

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Boudiaf - M'SILA

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

Faculté des Sciences Économiques
Commerciales et des Sciences de Gestion

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



Département Sciences de Gestion

العنوان:

دراسة حالة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة
أثر الدعم التنظيمي على تبني مشروع التغيير في المنظمات العمومية
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (أكاديمي) في علوم التسيير
تخصص: إدارة استراتيجية

إشراف الأستاذ:

عايب حمزة

إعداد الطالبين:

طيب باي نور الدين

بن حميدوش عمر

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الصفة	الجامعة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيساً	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة		
مشرفاً ومقرراً	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة		عايب حمزة
مناقشاً	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة		

السنة الجامعية: 2021/2020م



شكر وتقدير

لقوله تعالى: ﴿لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ ﴿إبراهيم: 7﴾

وعملاً بقول الحبيب المصطفى: ﴿من لم يشكر الناس لم يشكر الله﴾

بعد الشكر لله عز وجل لولا رعايته لما استطعنا انجاز هذا العمل فلك الحمد حتى ترضى ولك

الحمد بعد الرضى ولك الحمد إذا رضيت يا الله.

كما لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل الأستاذ المشرف "عايب حمزة" الذي كان موجهها

ومؤطرا لهذا البحث بتوجيهاته ونصائحه القيمة.

كما لا ننسى أن نشكر كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد.

• الملخص:

كان موضوع دراستنا يتمحور حول أثر الدعم التنظيمي على تبني مشروع التغيير في المنظمات العمومية بالنسبة للدول النامية حاضرات الأعمال في تجسيد مخرجات العلمي وهذا من خلال عرضنا لعموميات الدعم التنظيمي كما تطرقنا إلى تبني مشروع التغيير ظل المنظمات العمومية من أجل التدقيق أكثر في الموضوع، تناولنا في هذه الدراسة بالتحليل معرفة الأثر الفعلي للدعم التنظيمي في تحقيق التغيير في المؤسسات العمومية في ظل الدول النامية ومن أجل الإسقاط الميداني للدراسة قمنا باستخدام أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات التي وزعناها في مجموعة من كليات جامعة مُجد بوضياف بالمسيلة وقمنا بتحليلها بواسطة برنامج SPSS ,V22، حيث حللناها احصائيا ومن ثم قمنا باختبار الفرضيات، التي من خلالها استنتجنا أن لعوامل الدعم التنظيمي أثر إيجابي كبير في تبني مشروع التغيير في المنظمات العمومية في الدول النامية.

• **الكلمات المفتاحية:** الدعم التنظيمي، مشروع التغيير، المنظمات العمومية، الدول النامية.

• **Summary:**

The topic of our study was the impact of regulatory support on the adoption of the project on change in public organizations for developing countries. Business incubators in the reflection of scientific output. Through our presentation of organizational support generalizations. V22, where we analyzed it statistically and then tested hypotheses, through which we concluded that regulatory support factors have a significant positive impact on the adoption of the change project in public organizations in developing countries.

Keywords: *Organizational Support, Change Project, Public Organizations, Developing Countries.*

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر وتقدير
	الاهداءات
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
أ - ج	مقدمة
	الفصل التمهيدي
32	1- أهمية الدراسة
33	2- أهداف الدراسة
34	3- إشكالية الدراسة
34	4- فرضيات الدراسة
34	5- المنهج المستخدم
36	الفصل الأول: دور الدعم التنظيمي في إنجاز التغيير الاستراتيجي
37	تمهيد
37	المبحث الأول: ماهية الدعم التنظيمي
37	المطلب الأول: مفهوم التنظيم والمنظمة وخصائصها ووظائفها.
42	المطلب الثاني: مفهوم الدعم التنظيمي.
43	المطلب الثالث: أبعاد الدعم التنظيمي.
44	المطلب الرابع: أهمية الدعم التنظيمي.
45	المطلب الخامس: خصائص الدعم التنظيمي.
46	المطلب السادس: آليات ووسائل الدعم التنظيمي.
46	المطلب السابع: دور وأثر الدعم التنظيمي في مكونات المنظمة.

47	المطلب الثامن: محددات فعالية الدعم التنظيمي داخل النسق الجامعي.
48	المبحث الثاني: التغيير الاستراتيجي
48	المطلب الأول: عناصر الفكر الاستراتيجي وأهميته.
52	المطلب الثاني: الأضرار الناجمة عن غياب الفكر الاستراتيجي.
53	المطلب الثالث: مفهوم التغيير.
54	المطلب الرابع: شروط التغيير.
55	المطلب الخامس: مصادر التغيير.
56	المطلب السادس: أهداف التغيير.
58	المطلب السابع: الأسباب التي تؤدي إلى حدوث التغيير.
60	المطلب الثامن: أنواع التغيير.
66	المطلب التاسع: استراتيجيات التغيير.
70	المطلب العاشر: معوقات التغيير.
71	خلاصة الفصل.
72	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي
72	تمهيد
73	المبحث الأول: تقديم منهجية الدراسة
73	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
73	المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة
74	المطلب الثالث: هيكله استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية.
79	خلاصة الفصل
80	الخاتمة العامة
82	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
75	مقياس ليكرت الحماسي المعتمد في الدراسة	الجدول رقم (1)
75	مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة	الجدول رقم (2)
76	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الجنس	الجدول رقم (3)
77	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية السن	الجدول رقم (4)
77	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المستوى التعليمي	الجدول رقم (5)
78	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المستوى التعليمي	الجدول رقم (6)
79	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المستوى التعليمي	الجدول رقم (7)
80	يمثل مدى ثبات محاور الاستبانة	الجدول رقم (8)
81	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة	الجدول رقم (9)
82	يمثل نتائج البعد الأول	الجدول رقم (10)
83	يمثل نتائج البعد الثاني	الجدول رقم (11)
84	يمثل نتائج البعد الثالث	الجدول رقم (12)
85	يمثل نتائج البعد الرابع	الجدول رقم (13)
86	يمثل نتائج المحور الخامس	الجدول رقم (14)
87	يمثل نتائج المحور السادس	الجدول رقم (15)
88	وضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الأول	الجدول رقم (16)
89	وضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثاني	الجدول رقم (17)
90	وضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثالث	الجدول رقم (18)
91	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الرابع	الجدول رقم (19)
91	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الخامس	الجدول رقم (20)
92	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد السادس	الجدول رقم (21)
92	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد السادس	الجدول رقم (22)

مقدمة

• مقدمة:

تمارس المنظمات بمختلف أنواعها أنشطتها في بيئة تتميز بالتغير المستمر والمتسارع وخاصة في الوقت الراهن، حيث وصلت المنافسة بين المؤسسات لأقصى درجاتها تتأثر بالمتغيرات الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية ضمن بيئتها باعتبارها نظام مفتوح تؤثر وتتأثر به حيث يعتبر بقاء المنظمات خاصة الناشئة مرهون بمدى قدرتها على التكيف والتأقلم مع هذه البيئة ومتغيراتها، وتمكنها من السيطرة وفي هذا الاتجاه لا يمكن تجاهل الدور الهام الذي يشكله المورد البشري في تحقيق الميزة عليها والتفوق للمنظمات ومساهمته الفعالة في استدامتها من خلال الأدوار التي يقوم بها والمعارف التي يملكها والتي تساهم في تطوير وتحسين منتجات وخدمات المنظمة وتحسين أدائها، وعليه تحاول المنظمات جاهدة العمل من أجل الاستفادة من معارف ومهارات موظفيها وكسب ولائم لها وتنمية السلوكيات الإيجابية لديهم اتجاهها من خلال تحقيق الرضا الوظيفي لديهم عن وفي سبيل تحقيق ذلك طبقت العديد من المنظمات مداخل وأساليب إدارية معاصرة تتماشى وظائفهم وظروف ومناخ عملهم.

والظروف البيئية الحالية والتي تحقق من خلالها أهدافها وتساهم من تلبية احتياجات موظفيها الإنسانية والاجتماعية والمادية وغيرها، وتتجسد النظرة المعاصرة للمورد البشري في الدعم التنظيمي الذي يعتبر من أهم الأساليب الإدارية المعاصرة الذي ينظر للمورد البشري بأنه مصدر التميز والتفوق للمنظمات وبأنه مورد استراتيجي يتطلب دعمه والاهتمام به وبمطالباته المادية والإنسانية والاجتماعية، حيث يساهم في تحقيق تطلعات الموظفين من خلال مكافأتهم بعدالة وتحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات بالمنظمة ومنحهم الاهتمام الكافي وبناء على قاعدة المعاملة بالمثل فإن إدراك الموظفين اجتماعيا وإنسانيا في بيئة العمل لاهتمام المنظمة بهم وسعيها لدعمهم يساهم في تنمية السلوكيات الإيجابية لديهم من خلال شعورهم بالرضا الوظيفي عن منظماتهم فيقومون بأدوار وسلوكيات طوعية كالالتزام والولاء والتعاون في ما بينهم لتحقيق أهداف منظماتهم.

ونظرا لغياب استراتيجية تغيير واضحة تراعي هذه الجوانب ومبينة على نظرة تكاملية لكل عناصر المؤسسة وكل مكونات الموارد البشرية اهتدى بعض المسريين إلى استيراد حتى الأفراد

لتجنب وتفاذي عدم مماثل الموارد البشرية المحلية مع أنماط التسيير المستوردة، وتجنب الصراع والمقاومة اتجاه هذه العمليات، فبدلاً من محاولة تشخيص ما هو موجود والاستفادة مما هو وارد لخلق أنظمة تسيير وهياكل تتماشى وتتسجم مع البيئة الثقافية للفرد الجزائري كان الحل هو جلب كل مكونات المؤسسة إلى بيئة جزائرية في انتظار تحقيق الفعالية، لكن المطلوب منا اليوم نظر لما تعيشه مؤسساتنا بكل أنواعها بما فيها الاجتماعية والسياسية من تغيير وبالاعتماد على النمو المعرفي هو التفكير في إيجاد طريقة عقلانية واعية لتغيير نمط التفكير والسلوك لدى الأفراد موضع التغيير وطريقة العمل التي كانت في مرحلة وفترة زمنية معينة حيث أن تغير المعطيات تجعل من تغييرها ضرورة للبقاء والنجاح من منظور استراتيجي.

ولهذا الغرض تم إنجاز هذه المذكرة التي تبين على الأقل أهمية البعد الثقافي للزمان والمكان (أي بيئة العمل والنشاط أو مؤسسة) وأثره على بناء أنماط التفكير ونماذج السلوك والاتجاهات وكيف تؤثر هذه الأخير على بناء وتنفيذ استراتيجيات التغيير وتحقيق الفعالية من منظور نسقي ومن خلال المرجعية النفسية الاجتماعية للموارد البشرية. وقد تم تقسيم المذكرة إلى ثلاثة فصول:

فقد بدأت بالفصل التمهيدي وقد شمل على إشكالية الدراسة التي أنا بصددتها، الفرضيات المرغوب البحث عن صحتها أو نفيها، أهمية الدراسة، أهدافها، دوافع اختيار الموضوع، الاشكالية، الفرضيات، المنهج المستخدم.

ثم كان الفصل الأول والذي خصصناه للإطار النظري للدعم التنظيمي فتناولنا فيه مفاهيمه معرجين على المفاهيم المرتبطة بها من أبعاد، أهمية الدعم التنظيمي، وعوامل، وخصائص وأنواع، ودور وأثر.

أما الفصل الثاني فقد تعرضنا فيه إلى التغيير الاستراتيجي وما يتعلق به من: مفهوم، وعناصر، وأهمية، وعوامل مؤثرة، وأضرار ناجمة عن غيابه.

ويأتي بعد ذلك الفصل الثالث والذي تعرضنا فيه إلى دراسة الحالة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وللدراسة الميدانية، فقد استهلته بالعمل الميداني من خلال عرض للدراسة الاستطلاعية ومجتمع الدراسة، الاستبيان والدراسة الأساسية، ومرحلة النزول إلى الميدان وجمع النتائج التي قمنا بتحليلها في جداول شملت على جداول المؤشرات الاجتماعية، المؤشرات

الثقافية وجداول المؤشرات الاقتصادية، مع التعليق عليها ومناقشتها، ثم العودة إلى الفرضيات و التحقق منها. و كحوصلة لكل ما جاء في هذه المذكرة قمنا بمقارنة النتائج التي تحصلنا عليها بنتائج الدراسات السابقة لمعرفة مدى توصلنا من التوفيق، و النقاط التي اشترك فيها بحثنا بالدراسات السابقة.

وآخر ما أختتم به هذه المذكرة اقتراحات وتوصيات في المجال، ثم الخاتمة الرئيسية.



الفصل

التمهيد

1- أهمية الدراسة:

نظرا لما تعيشه البيئة الخارجية للمنظمات وما تفرضه وما تؤدي إليه آليا من تغيير داخلي فإن الثقافة التنظيمية لا بد وأن تتماشى مع كل المعطيات والمستجدات، حيث تجدها في فترة ما عامل ساعد علي التغيير لكن في وقت آخر قد تصبح عائقا كما ينطبق ذلك على بعد المكان فما يصلح من عادات واتجاهات في بيئة معينة قد يكون من غير الموضوعية والواقعية العمل به في بيئة أخرى، مما يؤكد أن للثقافة التنظيمية بعد تسييري وتغيير حاسم في المنظمات الحديثة بما يقدمه لبناء جماعات وفرق العمل وبناء شخصية العامل الكفاء، فهذه الدراسة تحاول أن تؤكد على هذه الأبعاد للدعم التنظيمي وكيف يمكن أن يكون معيار ومتغير واقعي يفرض نفسه في القيام بالعملية التغييرية انطلاقا من بناء استراتيجية واضحة يسهل تنفيذها ونجاحها باعتبارها أداة مهمة تنطلق من جوهر الفرد التكويني بكل أبعاده وتحاول أن تستجيب لمتطلبات المنظمة من جهة وحاجيات مواردها البشرية من جهة أخرى، مما يضمن التقارب والتفاعل التكاملي بين مكونات النسق التنظيمي.

ويعد التفكير الاستراتيجي وتفهمه من أكبر نجاحات المنظمات ويحظى بأهمية متزايدة في بيئة القرن الحادي والعشرون كأداة استراتيجية، لتحقيق ميزة تنافسية، وعند تفهم العاملون للتفكير الاستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل تحديات بيئية يكون بالتأكيد الأداء مميز مما له الأثر الإيجابي للمنظمات.

ولذلك فقد اكتست هذه الدراسة أهميتين الواحدة نظرية والأخرى تطبيقية كما يلي:

• الأهمية النظرية:

تعد هذه الدراسة بداية للانطلاق منها والإفادة من المخزون المعرفي والعلمي في بناء تصورات التفكير الاستراتيجي في المنظمات، وتحاول أن تسد الثغرات في الدراسات السابقة التي تناولت أساليب التفكير الاستراتيجي مثل: (النية الاستراتيجية، وإدراك النظم، والتفكير القرصي، والتفكير في الوقت، والتفكير الإبداعي)، والتهيؤ المسبق لتقليل الفجوة بين الواقع والطموح من خلال تجميع إطار فكري لمفهوم التفكير الاستراتيجي وأدواته المختلفة، وتسعى الدراسة إلى المساهمة في الكشف عن دور الدعم التنظيمي في إنجاح التغيير الاستراتيجي.

• الأهمية التطبيقية:

على المستوى العملي من المتوقع أن تفيد نتائج وتوصيات هذه الدراسة المعنيين من أكاديميين وإداريين فيما يتعلق بأهمية وجود تغيير استراتيجي يدعم لتحقيق ميزة تنافسية، وأيضا من المؤمل أن تقدم آليات ترشد مؤسسات التعليم العالي نحو استكشاف أهمية العلاقة بين المتغيرات المبحوث ونوع الروابط والعلاقات بينها فضلا عن النشاط الكبير الذي يمارسه كلا من (التفكير الاستراتيجي)، (الدعم التنظيمي) و(التغيير الاستراتيجي) داخل المؤسسات الجامعية خاصة في ظل الثورة المعلوماتية والتطورات العلمية والتقنية، فضلا عن الوقوف على واقع الجامعات الجزائرية في مجال استخدام الدعم التنظيمي وأثره على التغيير الاستراتيجي في ظل تحديات عالمية.

2- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة التي بين أيدينا إلى تحقيق ما يلي:

1. توضيح أهمية البعد النفسي الاجتماعي للدعم التنظيمية وانعكاسه على الغد وفرق العمل والمنظمة.
2. الوقوف على مستوى الدعم التنظيمية وأبعاده لدى مقرات عينة الدراسة.
3. معرفة أهمية قواعد سلوك الأفراد في العمل وتغيير الواقع من خلال تغيير قيمهم واتجاهاتهم نحوه.
4. الكشف عن مدى فهم تكامل عملية التغيير الاستراتيجي بين مستويات ومكونات المنظمة لدى أفراد عينة الدراسة.
5. دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير التي تسطر لتحسين الأداء.
6. معرفة مدى ارتباط نماذج الدعم التنظيمية للموارد البشرية باستراتيجيات التغيير.
7. معرفة مدى تأثير الخصائص الشخصية للموارد البشرية على تبنيهم لنماذج الدعم التنظيمي.
8. معرفة مدى تأثير الخصائص الشخصية للموارد البشرية على توجهاتهم نحو استراتيجيات التغيير.

3- الإشكالية:

إن تطبيق المفاهيم الإدارية المعاصرة لا يقتصر على المنظمات الاقتصادية فقط، ولكنه يشمل مختلف الإدارات في مختلف المنظمات، فالجامعة تعتبر من أهم المنظمات الاستراتيجية في الجزائر لما لها من دور في تكوين كفاءات ومهارات بشرية ونجاح الجامعة ، وكذلك تقديم أبحاث ودراسات تساهم في تطوير الاقتصاد الوطني والرقى بالبلاد في الوصول لأهدافها وتحسين مستوياتها عالميا يتوقف على مدى تبنيها للمفاهيم الإدارية المعاصرة وتطبيقه على الموظفين الإداريين، حيث يعتبر الدعم التنظيمي من بين أهم هذه المفاهيم الواجبة التطبيق والذي يهتم بتحسين بيئة العمل المادية والاجتماعية والانسانية للموظفين الإداريين ويدفعه لبذل المزيد من الجهود لتحسين أدائه من خلال شعوره بالرضا عن ما تقدمه لهم الجامعة من دعم واهتمام.

