذا يحدث التغيير ؟

- لماذا يحدث الآن؟

- ما هي مخاطر عدم التغيير ؟

❖ الرغبة (**Desire**) : في المشاركة ودعم التغيير من خلال طرح السؤال التالي:

- ما هي الدوافع الشخصية والتنظيمية التي تجعلني ادعم التغيير ؟

❖ المعرفة (**Knowledge**) : حول كيفية إحداث التغيير، من خلال السؤال:

- أي معرفة مهارات وسلوكيات المطلوبة أثناء وبعد عملية التغيير؟

❖ القدرة (**Ability**) : على تنفيذ المهارات والسلوكيات المطلوبة، من خلال السؤالين:

- كيف أبين أنني قادر على العمل بطريقة جيدة؟

- ما هي العوائق التي قد تمنعني من إتمام عملية التغيير؟

❖ التعزيز (**Reinforcement**) : من اجل الحفاظ على التغيير، من خلال طرح

السؤالين:

- ما الذي يساعد على تثبيت التغيير ؟

- ما هي المكافآت، الحوافز والعواقب؟

الجدول رقم (01) الأبعاد الخمسة لنموذج أدكار

العوامل المؤثرة على النجاح	عناصر النموذج (ADKAR)	متغيرات النموذج
<ul style="list-style-type: none"> - رأي الفرد في الوضع الراهن - كيف يدرك الفرد المشكلة - المصدقية في إرسال رسائل الوعي - تداول المعلومات الخاطئة أو الشائعات - التنافس في أسباب التغيير. 	الوعي بالحاجة إلى التغيير	(A) AWARENESS
<ul style="list-style-type: none"> - طبيعة التغيير (ما التغيير وكيف سيؤثر على كل فرد؟) - المحيط البيئي أو التنظيمي للتغيير : الوضعية الشخصية لكل فرد - ما الذي يحفز الفرد تلك المحفزات الجوهرية التي ينفرد بها كل 	الرغبة في دعم التغيير والمشاركة فيه	(D) DESIRE

شخص		
<ul style="list-style-type: none"> - قاعدة المعرفة الحالية للفرد - قدرة الفرد على اكتساب معرفة إضافية - الموارد المتاحة للتعليم والتدريب - الوصول إلى المعرفة الموجودة أو المطلوبة. 	<p>معرفة كيف يتم التغيير</p>	<p>(K) KNOWLEDGE</p>
<ul style="list-style-type: none"> - القدرات البدنية - القدرات النفسية - القدرات الفكرية - الوقت المتاح لتطوير المهارات اللازمة - توفر الموارد لدعم القدرات الجديدة. 	<p>القدرة على تنفيذ المهارات والسلوكيات المطلوبة</p>	<p>(A) ABILITY</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الدرجة التي يكون فيها الدعم معنوي وخاص بالفرد - المتأثر بالتغيير : - دمج الدعم مع النمو الحالي المنجز - عدم وجود نتائج سلبية - نظام المساءلة الذي يخلق آلية مستمرة لدعم التغيير. 	<p>دعم الحفاظ على التغيير</p>	<p>(R) REINFORCEMENT</p>

المصدر: (تاهمي، لعذور، 2024، ص 54)

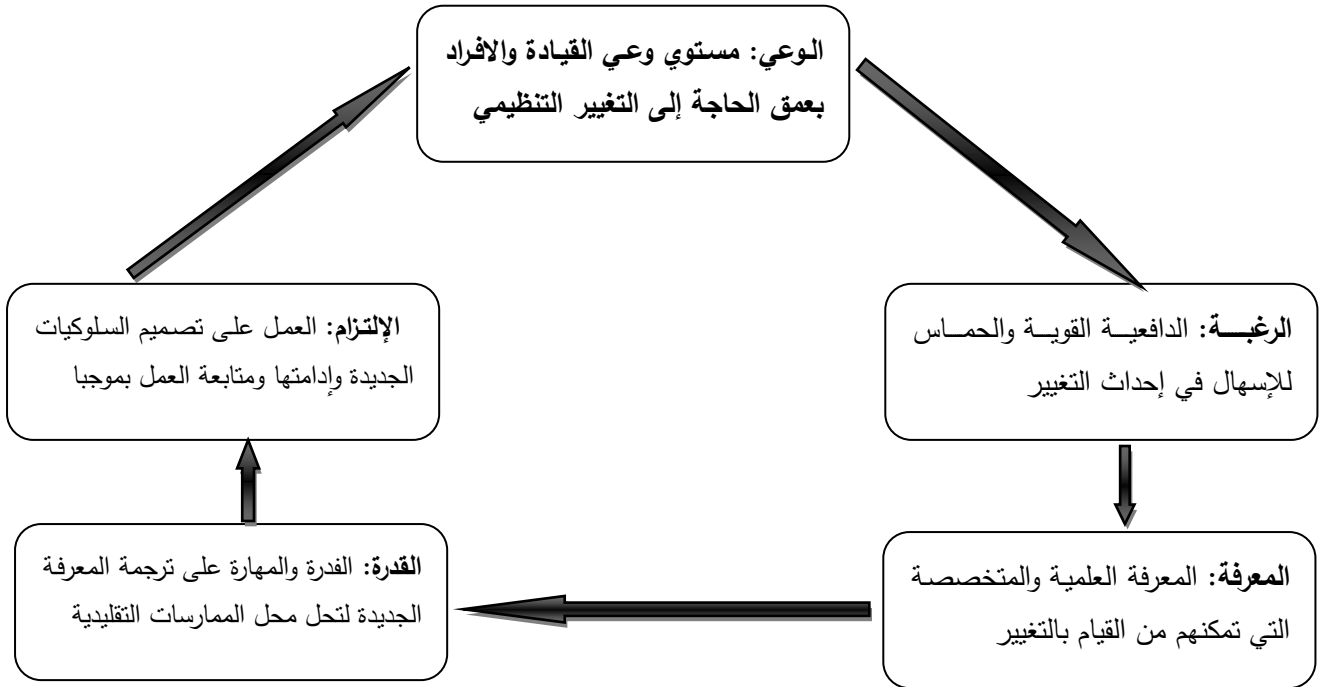
من خلال تحديد أهداف ونتائج التغيير الناجح، يمكن نموذج أدكار القادة وفرق إدارة التغيير، من تركيز أنشطتهم على ما سيقود التغيير الفردي وبالتالي تحقيق النتائج التنظيمية. (تاهمي، لعذور، 2024، ص 55)

وقد قدم الجزء الثاني من النموذج سنة 2014م والذي يشتمل على ثلاث مراحل أساسية هي كما يلي : (عطية، 2018، ص 87)

1- التحضير للتغيير: والتي بدورها تضم ثلاث نقاط أساسية هي :

- تحديد إستراتيجية التغيير: يتم بهذا الجزء تحديد طبيعة وحجم التغيير، وتشخيص تأثير عملية التغيير على باقي أجزاء المنظمة ووضع الإستراتيجية المناسبة.
 - إعداد فريق إدارة التغيير: تحديد متطلبات فريق العمل، تشخيص كفاءة الفريق في إدارة التغيير ومن ثم إعداد الفريق.
 - تطوير نموذج الدعم: تحديد الحد الأدنى من الداعمين، تشخيص وضعية الداعمين وكفاءتهم، تطوير نموذج الدعم وتحضيره لإدارة التغيير.
 - 2- إدارة التغيير:** تضم نقطتين أساسيتين هما:
 - وضع خطة إدارة التغيير: خطة الاتصالات خطة الدعم خطة التدريب وخطط إدارة المقاومة.
 - اتخاذ الإجراءات وتنفيذ الخطط المرسومة.
 - 3- تعزيز التغيير:** تضم ثلاث نقاط كذلك:
 - جمع وتحليل ردود الفعل: جمع آراء الأفراد وتحليل فعالية إدارة التغيير.
 - تشخيص الثغرات وإدارة المقاومة: تحديد الأسباب الأساسية وراء المقاومة وضع خطط عمل تصحيحية وتمكين الجهات الداعمة من إدارة المقاومة.
 - تنفيذ الإجراءات التصحيحية والاحتفال بنجاح عملية التغيير.
- من الواضح أن المستوى الجديد من النموذج ما هو إلا محصلة لعدة نماذج أخذت مراحلها ودجت وبوت في ثلاث محاور أساسية التحضير التنفيذ والتعزيز ومعظم المراحل المنطوية ضمنها مذكورة في نموذج كوتر وكذلك هو الحال مع العديد من النماذج الحديثة والتي تعتبر نماذج سابقة محسنة فقط.

الشكل رقم (3): نموذج أدكار (Adkar) للتحغير التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحث بإعتماد علي المعلومات السابقة

خلاصة الفصل:

يعتبر التغيير التنظيمي عملية تسمح للمنظمة بتقييم وضعها الحالي والانتقال إلى وضع آخر مرغوب فيه أكثر، يجعلها تستفيد بشكل أحسن من مواردها وتكيف مع بيئتها الخارجية، تساهم نماذج إدارة التغيير التنظيمي في إعداد خطة مفصلة لبيان مراحل والمساحات التي تمسها عملية التغيير لتزيد من احتمال نجاح التغيير.

نموذج أدكار يعد هو النموذج الأقوي لإدارة التغيير وأكثر تطبيقا وقربا لإحتياجات المنظمة والأسهل في إطار المرجعي، كما يوفر نهجا تصاعديا من القاعدة إلى القمة.

لتعرف عن كيفية تطبيق نموذج أدكار في جامعة وأهم نتائج المتواصل إليها ولتشخيص الثغرات وإيجاد الحلول المناسبة خصصنا الفصل الثاني لذلك.



الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية بكلية العلوم

الاقتصادية بجامعة المسيلة



تمهيد:

لغرض ومناقشة إشكالية الدراسة التي بين أيدينا ميدانيا وبعد عرض الجزء النظري للبحث وبهدف الوصول إلى اختيار الفرضيات والإجابة على أسئلة الإشكالية، نقوم بتخصص الفصل الثاني للدراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة من أجل الكشف عن مدى جاهزية الطلبة وإستعدادهم لقبول الانتقال إلى الدراسة باللغة الإنجليزية كأحد مشاريع التغيير، التي قامت بها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية بهدف مواكبة تطورات التحول الرقمي في بيئة التعليم العالي. ولتغطية متغيرات الدراسة والإلمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج ، قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية:

المبحث الأول: منهجية إعداد الدراسة التطبيقية وميادنها.

المبحث الثاني: أدوات البحث الميداني وخصائص الديمغرافية للعينة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية.

المبحث الأول: منهجية إعداد الدراسة التطبيقية وميدانها.

تعتبر الدراسة الميدانية اسقاط بما جاء في الجانب النظري للبحث، ولا يمكن إجراء هذه الدراسة دون بناء اطار منهجي لها، الذي يسمح بتنظيم المعلومات التي ينبغي الحصول عليها بهدف الوصول لاستخلاص نتائج ميدانية تقوم الى تأكد من صحة الفرضيات الموضوع من عدمها .

المطلب الأول: لمحة تعريفية بجامعة المسيلة

تقع جامعة محمد بوضياف على الطريق رقم 65 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة، بدأت النواة الأولى للجامعة في شهر فيفري 1985 كانت مخصصة لتكوين سائقي الآلات بالمكان المسمى ذراع الحاجة الذي يبعد عن المدينة بضع كيلو مترات وذلك بإنشاء معهد وطني للتعليم العالي كانت بدايته بفتح أول فرع تكوين للتقنيين الساميين في الميكانيك بعدد من الاساتذة لبدأ الانطلاقة مباشرة في شهر سبتمبر من نفس السنة بفتح فرع الجذع المشترك للتكنولوجيا خاصة مع قدوم بعض الأساتذة الأجانب وفي شهر فيفري 1986 فتح فرع تسيير التقنيات الحضرية بتكوين قصير المدى (الذي حول من معهد متخصص في مدينة المدية) وفي سبتمبر من عام 1987 بدأ تكوين المهندسين في الميكانيك والهندسة المدنية وقد بدأ في نفس الوقت مشروع بناء المركز الجامعي الذي تم إنجازه في زمن قياسي لتبدأ الدراسة فيه مع بداية السنة الجامعية: 1988\1989 وذلك بفتح فرع التجارة وإنشاء معهد وطني ثاني في الهندسة المدنية ومع بداية السنة الجامعية 1989\1990 أصبح عدد الطلبة يقارب : 200 طالب ليتم الارتقاء من معاهد وطنية إلى مركز جامعي في :7 جويلية 1992 بمقتضى مرسوم التنفيذي رقم 92\301، لكن الإنطلاقة الكمية والنوعية كانت مع بداية سنة 1996 بفتح الكثير من الفروع منها بالخصوص :الخدمة الاجتماعية ، الإعلام الآلي للتسيير والحقوق مع بداية سنة :1997 ثم فروع الأدب العربي ،البيولوجيا ،الإعلام الآلي والإلكترونيك وغيرها من الفروع ليصل معها عدد الطلبة مع بداية السنة الجامعية :2000\2001 إلى 900 طالب، هذا التطور الكمي في عدد الطلبة وهياكل الاستقبال وكذلك التطور النوعي في الاختصاصات مكن من ترقية المركز الجامعي إلى جامعة في 18 سبتمبر 2001 وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم :01\274 المؤرخ في :20 سبتمبر 2001) (حمو و بورويس، 2023/2022، صفحة 35).

1/ الرسالة الجامعة.

جامعة المسيلة مؤسسة تعليمية بحثية وخدمية تتبنى الابتكار و تؤهل معرفيا ومهاريا خريجا قادرا على المنافسة في سوق العمل وخدمة المجتمع طبقا لمستجدات العالمية.

2/ الرؤية الجامعة:

تطمح جامعة المسيلة للريادة العلمية والتميز في التعليم العالي والبحث العلمي بغرض خدمة المجتمع وتعزيز مكانتها على الصعيدين المحلي والدولي ، كما أنها تسعى إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة والاعتماد الدولي.

3/ أهداف الجامعة:

*خريج متميز وفعال ، يتمتع بقدرة على إنتاج المعرفة والتنافس في السوق العمل ، ويسهم بفعالية في تنمية المجتمع.

*بحوث أكاديمية وتنموية فعالة ، تعتمد على الابتكار وتنتج معرفة بمعايير عالمية

*تعزيز استخدام التكنولوجيا الرقمية في أنشطة البيداغوجية والبحث العلمي والحوكمة.

*تحقيق ترتيب متقدم على الصعيدين المحلي والدولي (اهلا بك في جامعة المسيلة، 2024)

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة

تعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة ، سنتطرق في هذا المطلب إلى تقديم موجز حول تاريخ ونشأة الكلية ثم معرفة الهياكل التي تتكون منها الكلية. (زيري، 2021/2020، الصفحات 43-44)

الفرع الأول: تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . :

في 1988 تم إنشاء إدارة الاقتصاد وتضمن التكوين قصير المدى في المحاسبة والضرائب وتسيير المخزون ، وفي 1991 تم إنشاء معهد العلوم التجارية ، سنة 2001 تم بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 01 _ 274 المؤخر في 30 جمادى الثاني 1422 الموافق لتاريخ 18 / 09 / 2001 مع إنشاء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

يوجد بالكلية أربعة أقسام بالإضافة إلى القاعدة الأساسية :

قسم العلوم الاقتصادية.

قسم علوم التجارية .

قسم العلوم التسيير .

قسم علوم المالية والمحاسبة.

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1925 الموافق 24 مارس 2004 ، يحدد

التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

أولاً: عميد الكلية

يدير الكلية وهو المسؤول عن سيرها ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمادية والمالية وهذه الصفة

يتولى:

* الأمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة

* يعين مستخدمي الكلية الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم

* يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته

* يحضر اجتماعات مجلس الكلية نواب العميد.

ثانياً: نواب العميد: وهما نائبان

1- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة يتكلف بالمهام التالية:

* ضمان تسيير ومتابعة التسجيلات لطلبة التدرج

* متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ اقتراح على العميد كل إجراء من أجل تحسينه

* مسك القائمة الاسمية والاحصائية لطلبة

* جمع الإعلام البيداغوجي للفائدة الطلبة ومعالجته ونشره

يساعده في مهامه:

* رئيس مصلحة التدريس

* رئيس مصلحة التعليم وتقييم

* رئيس مصلحة الاحصائيات والاعلام والتوجيه

2- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية يتكفل بالمهام

التالية:

* متابعة سير الامتحانات الالتحاق بما بعد التدرج

*السهر على سير مناقشة المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج

*متابعة سير أنشطة البحث العلمي

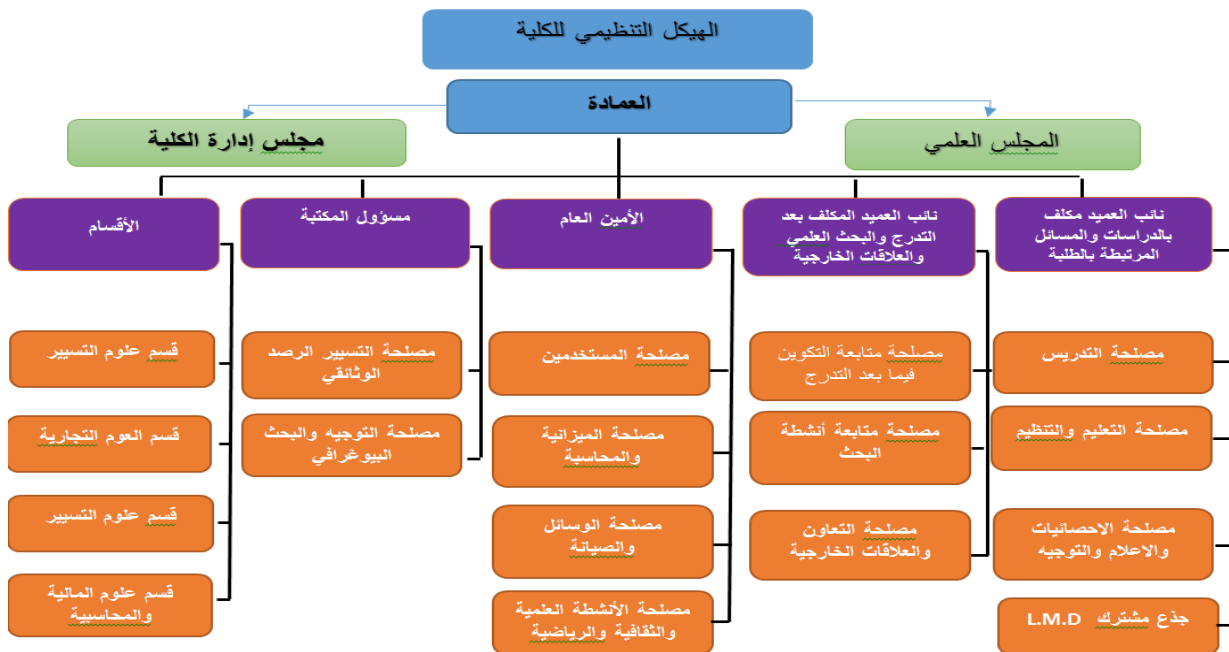
*تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتحديد معلوماته يساعده في مهامه :

*رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج

*رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث

*رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية

الشكل رقم (04) الهيكل التنظيمي لكلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير.



المصدر: الأمانة العامة لكلية مصلحة المستخدمين لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

المطلب الثالث: الأداة الرئيسية للبحث ومجتمع وعينة البحث.

أولاً: الاستبيان: عبارة عن مجموعة أسئلة التي يحضرها الباحث ويحددها بناء على الموضوع الذي يعالجه وتسلم إلى الأشخاص المختارين، لتسجيل إجاباتهم على صحيفة الاستبيان.
ثانياً: مجتمع الدراسة: المجموعة الأكبر التي يفترض أن نعم نتائج الدراسة عليها، وتمثل مجتمع دراستنا في جميع طلبة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، وأمام كبير حجمه 30220 فإنه لا يمكن اجراء عملية مسح شامل له، لذا تم الاكتفاء بعينة من هذا لمجتمع لدراساتها وتعميم النتائج.

ثالثاً: عينة الدراسة: إن اختيار نوع العينة لا بد أن يكون بطريقة تضمن التمثيل الصادق للمجتمع، اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة لتلائمها مع دراستنا حيث؛ تسمح هذه الطريقة بتكافؤ الفرص أمام كل مفردات المجتمع، كما تتميز بقلّة خطأ التحيز (الصياد و ربيع، 984، صفحة 107)؛ كما يعتبر تحديد حجم العينة من الأمور التي على الباحث أن يوليها أهمية خاصة، ذلك أن صغر حجمها قد يجعلها غير ممثلة لمجتمع الدراسة، وفي مقابل ذلك فإن زيادة حجمها بشكل كبير يتطلب الكثير من الجهد والوقت والمال، كانت عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل 80 استمارة وبالتالي حجم عينة الدراسة 80 مفردة.

المبحث الثاني: الخصائص الديمغرافية للعينة وأدوات البحث الميداني.

المطلب الأول: خصائص الاستبيان وأدوات التحليل الإحصائي.

تم ترجمة سلم الإجابة الخاص لفقرات الاستبيان من سلم تقدير لفظي حسب مقياس ليكرت الخماسي إلى سلم تقدير كمي، وهو أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات استنبطه عالم النفس الأمريكي likert Rensis (هندي و آخرون، 1995، صفحة 17)، يستعمل في الاختبارات النفسية والاستبيانات وخاصة في مجال الاحصائيات، ويعتمد المقياس على ردود واجابات تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض عن عبارة ما، واعتمدنا هذا المقياس لبيان مدى أهمية كل عبارة من عبارات الاستبيان، حيث طلب من أفراد العينة أن يحددوا الإجابة الموافقة لهم وفقاً للمقياس، والمتكون من خمس درجات وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول (02): درجات مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على سلم ليكرت.