وتأسيسا على ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

• التساؤل العام:

• ما أثر الدعم التنظيمي على تبني مشروع التغيير في المنظمات العمومية؟

5. فرضيات الدراسة:

لقد وضع الباحثان ست فرضيات خدمة لأهداف الدراسة وكإجابات مؤقتة على تساؤلات

الدراسة وقد جاءت كما يلي:

• الفرضية الأولى:

✓ الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر للعدالة التنظيمية على تبني مشروع التغيير في المنظمات العمومية؛

✓ الفرضية البديلة H_1 : هنالك أثر للعدالة التنظيمية على تبني مشروع التغيير في المنظمات العمومية.

✓ الفرضية الثانية:

✓ الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر للأمن الوظيفي أثر على تبني مشروع التغيير في المنظمات العمومية؛

✓ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر إيجابي للأمن الوظيفي أثر على تبني مشروع التغيير في المنظمات العمومية.

الفرضية الثالثة:

✓ الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر إيجابي للحوافز على التغيير في المؤسسة محل الدراسة؛

✓ الفرضية البديلة H_1 : وجود أثر إيجابي للحوافز على التغيير في المؤسسة محل الدراسة.
الفرضية الرابعة:

✓ الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر بالنسبة للرضا الوظيفي على التغيير في المؤسسة محل الدراسة؛

✓ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر إيجابي بالنسبة للرضا الوظيفي على التغيير في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الخامسة:

✓ الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر بالنسبة للتمكين على التغيير في المؤسسة محل الدراسة؛

✓ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر إيجابي بالنسبة للتمكين على التغيير في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية السادسة:

✓ الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر بالنسبة للثقة التنظيمية على التغيير في المؤسسة محل الدراسة؛

✓ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر إيجابي بالنسبة للثقة التنظيمية على التغيير في المؤسسة محل الدراسة.

6- المنهج المستخدم:

وكل دراسة وبحث علمي لا يسمى كذلك إلا بعد السير على منهج علمي وخطوات بحثة تؤطره وكي لا يكون عبارة عن جمع وتكديس للمعلومات اعتمدنا على مناهج وطرق علمية موزعة حسب ما تتطلبه الدراسة لأنها ترتبط بكل مجالات الحياة فهي تتصف بالشمولية:

وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية ولتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة الذي يقوم على جمع البيانات من منظمة واحدة، ولا يقف المنهج الوصفي عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهر بل يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهر وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه وذلك من خلال

منهج البحث الوصفي لتحديد نماذج الدعم التنظيمي السائدة لدى أفرع عينة الدراسة، وكذلك بالنسبة لاستراتيجيات التغيير، وكذلك منهج البحث الوصفي الارتباطي وذلك لمعرفة طبيعة العلاقة بين الخصائص الشخصية ونماذج الدعم التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة، وبينها وبين استراتيجيات التغيير وكذلك كشف العلاقة بين نماذج الدعم التنظيمي واستراتيجيات التغيير.

الفصل الأول

دور الدعم التنظيمي في إنجاح التغيير
الاستراتيجي

• تمهيد:

يعتبر الدعم التنظيمي من العوامل التي تساعد العاملين بالمنظمات على زيادة الاهتمام بهم، فيعكس أثره في مساعدة المؤسسة لتحقيق أهدافها، فالدعم التنظيمي يحقق لدى العاملين شعور بأن المؤسسة تهتم بهم وتقدرهم وتزيد من معنوياتهم.

و يوجد الدعم التنظيمي مناخا تنظيميا يتسم بزيادة انتماء العاملين للمؤسسة، وتقوية مشركاتهم وزيادة دافعيتهم للعمل والإنجاز ودعم الانتاجية ورفع مشاعر الالتزام لديهم و من خلال ذلك تحقق المدرسة أهدافها التي تسعى الوصول إليها.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى ماهية الدعم التنظيمي بشيء من التفصيل من حيث التعريف، الأهمية، ودوره الايجابي في دعم المنظمات ككل.

ويعتبر التغيير الاستراتيجي من السمات الأساسية لعالمنا المعاصر فهو يواجه الأفراد والمؤسسات والمجتمعات دون استثناء والتغيير بمعناه العام يشير إلى أي انحراف عن الماضي وبالتالي فقد يكون عملية تلقائية تحدث بطبيعتها دون تخطيط أو توجيه، أو قد يكون تغييرا مخططا منظما نستطيع أن نضبطه ونوجهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا فإذا كان التغيير عشوائيا ليس له أهداف محددة" فقد يسير في اتجاه غير مقصود وغير مرغوب فيه وبالتالي فإنه يعتبر تأخرا أما إذا كان التغيير منظما ومخططا له فإنه يسير في اتجاه أهداف مرغوبة ومحددة وبالتالي فإنه يعتبر تقدما.

• المبحث الأول: ماهية الدعم التنظيمي

• المطلب الأول: مفهوم التنظيم والمنظمة وخصائصها ووظائفها:

يعد مفهوم التنظيم من المفاهيم الثرية للتحليل والمناقشة لتوفر الدراسات والأبحاث وفي شتى التخصصات ومما زاد هذا الثراء هو إقامة تنظيمات جديدة تواجه الظروف المتغير والوظائف الجديدة" والمستحدثة التي كانت نتاجا لتعدد الحياة الاجتماعية وتشعبها، ولقد اختلفت نظرة" المفكرين نحو التنظيم فهناك من نظر إليها نظرة تشاؤمية لأنها سيطرت على الإنسان سيطرة" كلية أفقدته حريته والتي هي أعز ما لديه وسلبته القدر على المبادرة التي هي أبرز علامات إنسانيته بحيث أصبح لا يعدو أن يكون ترسا في آلة لا تتوقف لحظة عن الدوران، لكن هناك من نظر للتنظيمات نظرة" ايجابية وأكد أنها تحمل معها عناصر ايجابية مثل التعاون وزرع الأخوة والصدقة وتحقيق الأهداف.

يرى "تالكوت بارسونز" يعتقد أن التنظيم هو: "وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة وفي تصور أن التنظيم هو بمثابة نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والإدارات كما أنه في نفس الوقت يعد نسقا فرعيا في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل ألا وهو المجتمع".

ويرى كل من "ايتزيوي" و"بارسونز" بأن التنظيم هو: "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين".

ويرى "سيدمان في" أن التنظيم هو: "عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة، ثم العلاقات المقرر بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف، كما يشمل التنظيم كذلك عمليات تحليل النشاط وتحليل القرارات وتحليل العلاقات من أجل تصيف العمل ونسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي وأخيرا اختيار الأشخاص اللازمين لأدارك هذه الوحدات والوظائف"¹.

¹ بوفلجة غياب، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية وهران الجزائر ط.، [، 1992 ص 13-14 44.

من جهة أخرى اختلفت المفاهيم التي قدمت للتنظيم أو المنظمة باختلاف الجانب الذي تركز عليه فمنهم من يهتم بالجانب الفئوي والآخر بالجانب الشكلي وذلك بالعلاقات وهناك من ينظر إليه على أنه وسيلة والآخر يراه عملية إلا أن معظمها لها قواسم مشتركة ولكي نصل إلى الفهم العميق نبين أهم المفاهيم التي قدمت للمنظمة.

ويرى "علي محمد عبد الوهاب" أن كلمة تنظيم تعني شيئين: وظيفة وشكلا، فالأولى عبار عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدرتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة لهم¹.

• خصائص المنظمة: تتمثل خصائص المنظمة في:

يمكن أن نبين خصائص المنظمة من خلال المبادئ التالية والتي تقوم عليها جل المنظمات:

• المبدأ الأول للتنظيم: التخصص

- ✓ للأفراد مستويات مختلفة من الذكاء والمواهب والأذواق.
- ✓ إن الشخص لا يستطيع أن يكون هنا وهناك في آن واحد.
- ✓ إن حياة الإنسان قصير ومن الصعب عليه أن يحقق كل شيء في حياته.
- ✓ إن الآلات الحديثة تتطلب التخصص في العمل والفعالية في تقديم الخدمات و مضاعفة الإنتاج.

✓ إن الفرد الواحد لا يستطيع أن يقوم بعملين يدويين في وقت واحد.

• المبدأ الثاني للتنظيم هو التنسيق في العمل وتوزيع المسؤوليات حسب مقاييس دقيقة

فمثلا يوجد في العائلة المسئول الرئيسي ومساعدته الأول فإن كل منظمة إدارية تتكون من عناصر بشرية كل واحد يتمتع بلطات معينة تسمح له بتحقيق الأهداف المرسومة وبكلمة وجيز فإن كيفية استعمال سلطة لتحقيق الفعالية تعتبر المحور الرئيسي في أي تنظيم عائلي أو إداري وحسب خطط التدرج في المسؤوليات فإن:

¹ بوفلجة غياب، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية وهران الجزائر ط.، [، 1992 ص 13-14 44.

✓ كل فرد يتلقى التعليمات من رئيس المصلحة التي يشتغل فيها فقط.
وبفضل هذا النوع من التسلسل الإداري يمكن التحكم في زمام الأمور وفرض مراقبة دقيقة تسمح للشخص المسئول أن يجرف ما أنجز وما ينتظر من أعمال قادمة والواقع أن المقياس العملي لتوزيع المسؤوليات وتحديد السلطات لا تبرز مكانته أو يظهر ضعفه إلا في المنظمات الكبيرة التي أصبحت ظاهرة "عادية في المجتمع المعاصر وإذا كان التعاون ضروريا لتحقيق الأهداف المنشودة فإن الصراعات التي تنشب بين الخبراء ورجال التسيير الذين بأيديهم القرار هي التي تعود في غالب الأحيان إلى خيبة المنظمات ولهذا فإن التفاهم بين الرؤساء ومعاونيهم أو التجاوب بين المتخصصين والمسيرين هو الأساس المتين لأي تنظيم ناجح.

• المبدأ الثالث: القيادة أو الشخصية

فبدون شك فإن التعامل الإنساني يعتبر من أهم المقومات الأساسية لأي تنظيم فلماذا: لأن القائد هو الذي يضع الخطط ويعد المهام الرئيسية مؤسسة التي يديرها.
✓ إن الشخص المسئول في القمة هو الذي يضع الهياكل الأساسية التي تفي بالحاجة ويقرر عدد المساعدين ونوعية الأعمال التي يقومون بها.
✓ إن الإنسان المسير هو الذي يختار الأشخاص الذين يتوقف عليهم مصير مؤسسة وإمكانية تحقيق الآمال المتعلقة بها.
✓ إن مدير مؤسسة هو الذي يعطي التعليمات ويغير مجرى الأمور سواء خلال فتر "البناء والتشييد أو في أثناء الأعمال الروتينية اليومية.
✓ إن القائد هو الذي يتولى تنسيق العمليات والتأكد من أن جميع المصالح تعمل بطريقة منسجمة¹.

• وظائف المنظمة:

¹ مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات، دار عالم الكتب الحديث، أريد ط 2002، ص 8-9.

من خلال هذه المزايا يتضح أن للمنظمة وظائف تقوم بها للمنظمة في حد ذاتها ووظائف تكاملية مع باقي منظمات المجتمع.

وللمنظمة وظائف متعددة تتباين وفق الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها ومن وظائفها الشائعة نجد:

✓ وظيفة الإنتاج:

إذ تعتبر من الوظائف الأساسية للمنظمة سواء تلك المنظمات الخدمية فهي وظيفة تحتاج إلى المزيد من المال والأفراد والإنتاج في حد ذاته له وظائف إلى جانب تقديم السلع والخدمات إذ أن الإدارة تسعى إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتطوير طرق صنعه وتخفيض تكاليفه وتحديد مواصفاته وترتيب عمليات صنعه والرقابة عليه.

✓ وظيفة التسويق:

ويعني كونه القيام بأنشطة المشروع التي تحدد تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو إلى المشتري الصناعي إلا أن المفهوم الحديث للتسويق تتعدى ذلك حيث يأخذ مصلحة المجتمع في الاعتبار إلى جانب مصلحة المستهلك إذ يفترض أن من أهداف المنظمة إشباع حاجات المستهلك وتحقيق راهية المجتمع وتحسين جودة الحياة.

✓ وظيفة الأفراد:

وتعني بدرجة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين والعمل على تنظيم القوى العاملة وزيادة ثقتها بعدالة الإدارة وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة" ممكنة ولوظيفة الأفراد مسؤوليات منها تهيئة القوى العاملة وتطويرها ومكافأتها وأخيرا صيانتها¹.

✓ الوظيفة المالية:

¹ حسن حريم، ادارة المنظمات منظور كلي، دار ومكتبة الحامد الأردن ط1 2003 ، ص 73.

هي وظيفة تدبير المال الذي سبق أن حددته الإدارة المالية والقيام بكافة التغطيات المالية المتنوعة كالتحليل المالي واعداد وتفسير التقارير المالية واعداد الموازنات التقديرية والهدف من وراء ذلك تحقيق وتعظيم الأرباح وتوفير السيولة وتعظيم ثروة الملاك.

• المطلب الثاني: مفهوم الدعم التنظيمي

يعرفه **Eisenberger et al 1986** بأنه: "الدرجة التي تهتم فيها المنظمة بالموظفين كما يشير (mohammad, 2014 , p. 60) المنظمة لتعزيز سعادة مساهماتهم وتهتم برفاهيتهم، الموظفين وتقديرهم من خلال المكافآت التنظيمية وتحسين ظروف العمل لهم".

كما تم النظر للدعم التنظيمي على أنه: "تبادل اجتماعي بين أصحاب المنظمة والموظفين فيما يتعلق بمدى التزام منظماتهم اتجاههم والذي بدوره سيسهم في التزام الموظفين اتجاهها". (wahab, 2009, p. 02)

ومن خلال ما تقدم من تعريفات للدعم التنظيمي يمكن القول بأنه: "جميع صور اهتمام المنظمة بالموظفين ماديا ومعنويا واجتماعيا وانسانيا من خلال مكافأتهم وتحفيزهم وتحسين ظروف عملهم والاهتمام بمشاكلهم وتقديرهم معنويا من أجل كسب ولاءهم ورضاهم م ويعتبر توفر الدعم التنظيمي، وتحسين صورة المنظمة لديه للموظفين في المنظمة ركيزة أساسية لتعزيز جهودهم فيها ودفعهم لبذل مجهودات أكبر من أجل تحقيق أهدافها".

فالمنظمة الداعمة تستخدم الدعم التنظيمي من أجل الاستفادة من معارف ومهارات الموظفين الذين طالما أنهم يعتقدون بأنه يتم تلبية توقعاتهم ومتطلباتهم في عملهم لتحقيق أهدافها، كما أن توفير توقعات الموظفين وتقدير جهودهم يؤدي بهم إلى القيام بسلوكيات إيجابية اتجاهها، بالإضافة إلى أن الدعم التنظيمي يوفر السلامة للموظفين ويؤثر على علاقتهم.

كما يؤكد، (gunduz, 2014, p. 1042) بمنظمتهم وتكوين علاقة إيجابية أن الموظفين الذين لديهم مستوى مرتفع من الدعم التنظيمي من المرجح أن يستجيبوا لمنظمتهم من خلال القيام بسلوكيات إيجابية مثل الالتزام بمساعدة الآخرين (Claudia, 2018, p. 26)، في تحقيق أهداف المنظمة وكذلك تقليل نية الانسحاب لديهم في تحقيق

أهداف المنظمة وكذلك تقليل نية الانسحاب لديهم¹.

• **المطلب الثالث: أبعاد الدعم التنظيمي**

لقد تعددت الأبعاد المكونة للدعم التنظيمي واختلفت باختلاف الدراسات التي تطرقت له وقد تم الاعتماد في دراستنا هذه على خمسة أبعاد هي:

1- العدالة التنظيمية: وتعرف بأنها التقدير الانساني للموظفين وإحساسهم وهو من أهم

محددات السلوك التنظيمي، ويعرف بالإنصاف في توزيع العوائد التنظيمية فيما بينهم مقارنة بمساهماتهم في المنظمة بالإضافة لسلامة الاجراءات التنظيمية وموضوعية القرارات والمساواة في تطبيقها بين الموظفين.

2-الأمن الوظيفي: وهو شعور الفرد بالحصول على وظيفة مناسبة وضمان استمرارها في

المستقبل وكذلك غياب عوامل التهديد، إذ يشعر الموظف بأنه سوف يواصل عمله حتى نهاية خدمته ولن يتعرض للتهديد من قبل المنظمة بإنهاء مهامه وأدواره الوظيفية، مما يشعره بالأمن والطمأنينة والرضا اتجاه منظمته.

3-الحوافز: وهي هي مختلف المكافآت والفوائد والخدمات الملموسة التي يحصل عليها

الموظفون من وظائفهم وكجزء أنه هناك جانبين للمكافأة الجذابة وهي كمية المكافأة من علاقة العمل بالمنظمة، حيث وصف تمنح ، فالموظف يسعى للحصول على المكافآت من منظمته من خلال بذله المزيد من الجهد ، للموظفين وكذلك تقدير الموظف لها في العمل وبالمقابل تحقق المكافأة الجيدة للموظفين الأداء العالي للمنظمة وكسب ولاء ورضا موظفيها.

4-الثقة التنظيمية: تعني الثقة التنظيمية رغبة الموظف في التعاون مع الآخرين للوصول إلى

الأهداف التنظيمية وتحمل المخاطر الناتجة، حيث تمثل الثقة التنظيمية عوامل مثل الحاجة إلى الموثوقية بالطرف الآخر وأنه لا يقوم بأعمال تكون ضارة به الصدق والإيمان والولاء والإخلاص للآخرين بالمنظمة كما تتجسد من خلال الثقة اتجاه المديرين وثقة الموظفين ببعضهم البعض، والثقة نحو المنظمة، وتساهم الثقة التنظيمية المرتفعة في المنظمة تحسين سلوكيات الموظفين اتجاه المنظمة¹.