الفرع الأول: تفرغ البيانات

بعد تحويل الإجابات إلى بيانات كمية، تمت مراجعة بيانات قوائم الاستقصاء، للتأكد من اكتمالها وصلاحيتهما لأجل إجراء التحاليل الإحصائية اللازمة ومن ثم ترميز قيم جميع العبارات الواردة بتلك القوائم وتفرغها على الحاسب الآلي باستخدام برنامج Microsoft Excel وبرنامج SPSS V.27، علما أنه قد تم ترميز إجابات عينة الدراسة من خلال إعطاء مجموعة من الأوزان التي تعبر عن الآراء المختلفة لعينة الدراسة وفقا لمقياس رنسيس ليكرت الخماسي (Rensis Likert)، بحساب المدى لتحديد طول الفئات ودرجة الموافقة حيث أن المدى هو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة :

$$\text{المدى العام: } 4 = 5 - 1$$

أما طول الفئة فهو حاصل قسمة المدى العام على عدد الفئات أي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى العام}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{4}{5} = 0.8$$

وبالتالي يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في مقياس 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة:

$$\text{الفئة الأولى} = \text{طول الفئة} + \text{أدنى قيمة} = 0.8 + 1 = 1,80$$

وبالتالي نجد أطوال الفئات ومستوى الموافقة لكل فئة كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): ترميز إجابات عينة الدراسة

الوزن	الإجابات	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	الاتجاه
1	غير موافق بشدة	[1 - 1.80]	[20% - 36%]	مستوى منخفض جدا من القبول
2	غير موافق	[1.80 - 2.6]	[36% - 52%]	مستوى منخفض من القبول
3	محايد	[2.60 - 3.40]	[52% - 68%]	مستوى متوسط من القبول

مستوى عال من القبول	[68% - 84%]	[3.40 - 4.20]	موافق	4
مستوى عال جدا من القبول	[84% - 100%]	[4.20 - 5]	موافق بشدة	5

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الفرع الثاني: تكوين متغيرات الدراسة

تم تكوين متغيرات الدراسة اعتمادا على العبارات المعبرة عن كل منها، وبناءا على مجموعة الدراسات السابقة والجدول التالي يعطي توصيفا للمتغيرات التي تتضمنها التحليلات الإحصائية لاحقا.

الجدول رقم (04): تكوين متغيرات الدراسة

ترميز الأبعاد	العبارات	أبعاد نموذج ADKAR
X ₁	من العبارة 1 إلى العبارة 6	بعد الوعي
X ₂	من العبارة 7 إلى العبارة 11	بعد الرغبة
X ₃	من العبارة 12 إلى العبارة 15	بعد المعرفة
X ₄	من العبارة 16 إلى العبارة 18	بعد القدرة
X ₅	من العبارة 19 إلى العبارة 21	بعد التعزيز

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه، تكونت متغيرات الدراسة لأبعاد نموذج ADKAR من خمسة (5) أبعاد، مشتملة على 21 عبارة.

الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Tests of Normality)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) من عدمه، وهذا الاختبار ضروري لاختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، وللكشف عن مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي استخدمنا اختبارين:

1- اختبار كولموجوروف - سميرنوف Kolmogorov-Smirnov

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة توزيع البيانات إذا كان حجم العينة أكبر من 50 مفردة، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي،

ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس نعتمد على الاختبارات المعلمية إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (05): يوضح نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

Tests of Normality			
	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
بيانات الدراسة	0,065	80	0,200*
*. This is a lower bound of the true significance.			
a. Lilliefors Significance Correction			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يتبين أن القيمة الاحتمالية لاختبار **Kolmogorov-Smirnov** أكبر من مستوي المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) spss، الإصدار 27، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

1- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛

2- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، يعبر عن مدى أهمية عبارات الاستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعاً للدراجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم؛

3- الانحراف المعياري: هو من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما اقترب من الصفر؛

- 4- معامل الارتباط كارل بيرسون: ارتباط ثنائي يستخدم في معرفة قوة العلاقة البينية وقيمته محصورة بين (-1 و1)؛
- 5- معامل الصدق: يقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه،
- 6- معامل الثبات: يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة؛
- 7- اختبار التوزيع الطبيعي: يستخدم لمعرفة واكتشاف اعتدالية توزيع البيانات من عدمها؛
- 8- اختبار ستودنت t-test: من أجل قياس مستوى تواجد الظاهرة بإجراء مقارنة للمتوسطات مع المتوسط الافتراضي الذي يكون عادة في المقياس الخماسي يساوي 3.

المطلب الثاني: بناء الاستبيان وخصائصه.

يمثل الإستبيان الأداة الأساسية التي إعتدنا عليها في بحثنا لجمع المعلومات المرتبطة بالدراسة الميدانية وجمع اراء عينة من الطلبة عن مدى جاهزيتهم لإحداث التغيير التنظيمي بغية إنجاحه
الفرع الاول: أجزاء الاستبيان.

تم اعداد الاستبيان وتصميمه وصياغة عباراته طبقا لأهداف الدراسة، وبما يتلاءم مع موضوعها، وتجدر الإشارة الى أن الاستبيان تم عرضه في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص كما يظهره الملحق رقم (02) بهدف الوقوف على آرائهم وتقديرهم مدى صلاحية عبارات الاستبيان وملائمتها للمحاور المقترحة للدراسة، وتم إجراء بعض التعديلات في صياغة وترتيب عباراته وبالتالي إخراجها بشكلها النهائي، مكون من 21 عبارة ومحورين وفيما يلي توضيح ذلك:

المحور الأول: ويشمل المعلومات الشخصية لعينة الدراسة وهي: الجنس، المستوى الدراسي، التخصص، مستوى اللغة الإنجليزية.

المحور الثاني: أبعاد نموذج ADKAR

- بعد الوعي وشمل هذا البعد على (06) عبارات.
- بعد الرغبة وشمل هذا البعد على (05) عبارات.
- بعد المعرفة وشمل هذا البعد على (04) عبارات.

● بعد القدرة وشمل هذا البعد على (03) عبارات.

● بعد التعزيز وشمل هذا البعد على (03) عبارات.

الفرع الثاني: الخصائص السيكومترية الاستبيان.

بعدها تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

1- صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت

لقياسه، وهناك أنواع كثيرة من الصدق يتم اعتمادها لفحص أداة الدراسة، وسنقتصر في دراستنا

على نوعين من الصدق لتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري، وصدق

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة كما يلي:

1-1 صدق المحكمين: يعني أن تكون عباراته مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله ويتعلق

صدق المحكمين بحالتين (الساعدي، 2016، صفحة 452):

● **الصدق الظاهري:** نوع من أنواع صدق المحكمين يبين مدى تعلق العبارة بالهدف الذي

وضعت من أجله.

● **صدق المحتوى:** صدق مكمل للصدق الظاهري وهو نوع من أنواع صدق المحكمين.

كما يبين مدى وضوح كل من عبارات الاستبيان من ناحية المعنى، والصياغة اللغوية والعلمية

والتصميم المنطقي لها، وأنها تغطي المساحات المهمة لمجالها (شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق

أهدافها)،

للتحقق من صدق المحكمين (الصدق الظاهري وصدق المحتوى) عرض الاستبيان على مجموعة

من السادة المحكمين ذات الاختصاص والخبرة في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، وطلب

منهم إبداء رأيهم حول عبارات وأبعاد الاستبيان وذلك بالحذف والتعديل واقتراح عبارات جديدة

ومناسبة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات السادة المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت

بصورتها النهائية مكونة من 21 عبارة، وبالتالي فان الاستبيان يتمتع بصدق المحكمين.

1-2 صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان؛ مدى اتساق كل عبارات الاستبيان مع

البعد الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، وتم ذلك من

الفصل الثاني. الدراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة

العبارة	البعد	الاستبيان ككل
07	0,849**	0,773**
08	0,834**	0,754**
09	0,809**	0,671**
10	0,755**	0,707**
11	0,754**	0,654**
بعد الرغبة		0,889**
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$.		
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه؛ يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع بعدها الرغبة والاستبيان ككل، أي أن عبارات هذا البعد دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (08): الاتساق الداخلي لعبارات بعد المعرفة

رقم العبارة	عبارات بعد المعرفة	الاتساق مع البعد	الاتساق مع الاستبيان ككل
12	تملك المعارف والمهارات اللازمة للدراسة باللغة الإنجليزية في الجامعة	0,792**	0,677**
13	تبدو تفاصيل الانتقال إلى الدراسة باللغة الإنجليزية واضحة بالنسبة لك	0,764**	0,654**
14	لديك معلومات كافية عن الأساليب المعتمدة في الدراسة باللغة الإنجليزية في تخصصك	0,788**	0,615**
15	تقوم بدورات تكوينية لتنمية مهاراتك بشكل أفضل في اللغة الإنجليزية	0,700**	0,593**
بعد المعرفة		0,835**	
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$.			
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه؛ يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع بعدها المعرفة والاستبيان ككل، أي أن عبارات هذا البعد دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (09): الاتساق الداخلي لعبارات بعد القدرة

رقم العبارة	عبارات بعد القدرة	الاتساق مع البعد	الاتساق مع الاستبيان ككل
16	تسعى بجد لتطبيق فكرة تطوير المستوى التعليمي التي تتبناها الجامعة الدراسة باللغة الانجليزية	0,847**	0,692**
17	تملك رصيد معرفي للدراسة باللغة الانجليزية	0,842**	0,714*
18	تستطيع النجاح في الدراسة باللغة الانجليزية في مجال تخصصك	0,864**	0,786**
بعد القدرة		0.860**	
**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$.			
*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه؛ يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع بعدها القدرة والاستبيان ككل، أي أن عبارات هذا البعد دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (10): الاتساق الداخلي لعبارات بعد التعزيز

رقم العبارة	عبارات بعد التعزيز	الاتساق مع البعد	الاتساق مع الاستبيان ككل
19	يتم الرد باستمرار على انشغالاتك من بشأن الانتقال إلى الدراسة باللغة الانجليزية	0,749**	0,653**
20	تشجعك مناقشة مع زملائك على الاستمرار في الدراسة باللغة الانجليزية	0,873**	0,761*
21	ترغب في الدراسة باللغة الانجليزية من اجل الحصول على منحة في الخارج	0,841**	0,721**
بعد التعزيز		0.866**	
**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$.			
*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه؛ يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع بعدها التعزيز والاستبيان ككل، أي أن عبارات هذا البعد دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

2- ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، ولتحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs) ، يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرونباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.6) (الجعفري و الطاهر، 2020، صفحة 285) ، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (11): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لبيانات الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	العبارات	بيانات الدراسة
0.934	من 1 إلى العبارة 21	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه؛ قيمة معامل الارتباط ألفا كرونباخ لبيانات الدراسة، أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 الحد الأدنى، وهي قيمة ممتازة وجد مناسبة، وتفي بأهداف وأغراض الدراسة حيث؛ أن قيمة الاستبيان ككل تؤكد ثبات الاستبيان ما يعادل 93.40% .
المطلب الثالث: تحليل البيانات العامة لعينة الدراسة.

الفرع الأول: توزيع عينة وفقا لمتغير الجنس

جدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
32.50	26	ذكر
67.50	54	أنثى
100%	80	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه؛ عينة الدراسة تضمنت كلا الجنسين حيث؛ بلغت نسبة مشاركة الإناث 67.50%، ونسبة مشاركة الذكور 32.50%.

الفرع الثاني: توزيع العينة وفق متغير المستوى الدراسي.

الجدول رقم (13): خصائص عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى الدراسي
57.50	46	أولى ليسانس
30.00	24	ثانية ليسانس
12.50	10	ثالثة ليسانس
100%	80	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه؛ أكبر نسبة كانت للفئة ذات المستوى الدراسي أولى ليسانس، بنسبة مشاركة 57.50%، ثم تليها الفئة المستوى الدراسي ثانية ليسانس، بنسبة مشاركة 30.00%، وفي المرتبة الأخيرة عادت لفئة ثالثة ليسانس، بنسبة مشاركة 12.50%.

الفرع الثالث: توزيع العينة وفق متغير التخصص.

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص

النسبة المئوية%	التكرار	التخصص
12.50	10	علوم اقتصادية
11.20	09	علوم تجارية
20.00	16	علوم مالية ومحاسبة
56.30	45	علوم التسيير
100%	80	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه؛ أكبر نسبة كانت لتخصص علوم التسيير بنسبة مئوية 56.30%، ثم تليها تخصص علوم مالية ومحاسبة بنسبة مئوية 20.00%، وبعدها فئة علوم اقتصادية بنسبة مئوية 12.50%، وفي الترتيب الأخير فئة ذات التخصص علوم تجارية بنسبة مئوية 11.20%.

الفرع الرابع: توزيع العينة وفقا لمتغير مستوى اللغة الإنجليزية.

الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى اللغة الانجليزية

النسبة المئوية %	التكرار	مستوى اللغة الانجليزية
41.20	33	مبتدئ
18.80	15	دون المتوسط
36.20	29	متوسط
03.80	03	متقدم
%100	80	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه؛ أكبر نسبة كانت للفئة ذات مستوى في اللغة الانجليزية مبتدئ بنسبة مئوية 41.20%، ثم تليها فئة مستوى اللغة الانجليزية متوسط بنسبة 36.20%، ثم تليهما فئة مستوى دون المتوسط بنسبة مئوية 18.80%، وفي الترتيب الأخير للفئة ذات مستوى متقدم بنسبة 03.80%.

المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

نعرض في هذا المبحث النتائج المتحصل إليها إحصائيا والمتعلقة بأبعاد الاستبيان وكذا اختبار صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتفسير آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة

الفرع الأول: تحليل العبارات المتعلقة ببعد الوعي:

يتضمن الجدول رقم (16) قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة في عبارة بعد الوعي وأوزانها النسبية

جدول رقم: (16) العبارات المتعلقة ببعد الوعي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
01	تملك المعرفة والفهم الكافيين لطبيعة التغيير نحو الانتقال إلى الدراسة باللغة الإنجليزية	3,30	1,247	66,00	6	متوسط
02	تدرك جيدا مدى الحاجة إلى الدراسة باللغة الإنجليزية في الجامعة	3,98	0,993	79,60	2	عال
03	تفهم جيدا الأسباب وراء الحاجة إلى الدراسة باللغة الإنجليزية في الجامعة	3,79	1,002	75,80	3	عال

04	تدرك جيدا المشاكل التي سيتم حلها باعتماد الانجليزية كلغة في الجامعة	3,63	1,093	72,76	4	عال
05	تدرك جيدا الآثار التي ستنتج عن مشروع الانتقال للداسة الانجليزية في الجامعة	3,56	1,123	71,20	5	عال
06	تدرك جيدا الفرص التي تتاح لك عندما تدرس باللغة الانجليزية	4,21	0,896	84,20	1	عال جدا
بعد الوعي		3.745	0.766	74.80	/	عال

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد الوعي، فقد جاءت العبارة رقم (06) تدرك جيدا الفرص التي تتاح لك عندما تدرس باللغة الانجليزية، في المرتبة الأولى ضمن مجال الاتجاه (عال جدا)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية جدا على هذه العبارة، بلغ متوسطها الحسابي (4.21) وبانحراف معياري (0.896) أقل من القيمة الحرجة 1، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، وسجلت وزن نسبي 84.20%.

جاءت العبارة رقم (02) في الترتيب الثاني ضمن مجال الاتجاه (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة [3.40–4.20]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أنهم يدركون جيدا مدى الحاجة إلى الدراسة باللغة الإنجليزية، وبلغ متوسطها الحسابي (3.98) وبانحراف معياري (0.993) أقل من القيمة الحرجة 1، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، وبوزن نسبي 79.60%.

وقعت العبارة رقم (03) في الترتيب الثالث ضمن مجال الاتجاه (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة [3.40–4.20]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أنهم يفهموا جيدا الأسباب وراء الحاجة إلى الدراسة باللغة الإنجليزية، وبلغ متوسطها الحسابي (3.79) وبانحراف معياري (1.002) أكبر من قيمة الحرجة 1، وهذا يشير إلى عدم تجانس البيانات وتقاربها وعدم تطابق وجهات النظر نوعا ما حول إجابات العينة على هذه العبارة وسجلت وزن نسبي 75.80%، في حين كان الترتيب الأخير للعبارة رقم (01) ضمن مجال الاتجاه (متوسط)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على أنهم يملكون المعرفة والفهم الكافيين لطبيعة التغيير نحو الانتقال إلى الدراسة

باللغة الإنجليزية بدرجة متوسطة فقط، بلغ متوسطها الحسابي (3.30) وبانحراف معياري (1.247)، بوزن نسبي 66.00%.

بالنسبة للتقييم الكلي لبعد الوعي، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.745)، بوزن نسبي 74.80%، وانحراف معياري بقيمة (0.766) أقل من القيمة الحرجة 1، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد الوعي، ما يجعلنا نقول أن أفراد عينة الدراسة لهم درجة وعي عالية لأهمية الدراسة باللغة الإنجليزية. وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على مواكبة الطلبة لتطورات الحاصلة في محيط بيئتهم التعليمية الداخلية والخارجية، وإدراكهم مدى أهمية أن يكونوا ضمن مشروع التغيير كطرف له رؤية مستقبلية حول أفاق الجامعة الجزائرية في المستقبل.

الفرع الثاني: تحليل العبارات المتعلقة ببعد الرغبة.

يتضمن الجدول رقم (17) قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة في عبارة بعد الرغبة وأوزانها النسبية.

جدول رقم: (17) العبارات المتعلقة ببعد الرغبة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
07	أنت راضي عن مشروع التغيير المتعلق بالانتقال إلى اللغة الإنجليزية في الجامعة	3,61	1,175	72,20	2	عال
08	ترغب أن تكون طرفا مشاركا في مشروع الانتقال للدراسة باللغة الإنجليزية في الجامعة	3,48	1,242	69,60	4	عال
09	تدعم بقوة عملية التغيير الدراسة باللغة الإنجليزية في الجامعة	3,48	1,190	69,60	3	عال
10	ترغب في الدراسة باللغة الإنجليزية لأن ذلك سيحقق	4,05	1,066	81,00	1	عال

					تموحياتك الشخصية والمستقبلية	
عال	5	68,80	1,146	3,44	ستحرص على دراسة مقاييسك باللغة الانجليزية بأفضل طريقة ممكنة	11
عال	/	72.20	0.933	3.610	بعد الرغبة	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه؛ وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعده الرغبة، فقد جاءت العبارة رقم (10) في المرتبة الأولى ضمن مجال الاتجاه (عال) أي موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على وجود رغبتهم في الدراسة باللغة الانجليزية لأن ذلك يحقق طموحاتهم الشخصية والمستقبلية، بلغ متوسطها الحسابي (4.05) وبانحراف معياري (1.066) أكبر من القيمة الحرجة 1، هذا يشير إلى عدم تجانس البيانات وعدم تقارب وجهات النظر نسبياً حول إجابات العينة على هذه العبارة، وسجلت وزن نسبي 81.00%؛

جاءت العبارة رقم (07) في الترتيب الثاني ضمن مجال الاتجاه (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة [3.40-4.20]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أنهم راضين عن مشروع التغيير المتعلق بالانتقال إلى اللغة الانجليزية في الجامعة، بلغ متوسطها الحسابي (3.61) وبانحراف معياري (1.175)، بوزن نسبي 72.20%.

وقعت العبارة رقم (09) في الترتيب الثالث ضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أنهم يدعمون بقوة عملية التغيير للدراسة باللغة الانجليزية في الجامعة، وبلغ متوسطها الحسابي (3.48) وبانحراف معياري (1.190)، بوزن نسبي 69.60%، في حين جاءت العبارة رقم (11) في الترتيب الأخير ضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على حرصهم للدراسة مقاييس باللغة الانجليزية بأفضل طريقة ممكنة، بلغ متوسطها الحسابي (3.44) وبانحراف معياري (1.146)، بوزن نسبي 68.80%؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعده الرغبة، فقد جاءت جميع عباراته ضمن التوجه العالي، أخذاً بذلك درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.610)، بوزن نسبي 72.20%، وانحراف

معياري بقيمة (0.933) أقل من القيمة الحرجة 1، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد الرغبة، ما يجعلنا نقول أن أفراد عينة الدراسة لهم توجه بدرجة عالية لرغبتهم في الدراسة باللغة الإنجليزية. وهذا يدل على قوة الحافز الداخلي لدى الطلبة للانتقال إلى الدراسة باللغة الإنجليزية.

الفرع الثالث: تحليل العبارات المتعلقة ببعده المعرفة.

يتضمن الجدول رقم (18) قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة في عبارة بعد المعرفة وأوزانها النسبية.

جدول رقم (18): العبارات المتعلقة ببعده المعرفة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
12	تملك المعارف والمهارات اللازمة للدراسة باللغة الإنجليزية في الجامعة	3,16	1,195	63,20	3	متوسط
13	تبدو تفاصيل الانتقال إلى الدراسة باللغة الإنجليزية واضحة بالنسبة لك	3,21	1,229	64,20	1	متوسط
14	لديك معلومات كافية عن الأساليب المعتمدة في الدراسة باللغة الإنجليزية في تخصصك	3,01	1,175	60,20	4	متوسط
15	تقوم بدورات تكوينية لتنمية مهاراتك بشكل أفضل في اللغة الإنجليزية	3,18	1,251	63,60	2	متوسط
	بعد المعرفة	3.140	0.921	62.81	/	متوسط

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه؛ وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعده المعرفة، جاءت العبارة رقم (13) في المرتبة الأولى ضمن مجال الاتجاه (متوسط) أي موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على أن تفاصيل الانتقال إلى الدراسة باللغة الإنجليزية تبدو واضحة بالنسبة لهم، بلغ متوسطها الحسابي (3.21) وانحراف معياري (1.229)، ووزن نسبي 64.20%.

جاءت العبارة رقم (15) في الترتيب الثاني ضمن مجال الاتجاه (متوسط) حسب المحك المعتمد في الدراسة [2.60-3.40]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على أنهم يقومون بدورات تكوينية لتنمية مهاراتهم بشكل أفضل في اللغة الإنجليزية، بلغ متوسطها الحسابي (3.18) وبانحراف معياري (1.251)، وزن نسبي 63.60%.

وقعت العبارة رقم (12) في الترتيب الثالث ضمن مجال الاتجاه (متوسط)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على أنهم يمتلكون المعارف والمهارات اللازمة للدراسة باللغة الإنجليزية في الجامعة، بلغ متوسطها الحسابي (3.16) وبانحراف معياري (1.195)، بوزن نسبي 63.20%، في حين جاءت العبارة رقم (14) في الترتيب الأخير ضمن مجال الاتجاه (متوسط)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على أن لديهم معلومات كافية عن الأساليب المعتمدة في الدراسة باللغة الإنجليزية في تخصصهم، وبلغ متوسطها الحسابي (3.01) وبانحراف معياري (1.175)، بوزن نسبي 60.20%.