5-التمكين: هو العملية التي يتم من خلالها تقاسم السلطة مع الموظفين في المنظمة

¹ جهيدة بوطالب، عيسى نجيمي: أثر الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 02، المجلد 12، جامعة جيجل، 2019، ص586-587-588.

وإشراكهم في اتخاذ القرارات وكذلك تشجيعهم على إظهار معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم وتعزيز ثقة الموظف بنفسه والابتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات ومنحهم المزيد من الاستقلالية والسلطة والمسؤولية لأداء واجباتهم وفقا لأهداف المنظمة.

6-الرضا الوظيفي: إن مفهوم الرضا الوظيفي هو مفهوم شخصي وعاطفي واجتماعي يشعر به الفرد داخليا، والرضا الوظيفي هو الذي يحدد الرضا الوظيفي، ويشير لما يريده الفرد من وظيفته حيث يشير الرضا الوظيفي للسعادة التي يحصل عليها الموظف عند إنجازه الداخلي والشعور بالفخر عند القيام بعمل معين¹.

• **المطلب الرابع: أهمية الدعم التنظيمي:**

يترتب على الدعم التنظيمي فوائد متبادلة بين العاملين والمنظمة ومنها:

- ✓ يزيد من دافعية الأفراد للإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ إيجاد رؤية مشتركة بين أهداف المنظمة العامة و أهداف العاملين الخاصة.
- ✓ تقليل الآثار السلبية لبعض السلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة.
- ✓ يساعد على توفير بيئة عمل مناسبة تقود إلى التقليل من معدلات التدوير الوظيفي الطوعي الذي يقوم به العاملين ويستثنى من ذلك العاملون الذين في بداية أو نهاية عملهم.

- يحقق الموظفين ذوي قدرة على الإبداع في العمل في ظل التنافس الهائل بين المنظمات في بيئة العمل.
- اهتمام المديرين بدعم و تنمية وتطوير مرؤوسهم².

▪ **المطلب الخامس: خصائص الدعم التنظيمي:**

¹ جهيدة بوطالب، عيسى نجيمي: أثر الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 02، المجلد 12، جامعة جيجل، 2019، ص586-587-588.

² شهلي نبيلة، الدعم التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، ص 34.

³ أميرة قدور، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2016، ص 19.

في هذا الإطار فقد أوضح مصطفى أبو بكر أن الثقافة التنظيمية تتصف بالخصائص التالية:

■ الثقافة التنظيمية نظام مركب:

حيث تتكون من عناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المؤسسة، أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب من العناصر التالية:

- الجانب العضوي المعنوي: النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار
- الجانب السلوكي: عادات وتقاليد الأفراد والممارسات العملية المختلفة.
- الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المؤسسة من أشياء ملموسة كالمباني والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك، فالثقافة التنظيمية مزيج من المكونات الثلاث بنسب متفاوتة.
- الثقافة التنظيمية نظام متكامل: فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، وهذا المفهوم يشير إلى أن أي تغيير إطار عمى أحد عناصرها لابد أن ينعكس أثره عمى باقي مكونات النمط الثقافي.
- الثقافة التنظيمية نظام تراكمي متصل ومستمر:

حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تسليمها أو نقلها من جيل إلى آخر عن طريق التعلم والمحاكاة وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

■ الثقافة التنظيمية نظام مكتسب متغير ومتطور:

وهذا يدل على مفهوم مؤداه أن استمرارية الثقافة لا يعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه، بل في إنها في تغيير مستمر.

■ الثقافة لها خاصية التكيف:

تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة عمى التكيف استجابة لمطالب المديرين والعاملين ولكن تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة من جانب واستجابة بخصائص بيئة المؤسسة وما يحدث فيها من تغيير من جانب آخر.

هذا التغيير في الثقافة التنظيمية بشكل كبير في المؤسسة الناجحة حيث تغيير ممارستها وحتى رسالتها وأهدافها. وتتحو نحو اتجاهات عدة بعضها يميل نحو المجازفة والمخاطرة وبعضها الآخر يركز على الانجازية والمهنية¹.

¹ بركات ربيعة، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06، جامعة بسكرة، 2016، ص 79-80.

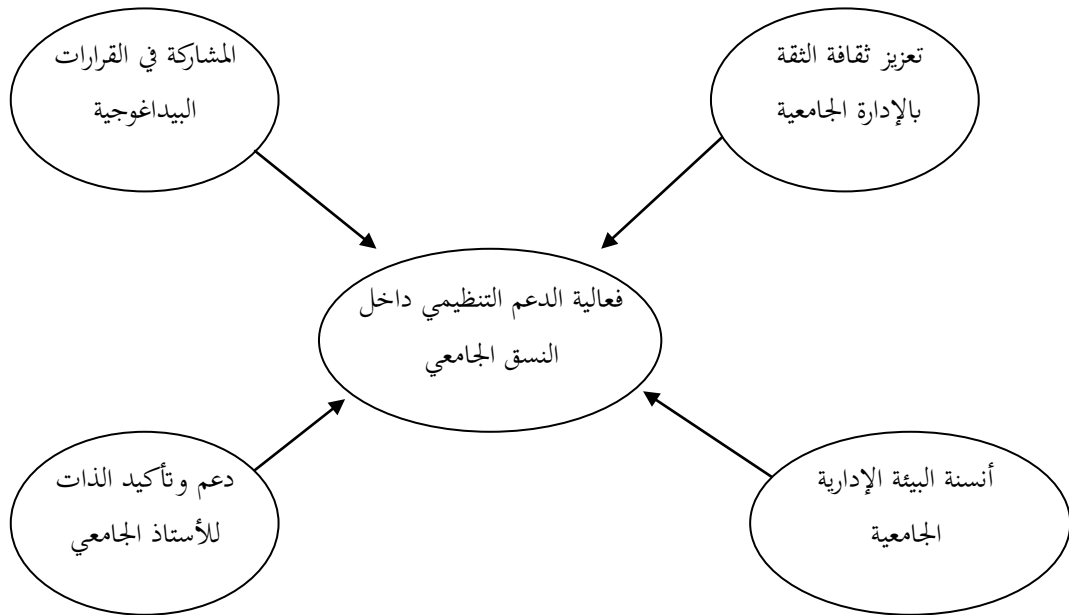
- **المطلب السادس: آليات ووسائل الدعم التنظيمي**
و تتمثل آليات ووسائل الدعم التنظيمي فيما يلي:
- **البيانات الرسمية:** وتشمل: رسالة المؤسسة، ميثاقها، ومبادئها، وأنظمتها الأساسية الموجهة نحو العلاقات مع العملاء والعاملين.
- **القدوة:** وتتعلق بالتركيز التي يتصرف بها القادة نحو العاملين وتعليمهم وتدريبهم.
- **الرموز العلنية:** وتشمل نظم الحوافز والمكافئات ورموز المركز ومعايير الترقيات.
- **الروايات والقصص والأساطير:** تساعد القصص التي تتناول نشأة المؤسسة بعضها صحيح والآخر أسطوري في توطيد أي ثقافة.
- **اهتمام القادة:** ماهي الأشياء التي يهتم بها كبار المديرين بمعرفتها؟ هل يتمون بالتقارير المالية؟ أم أن هناك اتجاها غير محكوم للرقابة اليومية، وحضور الموظفين، ردود الفعل اتجاه الأزمات الخاصة، عندما تكون المعايير واضحة.
- **التركيب التنظيمي:** ويشمل التركيز على نظام المركزية واللامركزية والتسلسل الصارم، سلطة اصدار الأوامر، الاتصال في اتجاه واحد أو اتجاهين، ومن يكون مسؤولا عن الآخر أو ما شابه ذلك.
- **سياسات شؤون الموظفين:** وتشمل السياسات المتعلقة بالتعيين والاختيار والترقي وإنهاء الخدمة والتقاعد².
- **المطلب السابع: دور وأثر الدعم التنظيمي في مكونات المنظمة.**
- 1- يعمل على تحسين صورة المؤسسة والدفاع عنها فهو ينمي الاتجاهات الايجابية لدى العاملين.
- 2- يسيم في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين، فإدراكهم بأن المؤسسة تساعدهم يعمل على زيادة انتمائهم بتطوير خبراتهم عن طريق التدريب الرسمي و غير الرسمي.
- التقليل من الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات المعممات داخل المؤسسات.
- 3- زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- 4- دعم القادة و تنمية العاملين، فالمؤسسات التي تبذل جيدا لتنمية عمالها تحقق منافع مشتركة من خلال جعل القائدين أكثر التزاما من جانب، وأكثر ميال لتنمية العاملين من جانب آخر.

5-تشجيع الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي و الابتكاري¹.

• المطلب الثامن: محددات فعالية الدعم التنظيمي داخل النسق الجامعي:

انطلاقا من أهمية الدعم التنظيمي في حياة التنظيمات بصفة عامة والجامعة كتنظيم بصفة خاصة ولتحقيق الرقي الاجتماعي والتربوي يتوجب استثمار فاعليها (فئة الأساتذة) نحو الانسجام والتماثل الاندماج الرضا الوظيفي،... وبالتالي نحو أكثر إيجابية في ممارسة العمل الأكاديمي... في مقابل هذا أقل تهكما، أقل اغترابا، أقل تراخيا وظيفيا للأستاذ الجامعي وبالتالي أقل سلبية داخل البيئة الجامعية من قبل فئة الأساتذة، مما ضمن تعزيز محتوى وعمق العمل الأكاديمي والبيداغوجي البناء والهادف.

وتماشيا مع هذه الحثيات وبحثا عن الفوائد التي تترتب عن وجود الدعم التنظيمي داخل النسق الجامعي الموجه للأساتذة الجامعيين استلزم منا وضع ترسيمه توضيحية لمحددات فعالية الدعم التنظيمي بلورة، كالتالي²:



شكل رقم (03): يوضح محددات فعالية الدعم التنظيمي

¹ الخريفاني شادن، مستوى الدعم التنظيمي للمدارس الثانوية، المجلة العلمية لكلية التربية - العدد10، المجلد 05، الجزء الثاني، جامعة اسيوط، 2019، ص 185.

² الخريفاني شادن، مستوى الدعم التنظيمي للمدارس الثانوية، المجلة العلمية لكلية التربية - العدد10، المجلد 05، الجزء الثاني، جامعة اسيوط، 2019، ص 185.

• المبحث الثاني: التغيير الاستراتيجي

• المطلب الأول: عناصر الفكر الاستراتيجي:

يتضمن التغيير جانبا أساسيا وهاما وهو زيادة قدر الغرد أو المؤسسة على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال وبالتالي لا يستطيع الغرد أو المؤسسة أن يقوم بالمهام الملقاة على عاتقه لفترة طويلة وبشكل فعال دون تخطيط مدروس وعقلاني لطبيعة التغيير الذي يحيط به وكيفية مواجهته، إذ أن التغيير يعني أن على الغرد أو المؤسسة أن يواجه بيئة جديدة تتطلب منه أنماطا جديدة من اللوك حتى يتمكن من التكيف مع ما يستجد عليه من ظروف لذا يبقى مفهوم التغيير خاضعا لمجموعة من المحددات أو الظروف حيث يغير مفهومه بين التلقائية والتخطيط، وبين التخطيط الايجابي المرغوب فيه والعلبي مما أدى إلى التباس مضمون مصطلح التغيير مع مصطلحات أخرى مثل التغير، التقدم و التطوير مما يوجب علينا إعطاء الفروق الجوهرية بين هذه المفاهيم والتغيير الذي ننشده في هذه الدراسة.

ويبرهن (Bonn 2005) على أن التفكير الاستراتيجي على المستوى الفردي يتضمن

ثلاثة عناصر:

1- التفكير المنظم system Thinking: يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المنظمة، بحيث تم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها، حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام (Maccoby , 2004:3)

2- الإبداع Creativity: هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجودا من قبل على هذه الصورة ويمكن تضمين جميع أبعاد الإبداع في تعريف شامل ينص إن الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن إن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء لخبرات الغرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم (جروان، 200 : 22).

3- الرؤية المستقبلية Vision: وردت تعاريف متعددة للباحثين تناولت الرؤية الاستراتيجية فقد أشار (Thomson & Strick,and,1995: 41—42) إلى إن الرؤية الاستراتيجية تعكس طموحات المنظمة وتزودها بنظرة شاملة عن (إلى أين تذهب) وتعطي إشارات حول تطلعات المنظمة، وترسم مسارا استراتيجيا لها من أجل الولوج فيه ويتفق كل من (Hussey,1993:185) و (Lynch,2006;351) بأن الرؤية الاستراتيجية هي تحدي يواجه إدارة المنظمة لرسم صورة مستقبلية للمدراء من بيئتها الحالية ومركزها التنافسي وأشار

(البرواري، 21، 2006) إن الرؤية الاستراتيجية هي التطلعات المستقبلية للمدراء التي تحدد طبيعة الأعمال المستقبلية للمنظمة والمركز السوقي الذي تريد إن تحققه بالاستناد إلى البيئة التي تعمل فيها¹.

وتزودها بنظرة شاملة عن (إلى أين تذهب) وتعطي إشراقات حول تطلعات المنظمة، وترسم مساراً استراتيجياً لها من أجل الولوج فيه ويتفق كل من (Hussey, 1993: 185) و (Lynch, 2006; 351) بأن الرؤية الاستراتيجية هي تحدي يواجه إدارة المنظمة لرسم صورة مستقبلية للمدراء من بيئتها الحالية ومركزها التنافسي وأشار (البرواري، 2006 : 21) إن الرؤية الاستراتيجية هي التطلعات المستقبلية للمدراء التي تحدد طبيعة الأعمال المستقبلية للمنظمة والمركز السوقي الذي تريد إن تحققه بالاستناد إلى البيئة التي تعمل فيها.

• أهمية الفكر الاستراتيجي:

تبرز أهمية التفكير الاستراتيجي كونه نمطاً يسهم في تحقيق المواءمة بين إمكانات المنظمة وواقع المنافسة عن طريق دراسة العلاقات المنظورة وغير المنظورة لمجمل الأنشطة وتداخلاتها مع مختلف الأنماط البيئية. (الدوري وصالح، 2009 : 25).

ومن هنا جاءت الدعوات لتغيير نمط تفكير الإدارة العليا نحو التفكير الاستراتيجي (Kogut 196 : 1999)، ويشكل التفكير الاستراتيجي أحد التحديات المهمة التي تواجهها الإدارة العليا في أية منظمة، بل يمتد الأمر ليشمل جميع مستوياتها ومن أجل إن تتمتع المنظمة بالاعتدال، فقد برهنت تجارب الماضي إن التطوير الناجح لاستراتيجيات أقسام المنظمة ووحداتها نتاج ذلك التفكير، إذ غالباً ما يظهر ميلاً بين مديري تلك الوحدات المنضمة ليصبح جل تفكيرهم تتركز حول اكتشاف الاستراتيجيات مستفيدين من الماضي، وكذلك بخصوص هذه الاستراتيجيات على التغيير البيئي الواقعي، ويتطلب ذلك معرفة الإدارة العليا وباقي المديرين بأعمالهم وتوافر المعلومات المنظمة التي باتت إحدى المشكلات الخطيرة في حياة المنظمات ذوات الأعمال المتعددة، ويتجلى ذلك في إثارة تساؤلات استراتيجية، يتم الإجابة عنها بالاستفادة من أساليب التحليل الاستراتيجي².

¹ علي كزار مجداب، التفكير الاستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية في العراق، كلية الدراسات العليا، رسالة مقدمة للحصول على

درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، السودان، 2018، ص 284-285.

² علي كزار مجداب، التفكير الاستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية في العراق، مرجع سابق، ص 285.

ولعل فوائد التفكير الاستراتيجي تتجسد باه أداة تعزز الاقتدار والمعايرة في المنافسة، إذ تستطيع الإدارة العليا تحديد الاستعدادات التي يمكن عن طريقها تحقيق النجاح، ولعل منها استعدادات المحافظة على نوعية التصنيع، والكلف الفعالة والاستعانة بأسلوب توزيع يمكن المنظمة من تحقيق التفوق على منافسيها، وتوازن الإدارة العليا مواطن القوة في عمليات المنظمة ومهامها وقوتها بقدرسية المنافسين في مجالات أعمال حلتها، لكي تقرر عبرها موقعها الاستراتيجي.

ويعد التطور الحديث الذي شهدته تقانة المعلومات عاملاً مساعداً وداعماً للتفكير الاستراتيجي للمنظمة ومعززاً قدراتها على الكيف والمناورة والتحديث بسرعة ودقة ضمن العمليات الاستراتيجية، وكذلك التركيز على الأوجه الإبداعية فيها، وهكذا يمكن القول أن تقانة المعلومات والاتصالات بمختلف أنواعها تشكل عاملاً محددًا للتفكير الاستراتيجي في المنظمات ذات الأعمال المتنوعة، الذي يؤثر في فاعلية أتيان القرارات الاستراتيجية فيها ومقدار ما تحتاجه من إبداع لضمان نجاح عملية تكوين الاستراتيجية تصميمًا وتطبيقًا (18: 2004: Chakravarthys&Lorange P)، ويأتي التفكير الاستراتيجي استجابة للبعد الاستراتيجي في الإدارة، وهو يساعدها في الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بتصورتها بعيدة الأمد، منها مثلاً، ماذا تريد أن تكون المنظمة في (5، 10، 20) سنة قادمة؟ وماذا تعمل للوصول إلى ذلك؟ وما الموارد التي ينبغي لها استقطابها والحصول عليها؟ وما التغيرات الحاصلة في عمليات البيئة؟ وما أسلوب التعامل معها؟ وكيف تستطيع تحقيقها وبلوغ ميزة تنافسية بوساطتها؟ هذه التساؤلات تحديات أساسية للإدارة العليا في تكوين المنظمة تشجعها على استخدام التفكير الاستراتيجي بمختلف السيناريوهات والخطط لضمان بلوغها (G.A., 2003: 102) Cole، وقدمت رؤية جديدة عن التخطيط الاستراتيجي عن طريق توظيف المديرين للتفكير الاستراتيجي الحدسي والمبدع كونهما يؤمنان تصورات عن إعادة بناء الاستراتيجيات. (Mintzberg, 2004: 108).

ولما كان التخطيط الاستراتيجي نشاطاً رئيساً مستمراً، فإنه يشجع المديرين بل ويلزمهم التفكير استراتيجياً ويدعوهم إلى التركيز على معطيات البيئة الخارجية في الأمد البعيد، إضافة إلى التفكير بها مرحلياً وتشغيلياً للأمد القريب. (Bateman, 2006: 10)

وكذلك دعوة المديرين إلى التفكير في عملية الإدارة الاستراتيجية عن طريق عناصرها المختلفة كتأسيس الرسالة والتصور والتحليل البيئي والتقدير الداخلي، وصياغة الاستراتيجية وتطبيقها والرقابة عليها. ويتطلب من القيادة التفكير بالتحديات التي تواجهها الأعمال، كونها ذات

طبيعة استراتيجية، وتستلزم كذلك التفكير بطاقة المنظمة عند تعاملها مع القوى الاجتماعية وباقي قوى البيئة المؤثرة فيها، وتصورها وقدرتها على الوعي بأغراض المنظمة ومؤسساتها، والتحديات لقيم وعلاقة المنظمة مع مجتمعها والمنظمات الحكومية، والمنافسة العالمية والطاقة والبيئة المادية والاجتماعية والقانونية المؤثرة في التقانة. (Marcus, A.A 78 :2006.)، وضمن تصور إن التفكير الاستراتيجي ما هو إلا تحديد الغايات بعيدة الأمد والأهداف وتبني مسارات الفعل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ غايات تمتلكها المنظمة، فهو يساعد المديرين في التهيؤ للمستقبل. (Ivancevich, 2007: 184).

وتبرز أهمية التفكير الاستراتيجي بأنه أداة تنافسية ملائمة لبيئة اليوم عالمية التناضب التي تتجاوز فيها استراتيجيات المنظمة الحدود والأسواق لتحقيق أعلى الأرباح، فضلا عن أنه يجعل المديرين أكثر نجاحا في السيطرة على المستقبل، وإدراك أحلامهم وأحلام الزبائن وأصحاب المصالح (Baloch& Inam,2009,2). بينما محور أهمية التفكير الاستراتيجي لمنظمات الأعمال في تركيزه على أهم القضايا الجوهرية للمنظمات والتي هي:

(Robinson,2005,2)

✓ التغيير الجوهري.

✓ تحديد الاستراتيجية الأكثر تأثيرا في توجيه المنظمة.

✓ تخصيص الموارد التي لها تأثير ايجابي أكبر في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة¹.

وكذلك يستمد التفكير الاستراتيجي أهميته من إسهامه في : (Fairholm& Card,2009,18)

✓ أدراك الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

✓ ربط المهام اليومية بالاستراتيجيات طويلة الأمد.

✓ تطوير خطط العمل المستندة على الأولويات الاستراتيجية.

✓ تطوير الاستراتيجيات التي تدعم رسالة المنظمة.

وتتضح أهمية التفكير الاستراتيجي من كونه أداة للتحضير للمستقبل عن طريق توظيف

الخبرة والمهارة الشخصية والإبداع في التعامل مع المعلومات والمعرفة الاستراتيجية، لفرض تحقيق

التكامل والتناغم بينها وبين أهداف المنظمة وإدراك جميع المتغيرات البيئية، وهذا لن يتحقق إلا إذا

تمكنت القيادة الاستراتيجية من استخدام قدرتها في بلورة آفاق التفكير الاستراتيجي لدى جميع

¹ علي كزار مجداب، التفكير الاستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية في العراق، مرجع سابق، ص 286.

العاملين وبكل المستويات عن طريق الانفتاح عليهم وإشراكهم في القضايا المتعلقة باستراتيجية المنظمة¹.

• المطلب الثاني: الأضرار الناجمة عن غياب الفكر الاستراتيجي:

- ✓ ضياع العديد من فرص إفادة مما هو متاح في البيئة الخارجية للمنظمة في حين تستطيع منظمات أخرى منافسة اقتتاص هذه الفرص واستثمارها.
- ✓ مواجهة المنظمات للعديد من المشكلات والأزمات نتيجة عدم الإدراك المبكر للقيود والتهديدات التي تكمن في البيئة الخارجية للمنظمة وعدم الاستعداد لها، وعدم المقدرة على التعامل الفعال معها.
- ✓ إهدار جزء من الإمكانيات والموارد، وعدم الاستفادة منها نتيجة عدم إدراك المنظمة لما لديها من نقاط قوة وكيفية الانتفاع بها.
- ✓ ضعف العلاقة وغياب الربط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما تضعه من سياسات وقواعد للعمل ووجود بعض السياسات واتخاذ بعض القرارات التي لا تخدم رسالة المنظمة وأهدافها.
- ✓ غياب أو عدم وضوح أسس ومعايير تقييم الأداء وقياس الكفاءة، ويرجع ذلك إلى ضعف تحويل الأهداف إلى نتائج موضوعية قابلة للقياس وترجمة ذلك إلى خطط وبرامج عمل.
- ✓ ضعف مقدرة المنظمة على الإبداع والابتكار وتنفيذ اللوائح والإجراءات والقواعد، وتخوف الأفراد من تقديم أفكار غير تقليدية للتطوير والتحديث.
- ✓ مناخ تنظيمي فيه العديد من التوتر والقلق بين الأفراد وإحساس بعدم الأمان وضعف الانتماء للمنظمة، وحالات الصراع والنزاع بين المديرين والإدارات نتيجة غياب الرؤية الاستراتيجية التي تحقق التجانس بين إدراكات الأفراد وتصوراتهم واتجاهاتهم وتربط بين رغباتهم وطموحاتهم².

¹ علي كزار مجداد، التفكير الاستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية في العراق، مرجع سابق، ص 287.

² خنيف، لينا، أنموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن "، أطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، 2008، ص 34.

✓ تخبط المنظمة في قراراتها، ووجود فجوات واضحة بين وعودها والتزاماتها والمغالاة في أهدافها بصورة يصعب تحقيقها نتيجة عدم معرفة البيئة الداخلية والخارجية على حقيقتها وصياغة الأهداف ووضع الخطط وبرامج العمل على افتراضات خاطئة.

✓ ضعف مهارات ومقدرة قيادات المنظمة من ايجاد البدائل الاستراتيجية المناسبة استجابة للتغيرات أو المفاجآت التي تحدث في بيئة المنظمة وتتطلب تعديل أو تغيير مسارات العمل في المنظمة.

✓ ظهور مشاعر عدم الرضا من فئات مجتمع المنظمة، تجاه المنظمة وما يرتبط به أو عدم التأييد لها نتيجة إدراك فئات المجتمع واعتقادها بأن المنظمة تركز جهودها على تحقيق مصالحها دون مصالح الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية¹.

• المطلب الثالث: مفهوم التغيير

تناول الكثير من العلماء والباحثين مصطلحي التغيير وتتفاوت التعاريف المختلفة لمفهوم التغيير الاستراتيجي فيما بين التركيز على سلوك الأفراد والجماعات وبين التركيز على التنظيم والبيئة التنظيمية:

فالتغيير يتعلق الأمر بالفرد وبمجاله النفسي الداخلي والخارجي أي فضاء النشاط سواء فيما تعلق بالأهداف والغايات وكيفية إدراكها أو فيما يتعلق بالإجراءات والعمليات التي تصاحب التغيير وكيفية استدخالها والتكيف معها.

يمكن تصور التغيير الاستراتيجي بأنه: "جمع بين مضمون عملية التغيير في إطار مخطط ومنظم ومتدرج".

"وهو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين واحداث تغيير جذري في العلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية".

"وهو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارات أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة للتنظيم يسبق غير من التنظيمات فيها".

¹ خنيف، لينا، أنموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن ، مرجع سابق،

"كما أن التغيير التنظيمي الاستراتيجي هو: "مجهود طويل المدى لتحسين قدر المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة".

رابعاً: إدارة المنظمة في مواجهة التغيير¹.

• **المطلب الرابع: شروط التغيير:**

هناك مجموعة من الشروط يجب توافرها في التغيير تكون بمثابة أسباب لقبول التغيير وعدم مقاومته. ومن هذه الشروط ما يلي:

❖ **التغيير اختياري وليس مفروض:**

عندما يشعر العاملون أن التغيير اختياري بالنسبة لهم وليس إجبارياً أو مفروض عليهم ففي هذه الحالة لا تكون هناك مقاومة للتغيير ويكون سلوك الفرد إيجابياً في مجال العمل والعكس صحيح إذا كان هذا التغيير مفروض على الأفراد فسوف يلقى هذا التغيير مقاومة شديدة ويحاول الأفراد العاملين في المنظمة إحباط هذا التغيير.

❖ **التغيير نحو الأفضل:**

إن الفرض الرئيسي من وراء التغيير يجب أن يكون الوصول إلى وضع أفضل في المستقبل من الوضع الحالي، ومن ثم ينعكس هذا الوضع الأفضل على ظروف العاملين بتحسين أموالهم وأوضاعهم في العمل وليس بالاستغناء عن بعضهم أو تغيير مراكزهم ووظائفهم في العمل، فإذا اقتنع العاملين للأهداف الإيجابية للتغيير وتحسين أموالهم كنتيجة طبيعية للتغيير في هذه الحالة سيكون التغيير مقبول من العاملين ولن تكون هناك مقاومة له.

❖ **التغيير يلبي احتياجات العاملين:**

لابد أن يهتم القائمين بالتغيير باحتياجات العاملين الاجتماعية والنفسية والاقتصادية في مجال العمل، فإذا أمكن للقائمين بالتغيير إقناع العاملين بأن جميع احتياجاتهم أو أغلبها يمكن تلبيتها من خلال التغيير المزمع إدخاله على ظروف العمل وأدواته في هذه الحالة سيكون التغيير مقبولاً من قبل العاملين.

¹ محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل الأردن، 2002 ص 313.

❖ توافر المعلومات اللازمة عن التغيير:

إن توافر المعلومات اللازمة عن التغيير للعاملين من حيث أهدافه ونتائجه وضرورته، فهذا لا شك يقلل من حدة القلق المرتبطة بالتغيير في نفوس العاملين مما يجعلهم يتقبلوه¹.

❖ التغيير مخطط ومنظم:

ونقصد بذلك ألا يتم التغيير بصورة ارتجالية أو يكون مفاجئ للعاملين وإنما ينبغي أن يكون مخطط ومنظم وتدرجي ويتم إدخاله للعاملين على سبيل التجربة والاختبار وفي خلال تلك الفترة تعقد اجتماعات مستمرة بين المسؤولين عن التغيير والعاملين لشرح مزايا التغيير ودرجة استفادة العاملين منه ومن ثم يتقبله العاملون ولا يقاومونه².

• المطلب الخامس: مصادر التغيير:

عندما نتحدث عن مصادر التغيير فإننا نقصد بها الدواعي والأسباب التي تؤدي غالباً إلى التغيير أو تساعد عليه أو تخلق الحاجة إليه وقد يكون السبب كمصدر للتغيير أو حتى ما سيؤول إليه التغيير وبصنف معظم الباحثين مصادر التغيير إلى أسباب داخلية وأسباب خارجية تؤدي إلى مشاكل لا يمكن حلها والتواكب مع التغييرات المحيطة ما لم تحدث تغييرات في أجزاء المنظمة وفي الأسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها ويمكن تقسيم التغييرات والمشاكل المحيطة بالمنظمة إلى:

❖ التغييرات الخارجية: وهي تغييرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن ضمنها:

✓ زيادة حدة المنافسة في السوق ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة فيه.

✓ التغيير السريع في الأساليب الغنية (التكنولوجية) المحيطة والتهديد بتقدم سلع وخدمات المنظمة.

✓ التغييرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع مثل التحولات الاقتصادية والتغييرات في قوانين النقد والضرائب والتصدير والاستيراد والانفتاح والتغيير في الموارد الاقتصادية وغيرها³.

¹ بلمقدم مصطفى، محمد جودت فارس، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 40.

² بلمقدم مصطفى، محمد جودت فارس، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 40.

³ حسن حريم، إدارة المنظمات، ط 1، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2003، ص 368.

✓ التغييرات في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم والفروق بين الأجيال وتطلعات الشباب وقيم الزواج والتحرر وعمل المرأة.

ولاشك أن هذا التغيير الناشئ كاستجابة للضغوط الخارجية قد لا يجد طريقه للتطبيق الكامل وقد يظل في صور شعارات أكثر منه تغيير حقيقي و يتوقف مدى تحقيق هذا التغيير على قوة الضغوط الخارجية من ناحية وعلى القوة النسبية للوحدات التي .بجب عليها إحداث مثل هذا التغيير في مواجهة هذه الضغوط من الناحية الأخرى. وهكذا يمكن القول بأن أبرز وأهم القوى الخارجية الداعية للتغيير التنظيمي هي الثور " المعرفية والتقنية والتغيرات في الأسواق والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والديمقراطية وتزيد ضغط الجماعات المنظمة وتغير نظر " الجمهور وتوقعاته من المنظمات والأزمات الخارجية الطارئة.

❖ **التغييرات الداخلية:** تواجه المنظمة من الداخل تغييرات حادة تؤثر في مصيرها ومن أمثلة هذه التغييرات:

- تغييرات في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب التقنية.
- تغييرات في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل.
- تغييرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.
- تغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.
- تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.
- تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ¹.

¹. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط6، الدار الجامعية الإسكندرية، 1997، ص 436.

• المطلب السادس: أهداف التغيير

ترتبط جهود التغيير التنظيمي بمجموعة متنوعة من الأهداف والمصطلحات الفنية فقد تكون الأهداف في بعض الحالات مكتوبة إلا أنه يمكن أيضا اشتقاقها من خلال أفعال وتصرفات إدارات المنظمة ومن الأهداف الشائعة والمعروفة نجد الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عال من الدافعية ودرجة عالية من التعاون وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد الأدنى من الصراع والتكاليف المنخفضة.

ويؤكد "سيزلاقي" و"والاس" على أن برامج التغيير يجب أن تركز على قدر المنظمة على التكيف مع بيئتها وجعلها أكثر قابلية للتكيف معها سواء كانت الحالية أو المتوقعة كما لا بد عليها من استخدام الطرق المعدة لإحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكل المنظمة، كما يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرقيان بالقدر الذي ينيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

هذه المستهدفات كلها تؤكد على أن التغيير لا يأتي بطريقة عفوية ارتجالية إنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة تشمل على عدد من الأساليب والاستراتيجيات وبهدف التغيير المنشود كنفيجة وكمخرجات من المنظور الإيجابي إلى:

- ✓ إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.
- ✓ إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم يثكل صريح وعدم التكم عليها أو تحاشي مناقشتها.
- ✓ توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار يثكل مستمر ودون تشويه.
- ✓ العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة وأهدافها¹.
- ✓ إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كافر وكجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الغريق مما يزيد من فاعلية الجماعات.
- ✓ زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة.

¹ محمد قاسم القرروتى، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني للفرد والجماعة في المنظمات المختلفة، ط4، دار الشروق، عمان، 2003، ص 325-

✓ مساعدة المسرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل الإدارات بالأهداف بدل الإدارات بالآزمات.

✓ تعويد العاملين على ممارسة الرتبة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملها¹.

• المطلب الرابع: الأسباب التي تؤدي إلى حدوث التغيير:

التغيير مطلوب لمنظماتنا سواء كان في سلوكيات الناس أو هياكل التنظيم أو نظم الإدارة أو التكنولوجيا.

وهو مطلوب للتفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة سواء البيئة الاقتصادية أو السياسية أو التشريعية أو الغنية أو السوقية أو الاجتماعية أو الثقافية.

فهذه البيئة كما تخلق فرصاً للمنظمة، تفرض عليها قيوداً، والإدارة الفعالة هي التي تسعى لاقتناص الفرص وتتجنب القيود أو تلتف من حدها.

ومن هنا يجب أن نتساءل عن الأسباب التي تؤدي إلى حدوث التغيير فبعض المديرين لا يعلمون عن التغيير إلا القليل ولا يهتمون بهذا التغيير إلا إذا مس هذا التغيير جانب من جوانب التنظيم.

ولكن المدير الحكيم هو الذي يبحث عن التغييرات المتوقعة والتي يمكن أن تحدث نتيجة الصراعات المختلفة².

وفيما يلي نوضح بعض الأسباب التي تؤدي إلى حدوث التغيير على النحو التالي:

❖ الأسباب البيئية:

إن البيئة بالنسبة لمنظمات الأعمال تعنى أكثر من الماء والهواء بالنسبة للإنسان ونقصد هنا بيئة العمل الخارجي والتي تشمل جميع ظروف العالم المتغيرة التي يجب أن تعمل فيها المنشأة، وتشمل العوامل البيئية القوانين واللوائح الحكومية، المنافسة، التقدم التكنولوجي، النمو السياسي، القوانين المعقدة، نواحي القوة والضعف في منظمة الأعمال... الخ. مثل هذه التغييرات في بيئة العمل الخارجي تحتم على المسؤولين في منظمات الأعمال ضرورة مواكبتها والتكيف معها وإلا ما استطاعت أن تلحق بهذا التغيير السريع مما قد يتسبب لها في الفشل وعدم البقاء في دنيا الأعمال.

¹ محمد قاسم القروتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني للفرد والجماعة في المنظمات المختلفة، مرجع سابق، ص 325-326.

² بلمقدم مصطفى، محمد جودت فارس، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 32.