بالنسبة للتقييم الكلي لبعد المعرفة، فقد جاءت جميع عباراته ضمن المجال المتوسط، أخذنا بذلك درجة متوسطة من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.140)، بوزن نسبي 62.80%، وانحراف معياري بقيمة (0.921) أقل من القيمة الحرجة 1، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد المعرفة، ما يجعلنا نقول أن أفراد عينة الدراسة لهم توجه بدرجة متوسطة فقط في معرفتهم بالتقنيات اللازمة للدراسة باللغة الإنجليزية. هذا يدل على صدق إجابات الطلبة التي تعكس الواقع الفعلي لعدم معرفتهم بوسائل اللازمة وأدوات التي تسهل عليهم عملية الاندماج في مشروع التغيير ودراسة بلغة الإنجليزية

الفرع الرابع: تحليل العبارات المتعلقة ببعد القدرة.

يتضمن الجدول رقم (19) قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة في عبارة بعد القدرة وأوزانها النسبية.

جدول رقم: (19) العبارات المتعلقة ببعد القدرة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الانجاء
16	تسعى بجد لتطبيق فكرة تطوير المستوى التعليمي	3,59	1,155	71,80	1	عال

					التي تتبناها الجامعة الدراسة باللغة الانجليزية
متوسط	3	64,80	1,183	3,24	17 تملك رصيد معرفي للدراسة باللغة الانجليزية
عال	2	70,80	1,222	3,54	18 تستطيع النجاح في الدراسة باللغة الانجليزية في مجال تخصصك
عال	/	69.00	1.009	3.454	بعد القدرة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه؛ حسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد القدرة، فقد جاءت العبارة رقم (16) في المرتبة الأولى ضمن مجال الاتجاه (عال) أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أنهم يسعون بجد لتطبيق فكرة تطوير المستوى التعليمي التي تتبناها الجامعة للدراسة باللغة الانجليزية، وبلغ متوسطها الحسابي (3.59) وبانحراف معياري (1.155)، وبوزن نسبي 71.80%.

جاءت العبارة رقم (18) في الترتيب الثاني ضمن مجال الاتجاه (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة [3.40-4.20]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أنهم يستطيعون النجاح في الدراسة باللغة الانجليزية في مجال تخصصاتهم، بلغ متوسطها الحسابي (3.54) وبانحراف معياري (1.222)، بوزن نسبي 70.80%.

وقعت العبارة رقم (17) في الترتيب الاخير ضمن مجال الاتجاه (متوسط)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على أنهم يميلون إلى الدراسة باللغة الانجليزية، وبلغ متوسطها الحسابي (3.24) وبانحراف معياري (1.183)، بوزن نسبي 64.80%.

بالنسبة للتقييم الكلي لبعد القدرة، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.454)، بوزن نسبي 69.00%، وانحراف معياري بقيمة (1.009)، ما يجعلنا نقول أن أفراد عينة الدراسة لهم توجه بدرجة عالية في قدرتهم على للدراسة باللغة الإنجليزية. وهذا يدل على روح التحدي لدى الطلبة في مواجهة صعوبات تعلم اللغة الانجليزية رغم عدم معرفتهم بتقنيات الضرورية لذلك

الفرع الخامس: تحليل العبارات المتعلقة ببعد التعزيز.

يتضمن الجدول رقم (20) قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة في عبارة بعد التعزيز وأوزانها النسبية.

جدول رقم (20) العبارات المتعلقة ببعده التعزيز

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
19	يتم الرد باستمرار على انشغالاتك من بشأن الانتقال إلى الدراسة باللغة الإنجليزية	3,08	1,145	61,60	3	متوسط
20	تشجعك المنافسة مع زملائك على الاستمرار في الدراسة باللغة الإنجليزية	3,70	1,174	74,00	2	عال
21	ترغب في الدراسة باللغة الإنجليزية من اجل الحصول على منحة في الخارج	3,79	1,250	75,80	1	عال
	بعده التعزيز	3.520	0.977	70.40	/	عال

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، حسب ترتيب العبارات الخاصة ببعده التعزيز، جاءت العبارة رقم (21) في المرتبة الأولى ضمن مجال الاتجاه (عال) أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على رغبتهم في الدراسة باللغة الإنجليزية من اجل الحصول على منحة في الخارج إلى الدراسة، وبلغ متوسطها الحسابي (3.79) وانحراف معياري (1.250)، ووزن نسبي 75.80%؛

جاءت العبارة رقم (20) في الترتيب الثاني ضمن مجال الاتجاه (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة [3.40–4.20]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن يتم تشجيعهم في الاستمرار للدراسة باللغة الإنجليزية، بلغ متوسطها الحسابي (3.70) وانحراف معياري (1.174)، بوزن نسبي 74.00%.

وقعت العبارة رقم (19) في الترتيب الاخير ضمن مجال الاتجاه (متوسط)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على أنه يتم الرد باستمرار على انشغالاتهم بشأن الانتقال إلى الدراسة باللغة الإنجليزية، بلغ متوسطها الحسابي (3.08) وانحراف معياري (1.145)، بوزن نسبي 61.60%.

بالنسبة للتقييم الكلي لبعده التعزيز، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.520)، بوزن نسبي 70.40%، وانحراف معياري بقيمة (0.977) أقل من القيمة الحرجة 1، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعده التعزيز، ما يجعلنا نقول أن أفراد عينة الدراسة لهم توجه عال نحو تعزيز فكرة الدراسة باللغة الإنجليزية. ، وهذا

يؤكد على صدق إجابات الطلبة في وعيهم ومعرفتهم بأهمية الانتقال إلى الدراسة باللغة الإنجليزية ومشاركتهم في ذلك

الفرع السادس: ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد نموذج (ADKAR)

ندرج في الجدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد نموذج أدكار وأوزانها النسبية

جدول رقم: (21) ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد نموذج (ADKAR)

أبعاد نموذج (ADKAR)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
بعد الوعي	3,745	0,766	74,80	1	عال
بعد الرغبة	3,610	0,933	72,20	2	عال
بعد المعرفة	3,140	0,921	62,80	5	متوسط
بعد القدرة	3,454	1,009	69,00	4	عال
بعد التعزيز	3,520	0,977	70,40	3	عال

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه؛ حسب ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد نموذج (ADKAR)، عينة الدراسة قد أولت اهتماما أكبر ببعد الوعي مقارنة بالأبعاد الأخرى لنموذج (ADKAR)، فقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة عالية من القبول والموافقة، بوزن نسبي 74.80% ومتوسط حسابي (3.745)، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة واحد (1) بقيمة (0.766)، وفي الترتيب الثاني بعد الرغبة الذي لا يقل أهمية عن البعد الأول، أخذنا الدرجة العالية كذلك، بوزن نسبي 72.20%، بمتوسط حسابي (3.610)، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة واحد (1) بقيمة (0.933)، وجاء في الترتيب الثالث والرابع على التوالي بعد التعزيز وبعد القدرة، في حين يعود الترتيب الخامس والأخير لبعد المعرفة والأقل اهتماما بالنسبة لعينة الدراسة من الأبعاد الأخرى، ضمن المجال المتوسط

من القبول والموافقة بمتوسط حسابي (3.140)، بوزن نسبي (62.80%) وانحراف معياري (0.921). وهذا يدل على عدم توفر المعرفة اللازمة لدى الطلبة بتقنيات التي تمكنهم من خوض غمار الدراسة باللغة الإنجليزية على الرغم من وعيهم الكبير ورغبتهم العالية في إقبال على ذلك ودعمهم لفكرة مشروع الانتقال إلى الدراسة باللغة الإنجليزية.

المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة. (Test of Hypothèses)

بعد تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، ووصف العينة إحصائياً، واختبار توزيع البيانات، وكذا قياس استجابات عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان، تأتي مرحلة مهمة والمتمثلة في التحقق من قوة وصلاحية نموذج الدراسة، وكذا مدى تحقق الفرضيات المصاغة من عدمها وهذا ما نتناوله في هذا المطلب.

الفرع الاول: اختبار قوة النموذج الفرضي للدراسة

لبناء النموذج الفرضي بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد من قوة النموذج من خلال إعداد مصفوفة الارتباط (Corrélation Matrix)، وتتمثل قوة النموذج في ألا يقل معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة عن القيمة المعيارية 0.3، وعدم وجود ارتباط عال كذلك بين المتغيرات المستقلة المتعددة، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة لأبعاد نموذج (ADKAR).

الجدول رقم (22): مصفوفة الارتباط بين أبعاد نموذج (ADKAR).

أبعاد نموذج (ADKAR)	بعد الوعي	بعد الرغبة	بعد المعرفة	بعد القدرة	بعد التعزيز
بعد الوعي	1	**0.732	**0.480	**0.498	**0.551
بعد الرغبة	**0.732	1	**0.629	**0.684	**0.710
بعد المعرفة	**0.480	**0.629	1	**0.706	**0.675
بعد القدرة	**0.498	**0.684	**0.706	1	**0.681
بعد التعزيز	**0.551	**0.710	**0.675	**0.681	1

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $1 \leq \alpha \leq 0.01$.
*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha \leq 0.01$.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول أعلاه؛ أن هناك قوة ارتباطية بينية للمتغيرات المستقلة للدراسة وهي أكبر من القيمة المعيارية 3، وعدم وجود ارتباط عال يسمح بالتداخل بين متغيرات الدراسة، بالإضافة أن جميع قيم الارتباط ذات دلالة إحصائية، مما يدل على قوة نموذج الدراسة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات للدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

لا توجد جاهزية لدى طلبة كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة لدراسة باللغة الإنجليزية وفق

نموذج ADKAR عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؛

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية للدراسة يتم استخدام اختبار ستودنت للعينات الأحادية (One-Sample Test)، نقوم بصياغة على احتمالين H_0 : لا توجد جاهزية لدى طلبة كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة لدراسة باللغة الإنجليزية و H_1 : توجد جاهزية لدى طلبة كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة لدراسة باللغة الإنجليزية، والجدول الموالي يبين نتائج الاختبار:

الجدول رقم (23): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية للدراسة

One-Sample Test							
Test Value = 3							
نتيجة الفرض	الانحراف	المتوسط	Sig	T	T	df	n
H1 البديل	المعياري	الحسابي	(2-tailed)	الجدولية	المحسوبة	درجات الحرية	عدد العينة
قبول	0.778	3.494	0.000	1.990	5.681	79	80

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، قيمة الانحراف المعياري 0.778 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات نظر عينة الدراسة، وبلغ المتوسط الحسابي 3.494 وهو أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوى العال من القبول (موافق) حسب محك

المعتمد في الدراسة [3.40- 4.20]، القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 5.681 وهي أكبر من القيمة الجدولية 1.990، عند درجة حرية 79 (2-tailed) وبمستوى دلالة 0.000؛ مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار بمقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

لدى طلبة كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة جاهزية للدراسة باللغة الإنجليزية وفق نموذج (ADKAR)، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بدرجة عالية

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

لا يوجد وعي لدى طلبة كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة وعي بأهمية الدراسة باللغة الإنجليزية، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة يتم استخدام اختبار ستودنت للعينة الأحادية (One-Sample Test)، نقوم بصياغة على احتمالين H_0 : لا يوجد وعي لدى طلبة كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة بأهمية الدراسة باللغة الإنجليزية و H_1 : يوجد وعي لدى طلبة كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة لدراسة باللغة الإنجليزية، والجدول الموالي يبين نتائج الاختبار.