❖ التغيير التدريجي في قيم المجتمع:

ومن أمثلة ذلك التغيير في نظم المجتمع، العادات والتقاليد، والاتجاهات، ومستوى التعليم، وبالتالي فإن أهداف وقيم التنظيم التي قد تكون شعاره اليوم يمكن أن تكون أهداف غير طموحة وغير حديثة في السنوات المقبلة وذلك نتيجة للتغيير في قيم واتجاهات الإنسان. التقدم التكنولوجي:

ومن هذه التطورات التغيير في الآلات والمعدات وأساليب العمل، وإدخال نظم المعلومات والحاسبات الآلية المتطورة، ونظم الإنتاج الحديثة... الخ، كل هذا يفرض على التنظيم ضرورة التطور والتغير إلى الأحدث والأكثر تقدماً، وتوفير الكوادر الغنية اللازمة للعمل على مثل هذه الآلات والمعدات المتطورة ويجب أن تكون هذه الكوادر مدربة على أسس تدريبية حديثة وأيضاً يجب أن يكونوا مدربين على كيفية استخدام نظم المعلومات والحاسب الآلي في اتخاذ القرارات السليمة والسريعة لكي تواكب هذا التقدم الهائل في التكنولوجيا الذي نعيشه في عصرنا الحالي¹.

❖ التغييرات التنظيمية:

وهي تلك التغييرات في التنظيم وأساليب الإنتاج التي حولت التنظيم الهرمي إلى تنظيم متشابك العلاقات وأصبح التنظيم أفقياً واتسعت قاعدته وليس رأسياً هرمياً كما كان في الماضي حيث سلسل السلطة رأسياً بدءاً بالإدارة العليا ثم الوسطى ثم التشغيلية وهكذا.

❖ التغييرات الإدارية:

وتعتبر من أهم أنواع التغييرات فالمديرين أنفسهم يكونون هم مصدر التغيير الذي تواجهه الإدارة وقد تكون هذه التغييرات عارضة (طارئة)، مغتال ذلك ما يقوم به المدير من تغيير لا ينعكس على العمل بصورة مرئية، وقد تكون هذه التغييرات دولية كأن يستفيد المدير من جميع الخبرات التي تظهر على مستوى العالم والتي تكشف عن إتباع طريقة أفضل للعمل وتحقيق الكفاية الإنتاجية والفعالية في الأداء.

في هذه الحالة لا بد أن ينعكس هذا التغيير على مراحل العمل أساليبه التي مارسها العاملين لغترة طويلة مما يدفع المدير إلى محاولة الضغط على العاملين ليغيروا من هذه الأساليب والطرق القديمة وإتباع طرق أخوى حديثة.

¹ بلماقدم مصطفى، محمد جودت فارس، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 32.

ومن هنا وجب على إدارة المنظمات أن تواكب كل حديث والعمل على تغيير القديم داخل منظماتها حتى تستطيع الاستمرار والبقاء والتقدم نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي الذي ظهرت من أجله¹.

• المطلب السابع: أنواع التغيير

إن تحديد أنواع التغيير مرتبط بالكثير من العناصر المختلفة الأخرى كمستوى التغيير والاستراتيجية المسطرة لإحداث التغيير وطبيعة المنظمة في حد ذاتها، لذا يمكن أن نعبر على أنواع التغيير من خلال المجال أو النمط المتبع والوقت المستغرق أو البيئة وغيرها من معايير التصنيف كما سنرى:

• من حيث درجة الشمول:

من خلال هذا المعيار يمكن أن تميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة" والتغيير الشامل الذي يشمل كافة أو معظم الجوانب والقطاعات الرئيسية في المؤسسة، والخطورة" في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن بحيث تكون بعض الجوانب والقطاعات متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فعالية التغيير، فعلي سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك.

• من حيث موضوع التغيير:

من خلال موضوع التغيير كأساس يمكن التمييز بين التغيير المادي التكنولوجي والتغيير المعنوي النفسي والاجتماعي، فعلي سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة" حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير تكلي وسطحي وغير فعال.

• من حيث سرعته وحدته:

وهذا التقسيم يشمل التغيير البطيء أو التدريجي والسريع وعلي الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد علي طبيعة الطف¹.

¹ بلقلم مصطفى، محمد جودت فارس، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 33.

• حسب الانتشار الجغرافي:

فهناك أنواع من التغيير تركز علي مناطق جغرافية معينة دون سواها حيث قد ينعكس التغيير مجموعة من المنظمات في نفس المجال أو لها نفس النشاط أو مجموعة من المنظمات التي لها علاقة مرتبطة بعضها ببعض في البيئة الخارجية.

• من حيث اتجاه تركيزه:

حيث علي هذا الأساس يمكن أن يقسم التغيير إلي تغيير يركز علي ما يتم تغيير، حيث وصف "ليفيت" بالتفصيل المفهوم السائد لماهية أساليب التغيير المتوافر وحدد الأساليب الهيكلية والتقنية والمهام والأفراد. وهناك نوع يركز علي الكيفية التي يحدث بها التغيير ويحدد جرر علي ضوء تجربته².

❖ المطلب الثامن: استراتيجيات التغيير

توضح المراجعة العامة لأبحاث وكتب إدارة التغيير أن هناك عدة استراتيجيات مختلفة لأحداثه وأهم ما كتب في استراتيجيات التغيير المخطط أربع استراتيجيات رئيسية وهي:

- استراتيجيات تطوير الإنسان وتنمية الموارد البشرية:

تعتبر هذه الاستراتيجية هي الاستراتيجية المحورية في التغيير، لذلك سوف يتم التركيز علي أهمية الجانب العقائدي في هذه الاستراتيجية كي تتحول إلي محرك إيماني يدفع قوى التغيير، ويؤمن سلامة انتاجها علي مختلف المحاور الأخرى، وبمراعاة أن الجانب الإيماني هو الميزة النسبية الأساسية التي يمكن أن تتميز بها المنطقة العربية إذا أحسنت التربية والتوجيه الإيماني، وإذا توافرت الأمانة والصدق والإخلاص والبعد عن المظهرية والنفاق.

وإذا كان الإنسان هو أداة التغيير في مختلف المواقع والمستويات يتميز بحرية اتخاذ القرار بدرجات متفاوتة في الأهمية سواء في مجال التشريع أو القضاء أو الإدارة أو الاستثمار أو الإنتاج أو الاستهلاك أو الادخار، فإن سلامة قراراته بالمعايير الإيمانية تقتضي لإمكان مواجهة التغيير أن تشمل أهم عناصر التغيير لتطوير الإنسان ولتنمية الموارد البشرية في العالم العربي، وذلك لإمكان مواجهة التغيير وهذه العناصر تشمل الآتي³:

¹ ربحي الحسن، التخطيط للتغيير مدخل لتنمية الإدارة، مجلة الإدارة العامة، العدد 37، 1980 ص 142.

² ربحي الحسن، التخطيط للتغيير مدخل لتنمية الإدارة، مرجع سابق، 1980، ص 142-143.

³ بلمقدم مصطفى، محمد جودت فارس، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 38.

❖ الارتقاء بالعلم والثقافة والإعلام:

وتعميق الرؤية المحلية والدولية والإقليمية والتحليل التاريخي للأحداث والمتغيرات للتنبؤ بالمستقبل، وهذا كله يتطلب اعتبار التخطيط الاجتماعي المتكامل للعلم والثقافة والمعلومات وسلوكيات الإنسان العربي أمراً على أهمية من خطط التنمية الاقتصادية والذي بدوره لا تتجح هذه الخطوط ولا يصلح الإنسان محورا للتغيير وفي اتخاذ القرارات.

❖ القدرة علي تحويل العلم والمعلومات إلى معرفة تنظيمية:

تستخدم في التخطيط والتنظيم وتوجيه القرارات وتنعكس ميدانيا في التطبيق بموضوعية دون أهواء، ويتطلب ذلك التزام متخذي القرارات بالاستقامة والموضوعية في تفاعل المعارف، وتعظيم الاستفادة من التراكم المعرفي المتياح، والبعد تماما عن الجهالة أو التسلط أو الأنانية أو التحيز الشخصي أو المحسوبية أو الأهواء في اتخاذ القرارات.

❖ حسن اختيار القيادات ومراكز اتخاذ القرار وتنمية قدراتهم القيادية:

حتى يباشرون مهامهم بجدارة في المنافسة الاقتصادية والتكنولوجية، والارتقاء بكفاءتهم في اتخاذ القرارات بهدف تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانات والمعلومات إلى المستوى الدولي، وذلك لأن حسن اختيار القيادات ومتخذي القرارات هو العامل الأساسي في نجاح المؤسسات والمنظمات لأن هذه القيادات هي القلب الدافع والعقل الدافع والعقل المفكر في المنظمات المختلفة، ولأن فاقد الشيء لا يعطي شيئاً.

❖ تعبئة القوى والاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد والوقت:

وتشمل هذه الموارد عوامل الإنتاج التقليدية من الموارد الطبيعية وقوى العمل ورأس المال والتنظيم، كما تشمل حديثاً التكنولوجيا والمعلومات والوقت أو الزمن، فيجب على المنظمات المزيد من الرشد في تخصيص وتعبئة مواردها والرشد في استخدامها الاستخدام الأمثل. فخفض تكلفة المدخلات والارتقاء بقيمة وفاعلية وجود المخرجات، وتبعاً لذلك ارتفاع الكفاية الإنتاجية وهي أحد المحاور الرئيسية في الصراع الدولي القائم¹.

¹ بلماقدم مصطفى، محمد جودت فارس، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 38.

❖ تنمية الصدق والأمانة والوفاء بالعهود والعقود:

ترتبط الثقة في قطاع الأعمال وفي المجالات الاقتصادية والسياسية، كما ترتبط الجدارة الائتمانية في المعاملات المحلية والدولية وخاصة مع قطاع المال بالصدق والأمانة والوفاء بالعهود والعقود، وتزداد أهمية هذه العناصر السلوكية مع التحديات المترتبة على المتغيرات الإقليمية والدولية الأخيرة.

❖ تنمية الرقابة الذاتية وتعميق الشعور بالمسؤولية:

رغم أهمية الرقابة الخارجية والداخلية المختلفة لنجاح المؤسسات والمنظمات فإن تعميق الشعور بالرقابة الذاتية هو أقوى أنواع الرقابة فاعلية، ونشمل الرقابة الذاتية الرقابة على حسن تخصيص واستخدام الموارد أو المدخلات أو الإمكانيات المتاحة للغرد أو للجماعة وتعظيم الاستفادة من مخرجاتها، وحسن استخدام الوقت والبعد عن اللغو والانحرافات، وتجنب الأخطاء وملاقاتها.

❖ تدعيم نظم الحوافز الإيجابية والسلبية ومحاسبة المسؤولية:

لأن نظم الحوافز الإيجابية والسلبية توفر محركا لرفع الجهود بالمنظمات والمؤسسات نحو تحقيق أهدافها وخططها وبرامجها كما تجنبها يسرب الإحباط إلى معنويات العاملين وتعميق الشعور بالمسؤولية.

❖ تدعيم كرامة الإنسان والديمقراطية الحقيقية والمشاركة الفعالة المتبصرة:

ففي عصر العلم والمعارف والمعلومات لا يتفوق مجتمع إلا إذا قام على احترام كرامة الإنسان وتنمية ملكاته وقدراته وعدم إحباط معنوياته لتعظيم كفاءته وطاقاته. والديمقراطية والمشاركة الحقيقية غير المظهرية هي السبيل الفعال لدعم كرامة الإنسان وللنقد والتصحيح في مختلف مجموعات وتجمعات المجتمع سواء أكانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية وهي السبيل إلى الرشد في القرارات وفي التوجيهات¹.

¹ بلقلم مصطفى، محمد جودت فارس، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 39.

❖ التخلص من أمراض النفاق والتملق، عند إحداث أو حدوث أي تغييرات:

فهذا يتطلب مواجهة الحقائق بموضوعية كاملة لاتخاذ قرارات التصحيح أولاً بأول، وإذا كانت أمراض النفاق والتملق تؤدي إلى ضياع النقد البناء وعدم تقويم وتصحيح الأخطاء والانحرافات. فضلاً عن انعكاس أثر ذلك على تلط مراكز اتخاذ القرار محل اهتمام المنافقين والمتملقين بما يؤدي إلى طغيانهم وإلى انتشار الفساد وخلو الديمقراطية من مضمونها.

❖ تدعيم قدرات مواجهة المشاكل بالصبر والمثابرة:

وبالعزم على مداومة التصحيح، وللصبر والمثابرة ثلاث مجالات: صبر ومثابرة في أداء الواجبات وصبر ومثابرة في الإعراض عن اللغو والانحرافات، والصبر والمثابرة في مواجهة الشدائد والتحديات، لأن بالصبر والمثابرة والعزيمة سوف يتم إحداث التغيير دون أخطاء ودون مقاومة لهذا التغيير من قبل الأفراد.

إنكار الذات والإخلاص للمنظمة والجماعة، ويشمل ذلك مجتمع الأسرة وأهل الجوار أو جهة أو مؤسسة العمل والدولة والأمة والإنسانية جمعاء، وهذا يؤدي إلى اهتمام المدير بمؤسسته وبالعاملين فيها وبعملائها و التزامه بتحقيق مصالحهم، كما يؤدي هذا إلى تعاون الفرد في العمل مع الجماعة في ظل الهياكل التنظيمية المختلفة مع إمعانه بروح الغريق فيما يسند إليه أو إلى وحدته التنظيمية من أعمال.

❖ استخدام الفكر التنظيمي والتخطيطي:

يتميز العالم المتقدم بتغليب المنهج التنظيمي والتخطيط في مواجهة المشاكل، ولذلك فإن المشاكل التي تواجهه لا تكرر غالباً لاهتمامه باستثناء أسبابها، وبوضع النظم والبرامج الفعالة لتجنب تكرارها أو لمواجهة ما يتعدى ملاقاته منها بمزيد من الفعالية في حالة حدوثه، فالفكر في العالم المتقدم إذن يغلب عليه الطابع التنظيمي و التخطيطي ولذلك ظهرت لديهم مناهج للإصلاح مثل منهج الاستفادة من التجارب السابقة ومنهج الإصلاح المؤسسي ومنهج الإدارة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج، ومنهج يقوم على متابعة واستقصاء أسباب الفشل والنجاح والتفوق لتجنب وإحباط عوامل الفشل ولتبني أسباب النجاح والتفوق¹.

¹ بلمقدم مصطفى، محمد جودت فارس، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 38.

❖ استراتيجيات الرشد والتطبيق العملي:

وتقوم استراتيجية الرشد والتطبيق على افتراضات عقلانية أن الناس تطبق ما يبحثون ممالحهم إذا ما شرح ذلك لهم، ويقوم هذا المدخل على استخدام ونشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار بافتراض أن الاختيار الرشيد للأفراد لأكثر الطرق كفاءة هو الذي سيسود، وإذا ما نظرنا إلى هذه الاستراتيجية للتغيير نجد أنها تعتبر أسلوب مثالي وتتجاهل تأثيرات فرض القوة على الأفراد.

❖ استراتيجية القيم - إعادة التعلم:

وتعترف استراتيجية القيم - إعادة التعلم بحاجات الأفراد في المنظمة وبالقيم القائمة والمركز والجاه والطموحات وما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد والأداء وتفترض أن تغيير القيم والسلوك يأتي من عملية إعادة التعلم حيث يتضح عدم فاعلية القيم القديمة وضرورة إحلال قيم جديدة بدلا منها.

إن هاتان الاستراتيجيتان معا يتضمنان تنمية قدرات ومهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات في المنظمات، وأيضا تنمية وإطلاق طاقات الأفراد في المنظمات.

❖ استراتيجية تطبيق القوة والقهر والإذعان:

وهذه الاستراتيجية تتضمن إذعان الأفراد على إحداث التغيير فلا يستخدم بصفة عامة على منظمات الأعمال لأن أساليب القهر والقوة غالبا ما تفشل أو تخلق استياء عاما حينما يصطدم التغيير المرغوب فيه بعنف مع القيم المستقرة المترسخة فمدخل التغيير الشامل الذي يتعامل مع كل المتغيرات دفعة واحدة ويقوم على علاقات الصواب والخطأ والأبيض والأسود واستخدام سياسة القوة والقهر والبتير يتعارض مع القيم المترسخة والكامنة لدى الأفراد ويطوقها تماما ولا يتفاعل معها¹.

¹ بلمقدم مصطفى، محمد جودت فارس، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 39.

المطلب التاسع: دور إدارة المنظمة في التخفيف من مواجهة التغيير:

هناك عدة عوامل يمكن أن تساعد إدارة المنظمة في مواجهة التغيير من جانب العاملين والتخفيف من حدتها ومن هذه العوامل ما يلي:

❖ التعرف على العوامل الاجتماعية والسيكولوجية في التغيير:

مما لا شك فيه أن وظيفة الإدارة ستكون أسهل في إدخال التغيير إذا كان هناك شيء من البساطة والتنظيم المباشر للتغيير المقترح في مراحل مبكرة بدلا من إدخاله فجأة، ولكن الحقيقة أن ما هو أصعب هو عمليات التغيير في اتجاهات العامل حتى تحدث الاستجابة. للظروف الناتجة عن التغيير، وقد ثبت من تجارب العالم الشهير "إلتون مايو" رائد مدرسة العلاقات الإنسانية، (حيث أجدى هذه التجارب في مصانع "وورن" وسترن بشركة جنرال اليكتريك) عندما أراد أن يختبر أثر الإضاءة على إنتاجية العاملين، حيث كان يعتقد أن الإضاءة العالية تؤدي إلى زيادة الإنتاج.

❖ الثقة في السلطة:

فكثيرا ما لا يكون هناك احتمال إقناع العاملين بأن التغيير سيكون مفيدا بالنسبة لهم عندما تهيأ لهم خبراتهم السابقة أن هذا غير حقيقي وبغض النظر عن أي الأساليب تستخدم فإن العاملين لن يعتقدوا أو يصدقوا أن الإدارة قد تحولت إلى حياة عملية جديدة حتى يحصلوا على دليل على حسن النية والإخلاص وتبعاً لذلك فإن المشرف الجديد يواجه الكثير من الاضطرابات والقلق عند إدخال التغيير، وذلك أكثر من المشرف الذي يكون قد رسخت علاقاته وسمعته مع العاملين.

وهنا نظهر أهمية القيادة التي تمنح للقائد سلطة أقوى من السلطة الرسمية التي يحصل عليها المشرف المعين من قبل الإدارة وذلك من حيث تأثيرها على العاملين¹.

¹ بلمقدم مصطفى، محمد جودت فارس، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مرجع سابق، 2009، ص 40.

❖ تحليل قوى العمل:

وهنا يقترح العالم الاجتماعي الكبير "كورت لورين" أنه إذا كان هناك تغيير ما في التنظيم وقام العاملون بمقاومته فإنه يجب تحليل العوامل التي أدت إلى هذه المقاومة ودراستها دراسة وافية للتعرف على المؤثرات الخفية لهذه العوامل ويرى لورين أن هناك طريقتين للحصول على التأييد للتغيير.

✓ أولها: زيادة الضغوط من أجل التغيير فلا شك أن هذه الضغوط القوية سوف تقهر مقاومة العاملين للتغيير ولكن الخطر الوحيد لهذه الطريقة هو أن عوامل المقاومة لن تنتزع نهائياً بل تظل كامنة في نفوس العاملين الذين سيطبق عليهم التغيير.

✓ ثانيهما: وهي الطريقة الأكثر ملائمة في التخلص من عوامل المقاومة بقدر الإمكان وذلك بإتاحة الفرصة لكل فرد للتعبير عن نفسه ومناقشة موضوع التغيير معهم. وإتباع أسلوب التفاوض والحوار حتى تتغلب الإدارة على مخاوف وشكوك العاملين من التغيير.

❖ التفاوض:

إن أسفرت المراحل السابقة عن إقناع بسيط بطبيعة التغيير ودواعيه وأهدافه وظل طرف أو أكثر يقاومه، يتطلب الأمر التخطيط لعملية أو عمليات تفاوض فعالة، ويستهدف التفاوض تحقيق درجة أكبر من اقتناع معارض أو معارضي التغيير بأهميته وكذا إقناع الطرف المعارض بالمزايا التي يمكن أن تعود عليه وعلى المنظمة من التغيير.

ويتوقف النجاح في هذا الصدد على التخطيط الجيد للتفاوض من حيث اختيار التوقيت وأعضاء فريق التفاوض، وقد يتطلب الأمر اشتراك آخرين إلى جانب مستشار أو مستشارو التغيير، وكذا على اختيار التكتيكات المناسبة للتفاوض مع العاملين¹.

¹ بلمقدم مصطفى، محمد جودت فارس، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، العدد 2، 2009، ص

❖ إحداه التغييرات الضرورية فقط:

فيجب على المديرين أن يبذلوا مزيدا من الجهد للتأكد من أن التغييرات التي يدخلونها ضرورية ملائمة للعاملين ولظروف العمل في منظماتهم. حيث أن هناك ثمن كبير يدفع لكل تغيير، ثمن للإضرابات التي يمكن أن يسببها التغيير، ثمن للجهد الزائد الذي يجب أن يبذله الفرد في العمل نتيجة التغيير، ثم ثمن الوقت الضائع في تنمية إجراءات جديدة تتناسب مع التغيير. كما أن التغيير يقيم مناخ منعدم الثقة ولذلك يجب أن يهتم المديرين بتحليل رد فعل كل فرد اتجاه التغيير معرفة أسبابه ومحاولة علاجها.

❖ المشاركة في التغيير:

حتى يمكن التخفيف من حدة مقاومة العاملين للتغيير ينبغي إشراكهم في التغيير وبصفة خاصة هؤلاء العاملين الذين يتأثرون بالتغيير في تنفيذه. فإذا كان اشتراك العاملون في التغيير سيحصلون على معلومات كثيرة عنه وسيكون لديهم الفرصة في إحداث تأثير على العملية من خلال أفكارهم الخاصة، والاشتراك يساهم في تقليل بعض القلق المصاحب للتغيير ويعطي المشتركين بعض الإحساس بأنهم أصحاب التغيير أساسا فيزداد مقدار التزامهم بالعمل والتغيير بحيث يصبح التنفيذ الحقيقي له أسهل. والواقع إشراك العاملين في عملية التغيير ليس ضمانا لعدم وجود مقاومة للتغيير علي الإطلاق، وإنما يكون دور المشاركة هنا هي التخفيف من حدة المقاومة من خلال تزويد العاملين بكافة المعلومات عن التغيير أثناء المشاركة وكذلك يخفف من حدة القلق والتوتر وعدم الاطمئنان التي تصيب العاملين وتؤثر علي توجيه سلوكهم بطريقة سلبية اتجاه التغيير¹.

¹ بلمقدم مصطفى، محمد جودت فارس، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مرجع سابق، 2009، ص 41.

❖ استخدام الاتصال:

الواقع إن أي تغيير تنوي الإدارة إحداثه ليس من الممكن أن يبقى سريا لأن الجماعات غير الرسمية تقوم بدور كبير في نشر المعلومات المتعلقة بالتغيير. لذلك ينبغي تزويد العاملين بكافة المعلومات عن التغيير المقبل ويسمح لهم بالاشتراك فيه إذا أمكن ذلك، ولا شك أن الاتصالات المستمرة بين الإدارة والعاملين وشرح طبيعة التغيير لهم يخفف من حدة القلق لدى العاملين اتجاه التغيير.

❖ تقديم الحوافز من أجل التغيير:

إن التخطيط لعملية التغيير غالبا ما يكون من اختصاص الإدارة العليا، ولكن التأثير الكبير لهذه التغييرات يشرع به المشرفون في المستويات الدنيا في المنظمة، كما أن فوائد التغيير تعود علي المخططين أنفسهم لا علي التنفيذ ولا شك أن تنفيذ التغيير يصبح أكثر فعالية إذا حصل كل شخص يتأثر بعملية التغيير علي شيء إيجابي منه.

ولكي تكون التغييرات في المنظمة ناجحة يجب أن تحثري علي حوافز لكل شخص، ومن هنا يجب أن يتسع الهدف من التغيير ليضم احتياجات ورغبات المرؤوسين وإلا يكون سببا في معاناتهم أو عدم إشباع احتياجاتهم وإلا كانت المقاومة من جانب العاملين هي نصيب أي تغيير يحدث في المنظمة.

❖ إدخال تغييرات متعددة:

والمنطق وراء استراتيجية إدخال تغييرات متعددة هو أنه طالما أن التغيير المقترح سيواجه بمقاومة فإن المقاومة الإضافية للتغييرات المتعددة المقترحة ستكون أقل قوة مما لو أننا أدخلنا التغييرات هذه بشكل منفصل، وهذا يرجع إلي أن جزء من كل المقاومة يعود أساسا إلي القلق الناتج عن حقيقة التغيير المقترح.

ولهذا فإذا أدخلت عدة تغييرات مرة واحدة فإن المقاومة المبدئية ستكون موزعة عليها كلها في وقت واحد¹.

¹ بلمقدم مصطفى، محمد جودت فارس، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 41.

استخدام الدوافع الطبيعية في الناس:

في حقيقة الأمر نجد أن العاملين لا يقاومون عادة حدوث التغيير في حد ذاته بل إنهم يفعلون ذلك لأن كبراً من التغييرات التي يواجهونها لا توافق دوافعهم الطبيعية. أما إذا استقلت هذه التغييرات المخططة دوافع العاملين الطبيعية لصالحها بدا من معاكستها فغي هذه الحالة ستقل المقاومة كثيراً فمثلاً سيقاوم العاملون الذين يرغبون في أن يشعروا بأهميتهم أي تغيير يؤدي إلى جعلهم أقل أهمية والاستراتيجية الأفضل هي أن نصمم عملية التغيير بحيث تزيد من شعورهم بالأهمية أو على الأقل تقلل من شعورهم بأهميتهم¹.

• المطلب العاشر: معوقات التغيير

لا شك أن التحول من حال إلى حال معينة يحمل معه عدداً من المعوقات أو المشكلات وبأن نلاحظ أن المعوقات موجودة في كل مستويات النظام، ومن الأفضل أن نحدد المعوقات عند كل مستوى ثم نبدأ بحل المعوقات الممكنة ثم نتدرج للأكثر صعوبة وهكذا، فإن البدء بالممكن يحفزنا على السير والاستمرار من ناحية كما أن الحل يمكن أن يقلل من حدة المشكلات والمعوقات الصعبة من ناحية أخرى.

وفي هذا الصدد يمكن تصنيف المعوقات كما يلي:

❖ معوقات دولية:

وتنشأ عن علاقة الدولة بالمجتمع الدولي والارتباطات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، ومن أمثلة ذلك الارتفاع العالمي للأسعار وأثره على النمو الداخلي، ويمكن أن نحول المعوقات الدولية لصالحنا بالتركيز على الحد من الواردات وزيادة الصادرات، ومثل زيادة قوة العملات الدولية في مواجهة العملة المحلية، وهنا يمكننا أن نأخذ الاتجاه المضاد وهو تقوية العملة المحلية في مواجهة العملات الأخرى، ومع ذلك تظل القدرة محددة بالنسبة للقضاء على المعوقات الدولية².

¹ بلمقدم مصطفى، محمد جودت فارس، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 42.

² بلمقدم مصطفى، محمد جودت فارس، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 34.

❖ معوقات قومية:

وتكون على مستوى الدولة، مثل ملكية القطاع العام واللوائح والقوانين التي تحكم العمل وتحدد الأسعار والأجور وقوانين العمل، تنشأ من اعتناق النظام السائد أيديولوجية معينة في التنمية الاقتصادية، وحل هذه المعوقات يكون بواسطة القيادات السياسية، المجالس النيابية وقد تستغرق جيلا أو أكثر، ولم يعد من المقبول أن ننتظر حتى يتحسن السلوك الحضاري ونمط التفكير للأفراد.

❖ معوقات على مستوى المنظمة:

مثل اللوائح الداخلية للعمل وبرامج وخطط النشاط وتحفيز العاملين وتبسيط إجراءات وخطوات العمل وعلاقات العمل وتذليل المعوقات عند هذا المستوى ينشأ من تفاعل القوى الدافعة القومية من ناحية والقوى الدافعة الشخصية من ناحية أخرى. بمعنى آخر إذ لم يكن النظام القومي يسمح بتذليل تلك المعوقات ولم يكن الأفراد القادة في المنظمة لديهم القناعة الكاملة بضرورة التغيير فلن يحدث تذليل وتظهر المعوقات بظهور آثارها السلبية وتزداد يوما بعد يوم.

❖ معوقات تنظيمية:

وتعتبر هذه عن المعوقات التي توجد في المنظمة، من الناحية التنظيمية والتي قد تعوق من تطبيق التغيير. ومن أمثلة تلك المعوقات وجهات النظر التقليدية للإدارة العليا، تقادم السياسات الإدارية جمود القواعد والإجراءات، الهياكل التنظيمية التقليدية، وسوء وسائل الاتصال، والإجراءات الرقابية، الدرجة العالية من الرسمية ونظم الحوافز¹.

¹ بلمقدم مصطفى، محمد جودت فارس، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 34.

❖ معوقات سلوكية:

وتتعلق بمدى قبول العاملين وأعضاء الإدارة للتغيير الجديد، كما تتعلق بدرجة المقاومة التي يبديها العاملون تجاه التغيير الجديد ويمكن أن تشمل هذه المعوقات دافعية العاملين، القيم ووجهات النظر، سلوك العاملين وعلاقتهم، نماذج القوة والنفوذ بين العاملين ويمكن أن تتعلق هذه المعوقات بالأداء الوظيفي للعاملين، التنظيم غير الرسمي، وعلاقة العاملين بالنقابة.

❖ معوقات فنية:

وهذه المعوقات تتعلق بالتكنولوجيا المتاحة، والتي يمكن للمنظمة الحصول عليها، والإمكانات التي ترصدها لذلك.

❖ معوقات اجتماعية:

وتتعلق هذه المعوقات بالبيئة الثقافية والحضارية والاجتماعية للمجتمع، العادات والتقاليد والظروف الاقتصادية السائدة، الأنماط السلوكية للناس، العلاقات السائدة بين أفراد المجتمع والتركييب الطبقي بها.

❖ معوقات شخصية:

وترتبط بشخصية رجل الإدارة صاحب سلطة اتخاذ القرار، وتغيير تمعد الشخصية مسألة سلوكية وحضارية وقد تستغرق جيلا أو أكثر ولم يعد من المقبول أن ننتظر حتى يتحسن السلوك الحضاري ونمط التفكير للأفراد.

وهنا يجب أن نجتذب القادة الأكفاء لتولي المراكز القيادية ونستبعد الآخرين حتى يطوروا من طريقة أدائهم أو يبتعدوا عن دائرة الضوء ومجالات العمل، وعلي الشباب أن يؤمن بأنه لا مجال في المستقبل للضعفاء أو حتي للعاديين في مستوى إنجازهم¹.

¹ بلمقدم مصطفى، محمد جودت فارس، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 34.

• خلاصة الفصل:

يمثل التغيير من وجهة النظر العامة تحركاً ديناميكياً، بإتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية للعمل بين طياته وعود، وأحلام البعض، وندم وآلام البعض الآخر وفق الاستعداد الفني، والإنساني، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها. وتأتي إدارة التغيير الاستراتيجي لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادياً، وأحسن فعالية لإحداث التغيير على مراحل حدوثه بقصد خدمة الأهداف المنشودة للارتقاء بالمستويات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال.

ويهدف التغيير الاستراتيجي إلى تحقيق أهداف معينة قد تكون قصيرة الأجل كما قد تكون طويلة الأجل، ويتوقف مدى تحقيق الأهداف المنشودة على كيفية إدارة وإحداث التغيير بفاعلية. ويعتبر تحديد أهداف التغيير الاستراتيجي بوضوح أهم الأسس والاعتبارات لإنجاح التغيير، كما تتوقف وضع الأهداف وتحديدها على تفهم أسباب وضرورة تلك الأهداف، وأهميتها، وكيفية تحديدها مع التمييز بين الأهداف القصيرة الأجل والأهداف البعيدة الأجل.

الفصل التطبيقي

• **تمهيد:**

نهدف من خلال هذا المبحث إلى ذكر مختلف الجوانب المنهجية التي اعتمدها في الدراسة وأهدافها، الذي ساعدنا في معالجة إشكالية الدراسة من خلال اعتمادنا على منهجية علمية واضحة ومناسبة، ويتضمن هذا المبحث ثلاثة مطالب تتمثل فيما يلي:

المطلب الأول: الإطار المنهجي.

المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة.

المطلب الثالث: هيكل استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية.

• **المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة**

من المهم أن تكون المنهجية العلمية تتماشى والإطار العام للدراسة بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها ومعالجة الإشكالية المطروحة وهذا من خلال استخدام منهج علمي مناسب.

• **الفرع الأول: المنهج العلمي المعتمد للدراسة**

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعد منهجا يحاول الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة القائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع أساسيات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، وهنا لمعرفة تفاصيل أكثر حول الموضوع أو الظاهرة ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن إشكالية موضوع البحث والوقوف على دلالتها¹.

وتبرز أهمية استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب الميداني لهذه الدراسة من خلال التطرق إلى دراسة والتحليل الواقعي والميداني لأثر الدعم التنظيمي على تبني مشروع التغيير في المنظمات العمومية للدول النامية.

• **الفرع الثاني: عينة الدراسة**

تتكون عينة الدراسة من 140، والمكونة أساسا من العملاء التابعين للمؤسسة محل الدراسة، والتي بإمكانها إدراك موضوع الدراسة باعتباره يخص أكثر هذه الفئة، غير أنه هناك بعض أفراد العينة رفضت الاستجابة لعملية توزيع الاستبيانات، ومنه فعدد أفراد العينة الذين استجابوا متمثل في 134 فرد من إجمالي أفراد العينة، ما يقابله نسب 95.71 % تقريبا الذين استجابوا لعملية توزيع الاستبيانات من النسبة المئوية الإجمالية

• **المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة**

الهدف من هذا المطلب هو تحديد وذكر المصادر التي تم الاعتماد عليها في الدراسة سواء في الفصل النظري أو في الفصل الميداني الذي يمثل الإسقاط الميداني للجزء النظري، وتقسم مصادر بيانات الدراسة إلى جزئين: الأول يتمثل في المصادر الثانوية، أما الثاني فهو يمثل المصادر الأولية.

¹بغثة صونيا الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومة الإستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد وضيف المسيلة، الجزائر، ص2016 ص185.

• الفرع الأول: المصادر الثانوية

من أجل تناول التأصيل النظري للدراسة تمت الاستعانة بمجموعة من المصادر متنوعة والتي تعد أساس الدراسة، وتمثلت هذه المصادر فيما يلي:

مراجع كتب لأغلبها بالغة العربية والبعض باللغة الأجنبية؛

- استخدام مراجع بعض المقالات والمدخلات؛
- الاستعانة بالملتقيات التي تناولت تقريبا نفس الدراسة؛
- الاستعانة بالمواقع الإلكترونية.

• الفرع الثاني: المصادر الأولية

للإسقاط الميداني للدراسة وجعلها أكثر عمقا تم الاعتماد على مصادر ذات البيانات الأولية التي توصلنا إلى بيانات مباشرة تخص الدراسة.

وتتمثل المصادر الأولية التي اعتمدها في مصادر ميدانية وذلك عن طريق التواصل مع أفراد عينة الدراسة من خلال جمع البيانات من مصادرها والتي تتمثل في: الاستبانة.

ولقد تم الاعتماد على الشروط التالية عند صياغة أسئلة الاستبانة لبناء استبانة واضحة ودقيقة¹:

✓ مراعات التسلسل المنطقي للأسئلة؛

✓ يجب أن تكون صياغة الفقرات واضحة وتحاشي الأسئلة المبهمة؛

✓ تجنب ازدواجية المعنى للفقرة.