الجدول رقم (24): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الأولى

One-Sample Test							
Test Value = 3							
نتيجة الفرض البديل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Sig (2-tailed)	T الجدولية	T المحسوبة	df درجات الحرية	n عدد العينة
قبول	0.766	3.745	0.000	1.990	8.706	79	80

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه؛ قيمة الانحراف المعياري 0.766 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات النظر حول عبارات بعد الوعي، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.745 وهو أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوى العال من القبول (موافق) حسب محك المعتمد في الدراسة [3.40 - 4.20]، القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 8.706 وهي أكبر من القيمة الجدولية 1.990، عند درجة حرية 79 (2-tailed) وبمستوى دلالة 0.000؛

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار، مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

لدى طلبة كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة الوعي بأهمية الدراسة باللغة الإنجليزية، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بدرجة عالية

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد رغبة لدى طلبة كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة لدراسة باللغة الإنجليزية، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية يتم استخدام اختبار ستودنت للعينات الأحادية (One-Sample Test)، نقوم بصياغة على احتمالين H_0 : لا توجد رغبة لدى طلبة كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة لدراسة باللغة الإنجليزية و H_1 : توجد رغبة لدى طلبة كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة لدراسة باللغة الإنجليزية، والجدول الموالي يبين نتائج الاختبار:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثانية

One-Sample Test

Test Value = 3

نتيجة الفرض H1 البديل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Sig (2-tailed)	T الجدولية	T المحسوبة	df درجات الحرية	n عدد العينة
قبول	0.933	3.610	0.000	1.990	5.847	79	80

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv27

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.933 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات النظر حول بعد الرغبة ، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.610 وهو أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوى العال من القبول (موافق) حسب محك المعتمد في الدراسة [3.40 - 4.20]، القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 5.847 وهي أكبر من القيمة الجدولية 1.990، عند درجة حرية 79 (2-tailed) وبمستوى دلالة 0.000؛

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار، مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

لدى طلبة كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة الرغبة للدراسة باللغة الإنجليزية، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بدرجة عالية.

رابعا. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد معرفة لدى طلبة كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة بالتقنيات اللازمة للدراسة باللغة الإنجليزية، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة يتم استخدام اختبار ستودنت للعينة الأحادية (One-Sample Test)، نقوم بصياغة على احتمالين H_0 : لا توجد معرفة لدى طلبة كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة بالتقنيات اللازمة للدراسة باللغة الإنجليزية و H_1 : توجد معرفة لدى طلبة كلية

الاقتصاد بجامعة المسيلة بالتقنيات اللازمة لدراسة باللغة الإنجليزية، والجدول الموالي يبين نتائج الاختبار:

الجدول رقم (26): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثالثة

One-Sample Test							
Test Value = 3							
نتيجة الفرض	الانحراف	المتوسط	Sig	T	T	df	n
H1البديل	المعياري	الحسابي	(2-tailed)	الجدولية	المحسوبة	درجات الحرية	عدد العينة
رفض	0.921	3.140	0.176	1.990	1.365	79	80

المصدر: مخرجات برنامج SPSSv27

من الجدول أعلاه، قيمة الانحراف المعياري 0.921 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات النظر حول بعد المعرفة، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.140 وهو تقريبا مساوي للقيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوى المتوسط من القبول (محايد) حسب محك المعتمد في الدراسة [2.60 - 3.40]، القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 1.365 وهي أقل من القيمة الجدولية 1.990، عند درجة حرية 79 - 2 (tailed) وبمستوى دلالة 0.176؛

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار، مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل المطروح في الدراسة:

لا توجد معرفة لدى طلبة كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة بالتقنيات اللازمة للدراسة باللغة الإنجليزية، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بدرجة متوسطة.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد قدرة لدى طلبة كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة على الدراسة الفعلية باللغة الإنجليزية، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة يتم استخدام اختبار ستودنت للعينة الأحادية (One-Sample Test)، نقوم بصياغة على احتمالين H_0 : لا توجد قدرة لدى طلبة كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة لدراسة باللغة الإنجليزية و H_1 : توجد قدرة لدى طلبة كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة لدراسة باللغة الإنجليزية، والجدول الموالي يبين نتائج الاختبار:

الجدول رقم (27): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الرابعة

One-Sample Test							
Test Value = 3							
نتيجة الفرض H1 البديل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Sig (2-tailed)	T الجدولية	T المحسوبة	df درجات الحرية	n عدد العينة
قبول	1.009	3.454	0.000	1.990	4.024	79	80

المصدر: مخرجات برنامج SPSSv27

من الجدول أعلاه، قيمة الانحراف المعياري 1.009 وهي أكبر من القيمة الحرجة 1، يشير إلى الصفر عدم تجانس البيانات (الإجابات) وعدم تقاربها وتشتتها عن وسطها الحسابي وعدم تطابق وجهات النظر حول بعد القدرة، بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.454 وهو أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات الباحثين إلى المستوى العال من القبول (موافق) حسب محك المعتمد في الدراسة [3.40 - 4.20]، القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 4.024 وهي أكبر من القيمة الجدولية 1.990، عند درجة حرية 79 (2-tailed) وبمستوى دلالة 0.000؛

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار، مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة

في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

لدى طلبة كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة القدرة على الدراسة الفعلية باللغة الإنجليزية، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بدرجة عالية.

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد دعم لدى الطلبة كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة لفكرة الدراسة باللغة الإنجليزية، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة يتم استخدام اختبار ستودنت للعينة الأحادية (One-Sample Test)، نقوم بصياغة على احتمالين H_0 : لا توجد دعم لدى طلبة كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة لفكرة الدراسة باللغة الإنجليزية و H_1 : توجد دعم لدى طلبة كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة لفكرة الدراسة باللغة الإنجليزية، والجدول الموالي يبين نتائج الاختبار:

الجدول رقم (28): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الخامسة

One-Sample Test							
Test Value = 3							
نتيجة الفرض البديل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Sig (2-tailed)	T الجدولية	T المحسوبة	df درجات الحرية	n عدد العينة
قبول	0.977	3.520	0.000	1.990	4.765	79	80

المصدر: مخرجات برنامج SPSSv27

من الجدول أعلاه؛ قيمة الانحراف المعياري 0.977 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات النظر حول بعد التعزيز، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.520 وهو أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوى العال من القبول (موافق) حسب محك المعتمد في الدراسة [3.40 - 4.20]، القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 4.765

وهي أكبر من القيمة الجدولية 1.990، عند درجة حرية 79 (2-tailed) وبمستوى دلالة 0.000؛

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار، مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

لدى الطلبة كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة دعم لفكرة الدراسة باللغة الإنجليزية، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بدرجة عالية.

خلاصة الفصل التطبيقي

هذا الفصل تم عرض الدراسة الميدانية وتحليل عبارات الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من طلبة كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة بلغت 80 طالب، وتمت معالجتها إحصائياً عن طريق برنامج SPSS.V27، كما تطرقنا إلى التقديم والتعريف ميدان الدراسة، وشرح منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية من خلال تحليل البيانات الشخصية، واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وتحليل عبارات الاستبيان كما تم اختبار صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة، باستخدام اختبار استودنت، ومن أهم نتائج الدراسة تحقق فرضيات المطروحة في الدراسة، التي تؤكد لدى طلبة كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة جاهزيتهم الدراسة باللغة الإنجليزية، وفق نموذج (ADKAR)، باستثناء الفرضية الفرعية الثالثة لبعد المعرفة التي لم تتحقق بدرجة متوسطة.

الخاتمة



الخاتمة:

يتغير العالم من حولنا باستمرار المنظمات بمختلف انواعها بما فيها الجامعات، بدورها تتغير بل من المفروض عليها أن تتغير، باعتبارها نظام مفتوح ومتفاعل مع البيئة الخارجية تؤثر وتتأثر بها وليست في حالة ثبات. ولتكيف التأقلم مع هذه التحديات والمعوقات لفرض مكانتها وتحقيق أهدافها المرجوة وضمان النجاح الدائم لها، فالتغيير التنظيمي غالبا ما يكون عملية معقدة وصعبة، والأهم من ذلك أنه في غالب الأحيان يتلقى مقاومة له من قبل العاملين ولا يشاركون في إنجازه. لذلك تلجأ المنظمات لبحث عن أدوات وطرق لتتمكن من تنفيذ سلسلة من التغييرات بطريقة سهلة ومرنة، بما يتوافق مع تقليل شدة مقاومة التغيير، ومن هذه الطرق التي يمكن استخدامها هي نماذج إدارة التغيير، وقد وضع الباحثون عدة نماذج منها نموذج كيرت لوين (Kurt Lewin) وكوتر (kotter) ونموذج (IVENCEVICH) حيث تهدف هذه النماذج لتطوير تقنيات الإدارية وفكرية حديثة ومبتكرة، وتطبيق مناهج علمية جديدة بما يتناسب مع التقدم التكنولوجي والمعرفي .

يعد نموذج أدكار (ADKAR) الذي اخترناه لتطبيق موضوع بحثنا من أحدث النماذج التي قدمها "جيف هيات" مؤسس لشركة "بروسي (prosci)" "يركز على تزويد القادة بالاستراتيجيات والأدوات الصحيحة لمساعدة الأفراد على تطوير قدراتهم التي تمكنهم من فهم عملية التغيير، وأهميتها بالنسبة للجامعة ونجاحها في نهاية المطاف.

حاولنا من خلال هذه الدراسة تقييم جاهزية الطلبة للدراسة باللغة الإنجليزية باستخدام نموذج أدكار (ADKAR) في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إنطلاقاً من مجموعة من الفرضيات حيث توصلنا إلى عدة نتائج في هذا البحث أهمها:

1- لدى طلبة كلية العلوم الاقتصادية الوعي الكافي لمراحل التغيير يتبعه وجوباً وجود دعم ورغبة للمشاركة فيه والمعرفة اللازمة لتطبيقه وقدرة على تنفيذه

2- نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة حول أبعاد نموذج (ADKAR) ، جاهزيتهم بدرجة عالية لدراسة باللغة الإنجليزية، حيث كانت إجاباتهم بموافقة عالية بمتوسط حسابي أعلى من القيمة الحرجة 3 ، وهذا نظراً لأهمية اللغة الإنجليزية في المسار التعليمي لطلبة محل الدراسة.