وقد تم صياغة استبانتنا بدقة ووضوح وتم تحكيمها إحصائيا ومنهجيا وضمنا، وقمنا بتوزيعها واسترجاعها من أفراد عينة الدراسة التي تمثلت في 134 أستاذ من جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

• المطلب الثالث: هيكلية استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية.

سنتناول في هذا المطلب هيكلية استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية.

الفرع الأول: هيكلية استبانة الدراسة

تم هيكلية استبانة الدراسة كالتالي:

¹ محمد حسين محمد رشيد ومنى عطا الله الشويلات، مبادئ الإحصاءات والاحتمالات ومعالجتها، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 20-21

أولاً: مقدمة تمهيدية

وفيها تم توضيح مختلف حيثيات أسئلة الدراسة الموجه لأفراد عينة الدراسة، مع إعلامهم بأن البيانات التي سيقدمونها تهدف إلى الإسقاط الميداني للدراسة العلمية.

ثانياً: تم تقسيم استبانة الدراسة إلى قسمين وهي كالتالي:

المحور الأول: المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

المحور الثاني: ويتمحور حول التسويق الابتكاري والذي يضم المحاور التالية:

1-التنظيمية؛

2-الأمن الوظيفي؛

3-الحوافز؛

4-الرضا الوظيفي؛

5- التمكين؛

6-الثقة التنظيمية؛

المحور الثالث: بيانات حول التغيير

تم إعداد قائمة أسئلة الاستبيان على أساس مقياس ليكرث الخماسي (Likert scale)

الذي يحتمل خمس إجابات كما هو في

الجدول رقم (01): مقياس ليكرث الخماسي المعتمد في الدراسة

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

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدنا عليها في هذا البحث عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة، ولتحديد درجة القياس فقد حددنا خمسة مستويات هي: (المنخفض جداً، المنخفض، المتوسط، المترفع، المترفع جداً) بناءات على المعادلة التالية:

الجدول رقم (02): مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

مستوى الملائمة	1 - 1.8	1.81 - 2.6	2.61 - 3.4	3.41 - 4.2	4.21 - 5
----------------	---------	------------	------------	------------	----------

الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
---------------------------------	-----------	-------	-------	-------	-----------

من إعداد الطالبان بالاعتماد على المدى الإحصائي

• الفرع الثاني: أدوات معالجة بيانات الدراسة

بعد عملية توزيع الاستبانة على العينة المختارة، قمنا بعملية جمع الاستبيان والتي تعد من أهم المراحل كونها ترتبط بالحصول على نتائج عملية تفيدنا في إضفاء موضوع الدراسة، فعمدنا إلى جمع هذا الاستبانة عن طريق الاستلام المباشر وعن بعد (الإلكتروني) من العينة المختارة، ثم بعد الحصول على الاستبانة بدأنا عملية التحليل وفق جداول يتم تحليلها إحصائياً، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار رقم 22 من خلال:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليهما بهدف التفريق بين العينة، بناءات على المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وتم اعتماد المؤشرين في كافة عبارات الاستبيان.

ثانياً: المتوسط الحسابي: تم استخدامه في هذه الدراسة كونه مؤشر يقوم بترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر المستجيبين على الاستبيان، تم اعتماد الوسط الحسابي لإجابات المشاركين كمؤشر على واقع الدعم التنظيمي وأثره على تبني مشروع التغيير في المنظمات العمومية للدول النامية، حيث أجرينا الدراسة في جامعة محمد بوضياف.

ثالثاً- الانحراف المعياري: تم استخدامه لمعرفة مدى تشتت القيم عن متوسطها الحسابي.

رابعاً: اختبار ألفا كرو نباخ (Alpha Cronbach): تم استخدامه لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان، بحيث تكون مساوية للصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، أما إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة هذا المعامل تعني مصداقية البيانات.

خامساً: معامل الصدق (Validité): يقصد به انه مقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضياً الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرو نباخ.

سادساً: اختبار التوزيع الطبيعي كالمجروف سمر نوف (Kolmogorov- Smirnov Test):

يستخدم لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

سابعا: اختبار (T - Test) الإحصائي: يستخدم في اختبار فرضيات الاستبيان للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج التي تم التوصل إليها.

• المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها

• المطلب الأول: تحليل البيانات si لعينة الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بتحليل المحور الأول والذي يتمثل في تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة كما سنقيس مدى صدق وثبات عبارة الاستبانة بمعامل ألفا كرونباخ.

الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

• الجدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الجنس

المصدر: من إعداد الطالبان : بالاعتماد على نتائج الاستبيان

110	التكرار	ذكر	الجنس
82.1	النسبة المئوية%		
24	التكرار	أنثى	
17.9	النسبة المئوية%		
134	التكرار	المجموع	
100	النسبة المئوية%		

ما يوضحه الجدول رقم (03) أن نسبة الذكور تتمثل في 82.1%، في حين أن نسبة الإناث مقدرة بـ 17.9% وهذا ما يعكس الانخفاض النسبي للتواجد النسوي في المؤسسات العمومية وهذا راجع إلى العديد من الأسباب ولعل أهمها البيئة الثقافية والاجتماعية للولاية.

الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب خاصية السن

51	التكرار	من 25 - 35 سنة	السن
38	النسبة المئوية%		
71	التكرار	من 36 سنة إلى 45 سنة	
53	النسبة المئوية%		
12	التكرار	من 46 سنة إلى 55 سنة	

9	النسبة المئوية %		
0	التكرار		من 56 فأكثر
00	النسبة المئوية %		
134		التكرار	المجموع
100		النسبة المئوية %	

المصدر: من إعداد الطالبان : بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول رقم (04) أن الفئة العمرية السائدة تتمثل من 36 إلى 45 سنة والمقدرة بـ 53 % وهذا راجع إلى طبيعة الوظيفة والقانون الداخلي للترقية في المؤسسة ثم تليها الفئة من 25 - 35 سنة المقدرة بـ 38 % وهي نسبة تؤكد وجود الشباب كأساتذة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي كما أن نسبة 9 % تمثل الفئة من 46 إلى 55 سنة فئة وهذا يدل هل تولي الكهول المناصب الإدارية العليا في هذه المؤسسة كأساتذة إداريين وهذا حسب النظام القانوني للتعليم العالي والبحث العلمي.

الجدول رقم (05): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	الرتبة المهنية
00	00	مساعد ب
7.5	10	مساعد أ
28.4	38	محاضر ب
38.8	52	محاضر أ
16.4	22	أستاذ تعليم عالي
9	12	أستاذ مؤقت
100	134	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان : بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (05) أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على أساتذة حاملي رتبة محاضر أ بشكل كبير وهي الفئة السائدة في المؤسسة والتي قدرت لـ 38.8 % ، تليها 28.4 % لحاملي رتبة محاضر ب وهذا ما يدل على أن مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي على طاقات علمية وكفاءات في المستوى، ثم يليهم ذوي رتبة أستاذ تعليم عالي وهي رتبة عالية في سلم الترتيب لأساتذة التعليم العالي والبحث العلمي بنسبة

16.4% ، ثم تليها الفئتين أستاذ مساعد أ و أستاذ مؤقت بنسبة متقاربة قدرت بـ 7.5% و 9% على التوالي وهذا أمر طبيعي جدا.

الجدول رقم (06): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	الراتب
24.6	33	أقل من 40000
27.6	37	من 40000 إلى 68000
47.8	64	من 68000 إلى 130000
00	00	من 130000 فما فوق
100	134	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان: بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (06) أن الراتب الشهري لدى الأساتذة الجامعيين يتوافق و مناصبه أو رتبهم المهنية حيث قدرت الفئة من 68000 إلى 130000 دج بـ 47.8% وهي الفئة التي تتوافق ورتبة أساتذة التعليم العالي و أستاذ محاضر أ وهي الفئة السائدة، تليها الفئة من 40000 إلى 68000 دج بنسبة قدرة بـ 27.6% وهي فئة تتوافق و أساتذة حاملي رتبة مساعد أ و أستاذ محاضر ب، وفي الأخير الفئة أقل من 4000 دج بنسبة 24.6% وهي الفئة التي تتطابق مع الأساتذة المؤقتين.

الجدول رقم (07): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	الرتبة المهنية
39.6	53	كلية العلوم الاقتصادية
28.4	38	كلية الحقوق
24.6	33	كلية علم الاجتماع
7.5	10	كلية العلوم والتكنولوجيا
100	134	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان: بالاعتماد على نتائج الاستبيان

اتخذنا في دراستنا عينة عشوائية من مختلف كليات الجامعة فتوجهنا نحو أربعة كليات كما يوضح لنا الجدول رقم 07 أن أكثر الفئة من عينة الدراسة الذين تجاوبوا معنا هم

أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بنسبة قدرت بـ 39.6 %، ثم تليها فئة أساتذة كلية الحقوق بنسبة قدرت بـ 28.4 % وهذا جيد، ثم تليها فتي كلية علم الاجتماع وكلية العلوم والتكنولوجيا والذان قدرتا نسبتها بـ 24.6 %، 7.5 % على التوالي وهذا أمر طبيعي ومنطقي نظرا لعشوائية عينة الدراسة

الفرع الثاني: قياس مدى ثبات عبارات الاستبانة

بعد حسابنا لمعامل ألفا كرو نباخ من أجل قياس مدى صدق وثبات المحاور الخاصة بالاستبانة تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (08): يمثل مدى ثبات محاور الاستبانة

رقم المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
البعد الأول	05	0.998
البعد الثاني	04	0.982
البعد الثالث	04	0.970
البعد الرابع	05	0.986
البعد الخامس	05	0.988
البعد السادس	05	0.982
المحور الثاني	05	0.994
المجموع	24	0.975

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

من خلال حسابنا لمعامل الثبات "ألفا كرو نباخ" لكل لمحور نستنتج أن الاستبانة متنسقة لدرجة كبيرة فيما يخص الفقرات الخاصة بمحاورها، والنسبة الإحصائية المقبولة لذلك هي (0.6)، ويوضح لنا الجدول رقم (07) أن معاملات ألفا كرو نباخ لكل المحاور هي أكبر من (0.6) وهي (0.998)، (0.982)، (0.970)، (0.986)، (0.988)، (0.982) على التوالي وهذه دلالة على ثباتها وصدقها، معامل ألفا كرو نباخ الكلي هو (0.975) ما يتأكد مصداقية إجابة عينة الدراسة.

الفرع الثالث: اختباري نوع التوزيع لمحاور الدراسة

سيتم تحديد نوع التوزيع ما إذا كان طبيعي أم لا عن طريق اختبار كالمجروف - سمر نوف (Kolmogorov - Smirnov):

الجدول رقم (09): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	قيمة Z المعنوية Sig
البعد الأول	4	0.077
البعد الثاني	04	0.065
البعد الثالث	05	0.050
البعد الرابع	05	0.070
البعد الخامس	05	0.053
البعد السادس	05	2.076

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

من خلال الجدول رقم (...) نستنتج أن كل محاور الاستبانة الخاصة بالدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لأن مستوى الدلالة Sig أكبر من (0.05)، لهذا سيكون اختبار فرضيات الدراسة عن طريق اختبار T-test.

المطلب الثاني: تحليل بيانات محاور الدراسة

في هذا المطلب سنتعمق في تحليل عبارات كل أبعاد من أجل الإضفاء على موضوع التسويق الابتكاري وأثره على صورة المؤسسة، ومعرفة ومعالجة إشكالية الدراسة ميدانياً.

الجدول رقم (10): يمثل نتائج البعد الأول

الرقم	الفقرة	شدة غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العينة	درجة القبول	التكرار والنسبة المئوية				
01	يتوافر في الجامعة فرصا عادلة للترقية في السلم الإداري	0	10	38	53	33	3.813	0.894	1	مرتفع					
		0	7.5	28.4	39.6	24.6									
02	يتم توزيع المقاييس والحصص بشكل عادل بين الأساتذة	0	18	34	52	30	3.701	0.965	2	مرتفع					
		0	13.4	25.4	38.8	22.4									
03	يعمل القسم على تدعيم اقتراحاتكم وآرائكم العلمية	14	22	28	59	9	3.186	1.131	3	متوسط					
		10.4	17.9	20.9	44	6.7									
04	تطبق الكلية معايير الاستفادة من التربصات على جميع الأساتذة بشكل عادل وشفاف	34	18	38	32	12	2.776	1.307	5	متوسط					
		25.4	13.4	28.4	23.9	9									
05	يراعي رئيس قسمك رغبتك في تدريس مقياس معين	16	22	46	50	0	2.970	1.010	4	متوسط					
		11.9	16.4	34.3	37.3	0									
	نتيجة البعد الأول	//	//	//	//	//	3.289	1.022		متوسط					

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الأول التي تم التوصل إليها وبالبالغة (05) فقرات كانت في مجملها متوسطو "باستثناء الفقرة رقم (01) الذي متوسطها يقدر بـ(3.813)", أي أعلى من المتوسط الفرضي المستخدم (3.4)، وهذا يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة كانت إيجابية، ودليل ذلك أن المتوسط الحسابي العام لفقرات المحور الأول بلغ (3.289)، وبلغ الانحراف المعياري الكلي (1.022)، وهذا ما يدل

على أن جامعة محمد بوضياف كانت تقدم الدعم التنظيمي بشكل مقبول نوعا وهذا ما توضح فقرات البعد الأول.

الجدول رقم (11): يمثل نتائج البعد الثاني

الرقم	الفقرة	نسبة موافق	غير موافق	مجايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العتبة	درجة القبول	التكرار والنسبة المئوية				
01	يقوم الأستاذ بوضع نقاط الطلبة بكل حرية	4	12	34	69	15	3.589	0.911	2	مرتفع	3	9	25.4	51.5	11.2
		0	22	38	71	3									
02	لا يوجد أي تحديد مباشر أو غير مباشر من طرف الإدارة أثناء القيام بالأعمال اليومية للأستاذ	0	16.4	28.4	53	2.2	3.410	0.787	3	مرتفع	0	10	40	42	42
		0	7.5	29.9	31.3	31.3									
03	يوجد غموض حول مستقبلك الوظيفي	0	18	54	31	15	3.865	0.948	1	مرتفع	0	11.9	13.4	23.1	11.2
		16	13.4	40.3	40.3	11.2									
04	تتلقى تهديدات مباشرة أو غير مباشرة عند الإبلاغ عن أي نوع من أنواع الفساد الإداري	16	18	54	31	15	3.0821	1.137	4	متوسط	16	11.9	13.4	23.1	11.2
		11.9	13.4	40.3	40.3	11.2									
مرتفع	نتيجة البعد الثاني	//	//	//	//	//	3.486	0.901							

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

يؤكد الجدول رقم (11) على أن الإدارة العليا للمؤسسة محل الدراسة تعتمد بدرجة مرتفعة على الأمن الوظيفي وهذا من أجل بلوغ أهدافها المنشودة، والفقرات رقم (1,2,3) متوسطاتها تفوق (3.4) وهذا ما يدل على استخدامها العالي للأمن الوظيفي كآلية لنجاح مشروع التغيير في المؤسسة محل الدراسة، أما الفقرة رقم (04) التي توضح على تلقي الموظفين تهديدات مباشرة أو غير مباشرة عند الإبلاغ عن أي نوع من أنواع الفساد الإداري للجامعة وهذا كما نلاحظه في الجدول أن المتوسط الحسابي للفقرة متوسط والذي قدر بـ(3.082)

في حين بلغ انحرافها المعياري (1.137) وهذا ما يعود بالإيجاب على المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (12): يمثل نتائج البعد الثالث

الرقم	الفقرة	نسبة خير موافق	خير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول	التكرار والنسبة المئوية				
											4	6	32	77	15
01	يتناسب الراتب الذي تتلقاه مع مؤهلات وخبراتك وطبيعة عملك	4	6	32	77	15	3.694	0.842	3	مرتفع	3	4.5	23.9	57.5	11.2
		0	28	64	42	0					0	0			
02	تتوافر إدارة قسمك على نظام حوافز يشجعك على القيام بعملك	0	28	64	42	0	3.104	0.717	4	متوسط	0	20.9	47.8	31.3	0
		12	4	24	61	31					9	3	17.9	45.5	24.6
03	تتلقى التقدير والإشادة من قبل الإدارة والاعتراف بالمجهودات التي تبذلها	12	4	24	61	31	3.738	1.136	2	مرتفع	9	3	17.9	45.5	24.6
		2	8	34	46	44					1.5	6	25.4	34.3	32.8
04	توجد بيئة مناسبة توفرها الإدارة تساعد على العمل	2	8	34	46	44	3.910	0.976	1	مرتفع	1.5	6	25.4	34.3	32.8
		//	//	//	//	//					//	//	//	//	//
	نتيجة البعد الثالث	//	//	//	//	//	3.611	0.874	//	مرتفع	//	//	//	//	//

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

يبين لنا الجدول رقم (12) أن كل متوسطات الفقرات الخاصة بالبعد الثالث الذي يمثل أثر الحوافز على مشروع التغيير ، مرتفعة حيث كلها فاقت (3.4)، حيث كانت متوسطات الفقرات (1,3,4) حيث قدرت على التوالي بـ(3.694)، (3.738)، (3.910)، باستثناء

الفقرة الثانية الذي كانت متوسطة حيث قدر متوسطها الحسابي بـ (3.104) وهو أقل من المتوسط الافتراضي، وعموما هذا يبرهن المساهمة الفعالة للحوافز في نجاح مشروع التغيير في المؤسسات العمومية .

وقدر المتوسط الحسابي الإجمالي للفقرات بـ (3.611) وهو مقبول "أكبر من (3.4)" يعني أن جامعة محمد بوضياف تعتمد على الحوافز بشكر كبير عند تبنيها لمشروع التغيير .