- 3- تعكس إجابات الطلبة عن بعد المعرفة التي كانت إجاباتهم قريبة من القيمة الحرجة 3 ،
بمتوسط حسابي 3.14 بدرجة متوسطة وهذا راجع لنقص المهارات والمعارف والموارد المتاحة
للتعليم.
- 4- نتج عن ترتيب الأهمية النسبية لمختلف أبعاد نموذج (ADKAR) ،البعد الأقوى لدى
الطلبة محل الدراسة، هو بعد الوعي بمتوسط حسابي 3.745 أعلى من المتوسطات
الحسابية لأبعاد الأخرى وهذا يدل على تدرج في مشروع تغيير وعدم الدخول مباشرة في
تطبيقه.
- 5- نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وجود دلالة إحصائية لدى طلبة كلية الاقتصاد
بجامعة المسيلة لجاهزيتهم لدراسة باللغة الإنجليزية وفق نموذج (ADKAR) عند مستوى
معنوية ($0.05 \geq \alpha$) بدرجة عالية.
- 6- نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية لدراسة وجود دلالة إحصائية لدى طلبة كلية الاقتصاد
بجامعة المسيلة للدراسة باللغة الإنجليزية وفق نموذج (ADKAR) عند مستوى معنوية ($\geq \alpha$)
0.05 بدرجة عالية ،باستثناء بعد المعرفة الذي لم يكن دال إحصائيا ولم تتحقق الفرضية البديلة
المطروحة في الدراسة
- بناء على النتائج السابقة تم التوصل إلى عدة اقتراحات نذكر منها:
- ينبغي أن يكون التغيير تدريجي لتحقيق نتائج إيجابية في الجامعة.
 - منح الحرية لطلبة للاختيار لدراسة بين اللغة العربية واللغة الإنجليزية لمختلف تخصصاتهم.
 - محاولة الاهتمام الجامعة بمختلف مواضيع الإدارة التغيير
- و يمكن مستقبلا إثراء هذا الموضوع بدراسات أخرى نظرا لتجدده وتأثره بالتطورات الحاصلة في
السنوات المقبلة كأن يتم
- إجراء دراسة مقارنة لتطبيق نموذج (ADKAR) بين جامعتين أو أكثر على مستوى
الوطن .

قائمة

المراجع



- 01- الساعدي علاء (1996م) أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي، مجلة الإداري، ربع سنوية من معهد الإدارة العامة-مسقط.
- 02- الطجم عبد الله بن عبد الغني (2002م) التطوير التنظيمي، ط3، دار حافظ.
- 03- العتيبي صبحي جبر (2005م) تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار حامد.
- 04- العطيات، محمد يوسف النمران (2006م) إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، ط1، دار الحامد.
- 05- الفيروز آبادي ومجد الدين يعقوب القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة: بيروت ط 1987، 2.
- 06- الكبيسي عامر. (1998). التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة. ط1. الدوحة: دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع.
- 07- الكبيسي عامر. (1998). التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة. الفكر التنظيمي. الدوحة: مطابع دار الشروق.
- 08- اللوزي، موسى سلامة (1997م) اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية نحو إدارة التغيير، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 2،.
- 09- بهاد الدين المنجي، أنعام الحيايلى. (2015). إدارة التغيير في منظمات الأعمال (الإصدار 1). عمان، الاردن: مركز الكتاب الاكاديمي.
- 10- جرنبرج، جيرالد بارون روبرت (2004م) ترجمة، رفاعي محمد رفاعي ود.إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ.
- 11- جلال الدين الصياد، عبد الحميد محمد ربيع، مبادئ الطرق الإحصائية، الناشر تامة، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1984
- 12- حریم، حسين. (1997). السلوك التنظيمي. سلوك الأفراد في المنظمات. عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 13- مؤيد الساعدي، قياس اللاملوسيات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016،

- 14- محمود هندي وآخرون، الإحصاء التطبيقي، مطبعة جامعة الملك سعود، الطبعة الثانية، 1995
- 15- محمد الصيرفي. (2007). إدارة التغيير (الإصدار 1). الاسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي.
- 16- سيد سالم عرفة اتجاهات حديثة في إدارة التغيير دار اليا: عمان ط01، 2012،
- 17- طاهر محسن الغالبي ، وائل محمد ادريس ، الادارة الاستراتيجية-المفاهيم- و العمليات ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الاردن ، عمان ، الطبعة الأولى سنة 2007.
- 18- عثمان فاروق السيد :قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، المنصورة: ط1، 2012،
- 19- عشوي، مصطفى.(1992). أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي.الجزائر:المؤسسة الوطنية للكتاب.
- 20- كريتي شارما، ترجمة لمى التركي، 2021، عشرة نماذج فعّالة لإدارة التغيير.
- 21- كنج، كيجل و أندرسون، نيل (2004م) تعريب محمود حسن حسني إدارة أنشطة التغيير دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ،.
- 22- القرآن الكريم، سورة الرعد، الآية 11.
- المذكرات والأطروحات**
- 01- أسماء زوبيري، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر تنظيم العمل، جامعة محمد بوضياف المسيلة كلية العلوم الانسانية والإجتماعية 2021/2020
- 02- همو خديجة، بوريس أمينة، نماذج إدارة التغيير التنظيمي مذكرة لنيل شهادة الماستر، إدارة استراتيجية، جامعة محمد بوضياف المسيلة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2023./2022
- 03- د.نادية تاهمي، صورية لعذور، تقييم جاهزية الأساتذة للتدريس باللغة-الإنجليزية باستخدام نموذج-adkar-دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
- 04- موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وادارة الجودة الشاملة، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر , 2004/2003.

- 05- صورية بوطرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتورى، علوم التسيير، 2016/2015.
- 06- يوسف عطية، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات دراسة حالة عينة من المنظمات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، 2018

المجلات والملتقيات

- 01- بلعور سليمان ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة 13/12 ماي 2010 مداخلة بعنوان دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية
- 02- د. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، استخدام نظرية الوكز في تحسين كفاءة القرارات في المنظمات العامة «رؤية تحليلية»، المجلة العربية للإدارة، مج 43 ، ع 2 - جوان 2023
- 03- محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020

- 04- ميلود تومي، أ نادية خريف، أهمية إدارة التغيير في التكيف مع تحولات المحيط بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة محور: التغيير التنظيمي كمدخل للتكيف مع محيط متغير. خلال الفترة 18-19 مايو 2011م.

المواقع الإلكترونية

- 01- اهلا بك في جامعة المسيلة. (01 03, 2024). تاريخ الاسترداد 2024/04/10، من جامعة محمد بوضياف المسيلة:

https://l.facebook.com/l.php?u=https%3A%2F%2Fwww.univ-msila.dz%2Fsite%2F%3Ffbclid%3DIwZXh0bgNhZW0CMTAAAR13VTASPFILNlt7VzDry4PhA5g13W3_O1qDUy9OwekDsTtAiUErLvZR0JQ_aem_Ado7eCiO1mlIqxbIx04eSuPlp3lpLTagQN0N2dUBoWaMEMt9pYJbk16x_gZXRNsH_zDN1&gPXu5yqpVrvJFhOmOik

- 02- الكسندر زيمان. (15 08, 2023). مقال السيرة الذاتية والكتب لجيف هيات. تاريخ

الاسترداد 01 4, 2024، من

<https://l.facebook.com/l.php?u=https%3A%2F%2Fwww.toolshero.com%2Ftoolsheroes%2Fjeff->

hiatt%2F%3Ffbclid%3DIwZXh0bgNhZW0CMTAAAR1xea4LjsZIfhGDFtd3ZvG
9i_qo2LE8XDWro0IPn-
_ZTVWx3UWxwDFHdyI_aem_Adp1qQFVyAhWbIGJ818rBQLaVYAYQlpqTaYW
L0LnvKnYJE3hKmXyCqml4ccNyXb7vhtBJ

03- بترز وآخرون..... (2018). تحليل نموذج الادارة الاستراتيجية، منظمة التصميم والتطوير وإدارة

شؤون الموظفين. تاريخ الاسترداد 28 05, 2024، من

[https://l.facebook.com/l.php?u=https%3A%2F%2Fwww.provenmodels.com%2F24%](https://l.facebook.com/l.php?u=https%3A%2F%2Fwww.provenmodels.com%2F24%2Fseven-s-)

model%3Ffbclid%3DIwZXh0bgNhZW0CMTAAAR084ByppXNwOVDy7f9fQk
wjyOuGh0_EsMBAVi0cmgJ5grIwVRfOAZVZghw_aem_Adq_iOFWdMs19-
B6aInO-X1qXoP4YD_5QrewPXqbNyuNq6zPo-
SnSTksdrCuCEYiW6LAbn1dehK

الملاحق

إمتحان الاختبار

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار الدراسة المكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال والموسومة بعنوان: "تقييم جاهزية الطلبة للدراسة باللغة الانجليزية باستخدام نموذج (ADKAR) دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة"، تم إعداد هذا الاستبيان للحصول على المعلومات التي نخدم بحثنا في جزئه التطبيقي، لذلك نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على عباراته، ولكم جزيل الشكر

إعداد الطالبات: 1- مجدل حديجة 2- مام صبرينة إشراف الدكتورة: تاهمي نادية

الجزء الأول: الأسئلة الشخصية: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- المستوى الدراسي: أولى ليسانس ثانية ليسانس الثالثة ليسانس
- 3- التخصص علوم اقتصادية علوم تجارية م مالية ومحاسبة م التسيير
- 4- مستوى اللغة الانجليزية: مبتدئ دون المتوسط متوسط متقدم
- الجزء الثاني: محاور الدراسة:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام
البعد الأول: بعد الوعي						
01	تملك المعرفة والفهم الكافيين لطبيعة التغيير نحو الانتقال إلى الدراسة باللغة الإنجليزية					
02	تدرك جيدا مدى الحاجة إلى الدراسة باللغة الإنجليزية في الجامعة					
03	تفهم جيدا الأسباب وراء الحاجة إلى الدراسة باللغة الإنجليزية في					

					الجامعة	
					تدرك جيدا المشاكل التي سيتم حلها باعتماد الانجليزية كلغة في الجامعة	04
					تدرك جيدا الآثار التي ستنتج عن مشروع الانتقال للدراسة الانجليزية في الجامعة	05
					تدرك جيدا الفرص التي تتاح لك عندما تدرس باللغة الانجليزية	06
البعد الثاني: الرغبة						
					أنت راضي عن مشروع التغيير المتعلق بالانتقال إلى اللغة الانجليزية في الجامعة	07
					ترغب أن تكون طرفا مشاركا في مشروع الانتقال للدراسة باللغة الانجليزية في الجامعة	08
					تدعم بقوة عملية التغيير الدراسة باللغة الانجليزية في الجامعة	09
					ترغب في الدراسة باللغة الانجليزية لأن ذلك سيحقق طموحاتك الشخصية والمستقبلية	10
					ستحرص على دراسة مقاييسك باللغة الانجليزية بأفضل طريقة ممكنة	11
البعد الثالث: بعد المعرفة						
					تملك المعارف والمهارات اللازمة للدراسة باللغة الانجليزية في الجامعة	12
					تبدو تفاصيل الانتقال إلى الدراسة باللغة الانجليزية واضحة بالنسبة لك	13
					لديك معلومات كافية عن الأساليب المعتمدة في الدراسة باللغة الانجليزية في تخصصك	14
					تقوم بدورات تكوينية لتنمية مهاراتك بشكل أفضل في اللغة الانجليزية	15
البعد الرابع: بعد القدرة						
					تسعى بجد لتطبيق فكرة تطوير المستوى التعليمي التي تتبناها الجامعة	16

					الدراسة باللغة الانجليزية
					تملك رصيد معرفي للدراسة باللغة الإنجليزية
					تستطيع النجاح في الدراسة باللغة الانجليزية في مجال تخصصك
البعد الخامس: بعد التعزيز					
					يتم الرد باستمرار على انشغالاتك من بشأن الانتقال إلى الدراسة باللغة الانجليزية
					تشجعك المنافسة مع زملائك على الاستمرار في الدراسة باللغة الانجليزية
					ترغب في الدراسة باللغة الانجليزية من اجل الحصول على منحة في الخارج

الملحق رقم: (2-2) قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	التخصص	الرتبة العلمية	الاسم واللقب	الرقم
جامعة محمد بوضياف المسيلة	إدارة أعمال	أستاذ تعليم عالي	عسلي نور الدين	01
جامعة محمد بوضياف المسيلة	علوم تجارية	أستاذ تعليم عالي	بن البار موسى	02

الملحق رقم: (2-3) يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
(SPSS.V27) Statistical Package for the Social Sciences

أولاً: نتائج ثبات أداة الدراسة

RELIABILITY

```
/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18
q19 q20 q21
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes		
Output Created	15-MAR-2024 13:51:42	
Comments		
Input	Data	C:\Users\Ramdane\Desktop\spss\صبرينة\صبرينة+خديجة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	80
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	80	100,0
	Excluded^a	0	,0
	Total	80	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,934	21

ثانيا: نتائج التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

```
EXAMINE VARIABLES=الاستبيان
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

Explore

Notes		
Output Created		15-MAR-2024 13:53:35
Comments		
Input	Data	C:\Users\Ramdane\Desktop\spssصبرينة أصبرينة صبرينة+خديجة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	80
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.
Syntax		EXAMINE VARIABLES=الاستبيان /PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:03,61
	Elapsed Time	00:00:02,94

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
الاستبيان	80	100,0%	0	0,0%	80	100,0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
الاستبيان	Mean	3,4943	,08702	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,3211	
		Upper Bound	3,6675	
	5% Trimmed Mean	3,5313		
	Median	3,5183		
	Variance	,606		
	Std. Deviation	,77829		
	Minimum	1,05		
	Maximum	5,00		
	Range	3,95		
	Interquartile Range	,95		
	Skewness	-,629	,269	
	Kurtosis	,714	,532	

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاستبيان	,065	80	,200 [*]	,973	80	,083

*. This is a lower bound of the true significance.

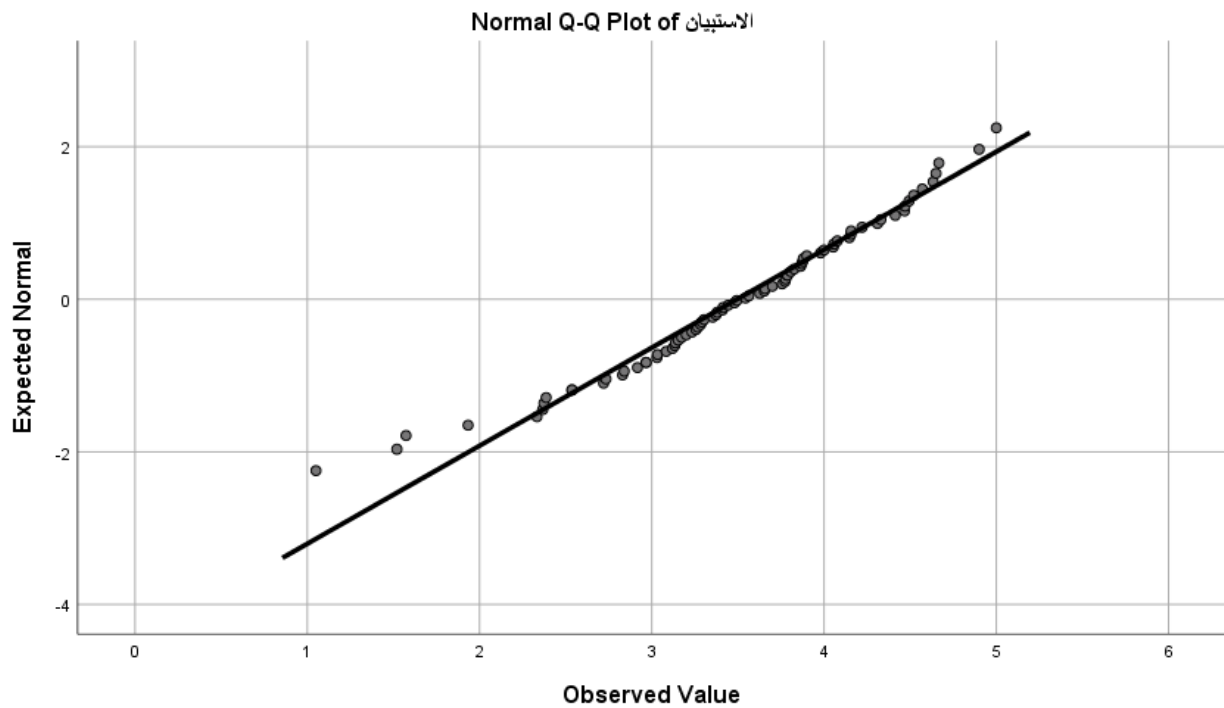
a. Lilliefors Significance Correction

الاستبيان

الاستبيان Stem-and-Leaf Plot

Frequency	Stem	&	Leaf
3,00	Extremes	(=<1,6)	
1,00	1	.	9
4,00	2	.	3333
9,00	2	.	557788999
23,00	3	.	00011111222222333344444
19,00	3	.	55666777777888888899
14,00	4	.	000011123344444
6,00	4	.	556669
1,00	5	.	0

Stem width: 1,00
Each leaf: 1 case(s)



ثالثا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=الاستبيان

/CRITERIA=CI (.95) .

T-Test

Notes		
Output Created	15-MAR-2024 13:55:51	
Comments		
Input	Data	C:\Users\Ramdane\Desktop\spssصبرينة\صبرينة+خديجة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	80
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax	T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=الاستبيان /CRITERIA=CI(.95).	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,01

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاستبيان	80	3,4943	,77829	,08702

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الاستبيان	5,681	79	,000	,49429	,3211	,6675

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

T-TEST

/TESTVAL=3
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=الوعي
/CRITERIA=CI(.95).

T-Test

Notes		
Output Created		15-MAR-2024 13:56:21
Comments		
Input	Data	C:\Users\Ramdane\Desktop\spssصيرينة اصيرينة+خديجة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	80
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=الوعي /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,01

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الوعي	80	3,7458	,76628	,08567

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الوعي	8,706	79	,000	,74583	,5753	,9164

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

T-TEST

/TESTVAL=3
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=المرغية
/CRITERIA=CI(.95).

T-Test

Notes		
Output Created	15-MAR-2024 13:56:58	
Comments		
Input	Data	C:\Users\Ramdane\Desktop\spssصيرينة اصيرينة صيرينة+خديجة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	80
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax	T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=المرغية /CRITERIA=CI(.95).	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,03

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المرغية	80	3,6100	,93316	,10433

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المرغية	5,847	79	,000	,61000	,4023	,8177

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=المعرفة

/CRITERIA=CI (.95) .

T-Test

Notes		
Output Created		15-MAR-2024 13:57:27
Comments		
Input	Data	C:\Users\Ramdane\Desktop\spssصيرينة اصيرينة صيرينة خديجة+.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	80
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=المعرفة /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,01

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المعرفة	80	3,1406	,92165	,10304

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المعرفة	1,365	79	,176	,14063	-,0645	,3457

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

T-TEST

/TESTVAL=3
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=القدرة
 /CRITERIA=CI(.95).

T-Test

Notes		
Output Created		15-MAR-2024 13:58:07
Comments		
Input	Data	C:\Users\Ramdane\Desktop\spssصيرينة اصيرينة صيرينة+خديجة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	80
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=القدرة /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,06

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
القدرة	80	3,4542	1,00944	,11286

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
القدرة	4,024	79	,000	,45417	,2295	,6788

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=التعزيز

/CRITERIA=CI (.95) .

T-Test

Notes		
Output Created		15-MAR-2024 13:58:39
Comments		
Input	Data	C:\Users\Ramdane\Desktop\spssصيرينة اصيرينة صيرينة خديجة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	80
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=التعزيز /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التعزيز	80	3,5208	,97773	,10931

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التعزيز	4,765	79	,000	,52083	,3032	,7384

المسيلة في: 2024/01/28

رقم:

إلى السيد:

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على مجيها الاقتصادية والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات

نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال.

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س.	الإمضاء
01	مجدل حد بيجة	19193507642	11002103002100002	
02	مام صبرينة	18183508680	1100104203030007	

عنوان المذكرة: تقديم توجيهات الطلبة للدراسة في المؤسسات الاقتصادية والتجارية...
(AOKK) من: مديرة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
تاهي تاديتة 		

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المعضي أسفله:

الطالب (ة): م.م. صبير بنية المولد بتاريخ: 2000/12/23 - بونينكاره
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: 11.000.1022.034890007
الصادرة بتاريخ: 07/09/2023 عن بن زوه - المسيلة.
المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال
خلال السنة الجامعية: 2024/2023
والمعد (ة) للمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:

تقديم جامعة محمد بوضياف بالمسيلة إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
م.م. صبير بنية (ADKAR) إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

أصرح بشرفي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة
الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 2024/05/25

المطابقة
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير
م.م. صبير بنية

التوقيع والوصية

صبير بنية

م.م. صبير بنية
2024.05.25



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) * محمد خديجة المولود(ة) بتاريخ: 2002/08/18 ب. عين الملح

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 210288030 الصادرة بتاريخ: 2024/03/21 عن: المدير عين فارس

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان **

تقييم توجيهات الطلبة للدراسة لدرجة الماجستير باستخراجه
نوع (ADKAR) دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية

أصح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2024/06/02

التوقيع والبصمة

.....

رئيس المجلس الشعبي البلدي وبتفويض منه
الندوب الخاص
محمد حفصة

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التي قمنا بإعدادها من خلال بحثنا الميداني بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة، إلى استخدام نموذج ADKAR في تقييم مدى جاهزية طلبة الكلية للتوجه نحو الدراسة باللغة الإنجليزية، كأحد مشاريع التغيير التي اعتمدها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مطلع السنة الماضية بغية تحقيق أهداف الرقمنة ومواكبة التطورات الحاصلة في بيئة التعليم الجزائرية.

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في بحثنا بجزئيه النظري والتطبيقي، و كان الاستبيان الأداة الرئيسية لسبر آراء عينة البحث المكونة من 80 مفردة موزعة بين مختلف تخصصات الكلية، وبعد تحليل نتائج إجابات العينة باستخدام برنامج (SPSS) كانت أهم النتائج هي وجود جاهزية لدى طلبة الكلية للدراسة باللغة الانجليزية بدرجة عالية

الكلمات المفتاحية: نموذج ADKAR، إنجليزية، كلية الاقتصاد، جامعة مسيلة.

Study Summary

The study that we prepared through our field research at the Faculty of Economic Sciences at the University of M'sila aimed to use the ADKAR model to evaluate the extent of the college students' readiness to move towards studying in the English language, as one of the change projects adopted by the Ministry of Higher Education and Scientific Research at the beginning of last year in order to achieve the goals of digitization. And keeping pace with developments in the Algerian educational environment.

We used the descriptive analytical method in our research, both theoretical and applied, and the questionnaire was the main tool for exploring the opinions of the research sample, which consisted of 80 individuals distributed among the various college specializations. After analyzing the results of the sample's answers using the SPSS program, the most important results were the presence of college students' readiness to study in the language. English to a high degree

Keywords: ADKAR Model, English Language, Faculty of Economics, University of M'Sila.

الْحَمْدُ لِلَّهِ

الَّذِي بِنِعْمَتِهِ تَتِمُّ الصَّالِحَاتُ

تشكر الله بلسان انعم به عليك و تعبده بحسد انعم به عليك و تو حده بقلب انعم به عليك و تصدق في سبيله بما ل انعم به عليك و تمام الحمد استعمال نعمه الله لطاعته