الجدول رقم (13): يمثل نتائج البعد الرابع

الرقم	الفقرة	نفسية	خير موافق	خير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول	التكرار والنسبة المئوية				
												10	8	26	54	36
01	لديك ثقة بما يتم إخبارك أو وعدك به من قبل الإدارة		10	8	26	54	36	3.731	1.144	3	مرتفع	7.5	6	19.4	40.3	26.9
												4	6	22	58	44
02	لديك المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بأعمالك على أكمل وجه		4	6	22	58	44	3.985	0.973	2	مرتفع	3	4.5	16.3	43.3	32.8
												2	14	40	51	27
03	التأمين الصحي بالمؤسسة الجامعية مناسب		2	14	40	51	27	3.649	0.967	4	مرتفع	1.5	10.4	29.9	38.1	20.1
												6	22	40	45	21
04	أشعر بالرضا العام عن الخدمات المالية (الراتب - العلاوات - الحوافز) التي تقدمها لي الجامعة		6	22	40	45	21	3.395	1.076	5	متوسط	4.5	16.4	29.9	33.9	15.7
												2	4	28	52	48
05	أشعر بالرضا العام عن خدمات التدريس والتطوير المهني في الجامعة		2	4	28	52	48	4.044	0.908	1	مرتفع	1.5	3	20.9	20.9	35.8
												2	4	28	52	48
	نتيجة البعد الرابع		//	//	//	//	//	3.761	0.972	//	مرتفع					

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الأول التي تم التوصل إليها وبالبالغة (05) فقرات كانت في مجملها مرتفعة "باستثناء الفقرة رقم

(04) الذي متوسطها يقدر ب(3.3.395)“، أي أن معظمها أعلى من المتوسط الفرضي المستخدم (3.4)، وهذا يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة كانت إيجابية، ودليل ذلك أن المتوسط الحسابي العام لفقرات المحور الأول بلغ (3.761)، وبلغ الانحراف المعياري الكلي (0.972)، وهذا ما يدل على أن جامعة محمد بوضياف كانت تقدم الدعم التنظيمي بشكل جيد ومرتفع على الرضا الوظيفي وهذا من أجل تخفيض في نسبة مقاومة التغيير عند تبنيها لمشروع التغيير التنظيمي.

الجدول رقم (14): يمثل نتائج المحور الخامس

الرقم	الفقرة	شدة موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العارة	درجة القبول	التكرار والنسبة المئوية										
											شدة موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة						
01	أحظى بجرية واستقلالية في طريقة تقديم الدروس	24	22	16	54	18	3.149	1.346	4	متوسط	24	17.9	16	11.9	54	40.3	18	13.4			
		16	24	42	25	27					16	11.9	24	17.9	42	31.3	25	18.7	27	20.1	
02	أجد المساعدة والدعم عند تقديمكم لأفكار جديدة تفيد منظومة البحث العلمي	16	24	42	25	27	3.171	1.277	3	متوسط	16	11.9	24	17.9	42	31.3	25	18.7	27	20.1	
		0	4	52	54	24					0	11.9	4	3	52	38.8	54	40.3	24	17.9	
03	أتلقي الدعم من قبل عميد الكلية على الإبداع والإبكار في البحث العلمي	0	4	52	54	24	3.731	0.786	1	مرتفعة	0	3	52	38.8	54	40.3	24	17.9			
		14	40	30	26	24					14	10.4	40	29.9	30	22.4	26	14.4	24	17.9	
04	تعمل الإدارة الجامعية على تنمية مستوى أدائي الأكاديمي	14	40	30	26	24	3.044	1.279	5	متوسط	14	10.4	40	29.9	30	22.4	26	14.4	24	17.9	
		24	16	26	32	36					24	17.9	16	11.9	26	19.4	32	23.9	36	26.9	
05	تأخذ الفئات الإدارية الجامعية بأدائي حول ممارسات الإدارة الإلكترونية	24	16	26	32	36	3.298	1.440	2	متوسط	24	17.9	16	11.9	26	19.4	32	23.9	36	26.9	
		//	//	//	//	//					//	//	//	//	//	//	//	//	//	//	
	نتيجة البعد الخامس	//	//	//	//	//	3.279	1.186	//	متوسط	//	//	//	//	//	//	//	//	//	//	//

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

الجدول رقم (14) والذي يمثل معرفة مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على التمكين من أجل التخفيض من مستوى مقاومة التغيير عند تبنيها لمشروع التغيير، ومن الجدول يتبين لنا أن جل فقرات البعد الخامس الخاص بالدراسة متوسطاتها الحسابية متوسط فهي أقل أو تساوي (3.4) حيث قدرت ب(3.298،3.044،3.171،3.149) على التوالي، باستثناء متوسط الفقرة الثالث الذي كان أكبر من (3.4) والذي يدل على اعتماد جامعة محمد بوضياف على دعم الأساتذة والباحثين على الابداع والابتكار في حين قدر المتوسط الحسابي الإجمالي للفقرات ب (3.279) وهذا يقودنا تلقائيا إلى القول أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على التمكين بشكل مقبول ومتوسط نوعا ما، وهذا ما يساعدها على التخفيف الآلي في مستوى مقاومة التغيير من طرف الأساتذة عند تبنيها لمشروع التغيير.

الجدول رقم (15): يمثل نتائج المحور السادس

الرقم	الفقرة	نشطة	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول	التكرار والنسبة المئوية				
												0	16	36	36	46
01	تم الإدارة بتوفير بيئة تنظيمية ملائمة للتدريس	0	0	11.9	26.9	26.9	34.3	3.835	1.034	3	مرتفع	0	16	36	36	46
												0	11.9	26.9	26.9	34.3
02	تقييم أداء الأساتذة في الجامعة يتم على أساس عادل	0	0	23.9	62.7	13.4	0	3.895	0.604	1	مرتفع	0	32	84	18	0
												0	23.9	62.7	13.4	0
03	تعلم الجامعة عن المناصب الشاغرة فيها بكل شفافية	0	0	3	34.3	38.1	24.6	3.843	0.830	2	مرتفع	0	4	46	51	33
												0	3	34.3	38.1	24.6
04	تشرف إدارة الجامعة بالحق النقابي للأساتذة	8	6	11.9	38.8	43.3	0	3.194	0.871	5	متوسط	8	16	52	58	0
												6	11.9	38.8	43.3	0
05	تعامل إدارة الجامعة جميع الأساتذة دون تمييز	0	0	25.4	16.4	49.3	9	3.417	0.967	4	مرتفع	0	34	22	66	12
												0	25.4	16.4	49.3	9

مرتفع	//	0.804	3.637	//	//	//	//	//	نتيجة البعد السادس
-------	----	-------	-------	----	----	----	----	----	--------------------

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

يؤكد الجدول رقم (15) على أن الإدارة العليا للمؤسسة محل الدراسة تعتمد بدرجة مرتفعة على الثقة التنظيمية وهذا من أجل بلوغ أهدافها المنشودة، والفقرات رقم (1,2,3,5) متوسطها تفوق (3.4) وهذا ما يدل على استخدامها العالي للثقة التنظيمية كآلية لنجاح مشروع التغيير في المؤسسة محل الدراسة، أما الفقرة رقم (04) التي توضح على تلقي الموظفين تشرف إدارة الجامعة بالحق النقابي للأساتذة في الجامعة بشكل متوسط وهذا كما نلاحظه في الجدول أن المتوسط الحسابي للفقرة متوسط والذي قدر بـ(3.194) في حين بلغ انحرافها المعياري (0.871) وهذا ما يعود بالإيجاب على المؤسسة محل الدراسة. في حين أن المتوسط الحسابي الكلي لمجمل الفقرات قدر بـ (3.637) وهو مرتفع وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الثقة التنظيمية بشكل فعال.

الجدول رقم (16): يمثل مستوى الارتباط بين المتغيرين التابع والمستقل: من خلال

باعتمادنا على معامل الانحدار البسيط

القرار	مُعامل التحديد "R ² "	مُعامل الارتباط "R"	إختبار (t)		إختبار (F)		مُعادلة الإندار		
			مُسْتَوَى الدلالة	قيمة "t"	مُسْتَوَى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
دال (يؤثر إيجاباً ودرجة عالية جداً)	0.976	0.952	0.05	2.852	0.000	2630.242	0.071	0.202	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
دال (يؤثر إيجاباً ودرجة عالية جداً)			0.000	51.286			0.019	0.988	علاقة التأثير

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

من خلال الجدول (16) الذي يبين لنا مدى الارتباط الوثيق بين المتغيرين التابع والمستقل بالنسبة لدارستنا المتعلقة بأثر الدعم التنظيمي على تبني مشروع التغيير في المنظمات العمومية في الدول النامية، حيث وجدنا معامل الارتباط والذي يقدر بـ 0.952 و هو ما يؤكد التأثير الفعلي للدعم التنظيمي على تبني مشروع التغيير في المنظمات العمومية للدول النامية وهذا ما يعود بالإيجاب على جامعة محمد بوضياف، كما وجنا اختبار (f) الذي قدر بـ 2630.242 وهو عالي جدا ما يؤكد تأثير أبعاد الدراسة التي استخدمناها والمتمثلة في دمج مجموعة من العوامل التنظيمية على التغيير بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة من أجل التأكد من صحتها أو رفضها، وهذا من خلال حسابنا لمعامل t -test لأن التوزيع طبيعي لكل أبعاد الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول

عند اختبارنا لفرضيات الدراسة نضع مستوى الدلالة بقيمة 0.05 ومستوى المعنوية 0.95.

كما يجب أن نحدد ما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر للعدالة التنظيمية على تبني مشروع التغيير في المنظمات العمومية؛

الفرضية البديلة H_1 : هنالك أثر للعدالة التنظيمية على تبني مشروع التغيير في المنظمات العمومية.

جدول رقم (17): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الأول

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.000	3.114	3.464	نتائج البعد الأول

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن اختبار T للمحور الأول بلغ (3.464) و هو أكبر من T الجدولية و التي تقدر بـ (3.114) و هذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع

فقرات المحور بلغت (0,000) و هي أقل تماما من (0,05) و ذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الأول، و هذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 و قبول الفرضية البديلة H_1 و التي هنالك أثر للعدالة التنظيمية على تبني مشروع التغيير في المنظمات العمومية

ثانيا: اختبار الفرضة المتعلق بالمحور الثاني:

يجب علينا تحديد ما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر للأمن الوظيفي أثر على تبني مشروع التغيير في المنظمات العمومية؛

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر إيجابي للأمن الوظيفي أثر على تبني مشروع التغيير في المنظمات العمومية.

جدول رقم (18): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثاني

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.000	3.332	3.640	نتائج البعد الثاني

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (18) أن اختبار T للمحور الثاني قدر بـ (3.640) و هو أكبر من T الجدولية و التي تقدر بـ (3.332)، كما أن مستوى الدلالة للمحور الثاني قدر بـ (0.05) ما يدل على أن مستوى المعنوية (0.95) ، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0,000) و هي أقل تماما من (0,05) و ذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الأول، وهذا ما يؤكد الفرضية البديلة H_1 يوجد أثر إيجابي للأمن الوظيفي أثر على تبني مشروع التغيير في المنظمات العمومية H_1 ورفض H_0 .

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على وجود أثر إيجابي للحوافز على التغيير في المؤسسة محل الدراسة وعليه حددنا الفرضية البديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر إيجابي للحوافز على التغيير في المؤسسة محل الدراسة ؛

الفرضية البديلة H_1 : وجود أثر إيجابي للحوافز على التغيير في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (19): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثالث

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.000	3.462	3.761	نتائج البعد الثالث

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

يبين لنا الجدول رقم (19) أن اختبار T المحسوبة لهذه الفرضية أكبر من T الجدولية الذان قدرا ب (3.761) و (3.462) على التوالي في حين أن مستوى الدلالة بلغ (0.05) لأن مستوى المعنوية لهذه الفرضية (0.95) ، كما أن القيمة الاحتمالية لها (SIG) قدرت ب(0.000) وهي أقل تماما من (0.05) ما يدل على أنه لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة مما يقودنا إلى اختيار الفرضية H_1 التي يثبت وجود أثر إيجابي للحوافز على التغيير في المؤسسة محل الدراسة " ورفض الفرضية H_0

رابعا: اختبار الفرضية الرابعة

هنا سيتم اختبار الفرضية الرابعة والتي تتمثل الإجابة على الإشكالية الفرعية للبعد الرابع المتعلق الرضا الوظيفي،.

هنا:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر بالنسبة للرضا الوظيفي على التغيير في المؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر إيجابي بالنسبة للرضا الوظيفي على التغيير في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (20): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الرابع

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.000	3.595	3.927	نتائج البعد الرابع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (20) أن اختبار T للمحور الثاني قدر بـ (3.927) و هو أكبر من T الجدولية و التي تقدر بـ (3.595)، كما أن مستوى الدلالة للمحور الثاني فدر بـ (0.05) ما يدل على أن مستوى المعنوية (0.95) ، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0,000) و هي أقل تماما من (0,05) و ذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الأول، وهذا ما يدل على أنه يوجد أثر إيجابي بالنسبة للرضا الوظيفي على التغيير في المؤسسة محل الدراسة ما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض H_0 .

خامسا: اختبار الفرضية الرابعة

هنا سيتم اختبار الفرضية الرابعة والتي التمثل الإجابة على الإشكالية الفرعية للبعد الخامس المتعلق التمكين.

هنا:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر بالنسبة للتمكين على التغيير في المؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر إيجابي بالنسبة للتمكين على التغيير في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (21): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة البعد الخامس

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.000	3.076	3.481	نتائج البعد الخامس

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (21) أن اختبار T للمحور الثاني قدر بـ (3.481) و هو أكبر من T الجدولية و التي تقدر بـ (3.076)، كما أن مستوى الدلالة للمحور الثاني فدر بـ (0.05) ما يدل على أن مستوى المعنوية (0.95) ، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0,000) و هي أقل تماما من (0,05) و ذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور

الأول، وهذا ما يؤكد الفرضية البديلة H_1 يوجد أثر إيجابي بالنسبة للتمكين على التغيير في المؤسسة محل الدراسة H_1 ورفض H_0 .

سادسا: اختبار الفرضية الرابعة

هنا سيتم اختبار الفرضية الرابعة والتي التمثل الإجابة على الإشكالية الفرعية للبعد الخامس المتعلق التمكين.

هنا:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر بالنسبة الثقة التنظيمية على التغيير في المؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر إيجابي بالنسبة الثقة التنظيمية على التغيير في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (22): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد السادس

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.000	3.499	3.774	نتائج البعد السادس

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS, V22

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (22) أن اختبار T للمحور الثاني قدر بـ (3.774) و هو أكبر من T الجدولية و التي تقدر بـ (3.499)، كما أن مستوى الدلالة للمحور الثاني قدر بـ (0.05) ما يدل على أن مستوى المعنوية (0.95) ، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0,000) و هي أقل تماما من (0,05) و ذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الأول، وهذا ما يدل على أنه يوجد أثر إيجابي بالنسبة الثقة التنظيمية على التغيير في المؤسسة محل الدراسة ما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض H_0 .

• خلاصة:

تبين لنا من خلال دراستنا على مستوى جامعة محمد بوضياف أن للأبعاد التي اعتمدها للدراسة دورا مهما عند تبني مشروع التغيير لدر المؤسسة محل الدراسة وهذا من خلال تأثير الإيجابي على مقاومة التغيير، وتمثلت الأبعاد في العدالة التنظيمية، الأمن الوظيفي، الحوافز، الرضا الوظيفي، التمكين، الثقة التنظيمية وكل هذه العوامل تؤثر بصفة مباشرة على الموظف تأثير إيجابيا، وهذا ما يخفف من مقاومة التغيير ما يؤدي أليا إلى نجاح تبني مشروع التغيير التي تعتمده، و هذا يثبت الإسقاط الميداني للدراسة النظرية

الخاتمة العامة

• الخاتمة العامة:

يعد الدعم التنظيمي محورا أساسا في دعم التغيير في المنظمات العمومية لاسيما في الدول النامية فهو بمثابة محرك مشروع التغيير، وهذا من خلال توفره على الدعم التنظيمي الذي يعد ركيزة تبني مشروع التغيير، كما يعتبر الأمن الوظيفي من أحد أهم أساسيا مشروع التغيير وهذا نظرا لتأثيره المباشر على الموظفين وهذا ما يخفف في مقاومة التغيير عند تبني مشروع التغيير.

فلا يمكن لمشروع التغيير في المنظمات العمومية أن يتحقق بدون العوامل الرئيسية له لاسيما التنظيمية منها والمتمثلة في العدالة التنظيمية، الأمن الوظيفي، الحوافز، التمكين، الرضا الوظيفي، الثقة التنظيمية، وهذا ما استنتجناه عند دراستنا التطبيقية التي تعد الاسقاط الميداني للدراسة النظرية، وعند اعتماد المنظمات على هذه العوامل بشكل فعال عند تبنيها لمشروع التغيير التنظيمي أكد تنخفض نسبة مقاومة التغيير، ويتحقق الهدف المنشود المراد التغيير لأجله.

• نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة توصلنا إلى عدة نتائج، وسنعرض نتائج الدراسة بصفة عامة:

يمكننا تفصيل نتائج المحور الأول في العناصر التالية:

- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على مبدأ تكافؤ الفرص بالنسبة للترقية في رتب الأساتذة؛
- تقوم إدارة الجامعة بإعداد سلم تنظيمي موافق وما يتطلبه الأساتذة فيما يخص مقاييس وحصص التعليم؛
- تمنح الكليات فرص التربص للخارج للأساتذة بشكل عادل؛
- توجد حرية للتصرف فيما يخص التقيط بالنسبة للطلبة؛
- رواتب الأساتذة تتوافق ورتبهم المهنية؛
- ضعف جزئي فيما يخص نظام الحوافز للأساتذة؛
- لا تهتم الإدارة بقدرات الأساتذة والمجهدات التي يبذلونها بالشكل المطلوب؛
- تتوافق البيئة التي يعمل فيها الأساتذة وعملهم نسبيا؛
- هناك رضا وظيفي في البيئة التي يعمل بها الأساتذة؛

- تعمل إدارة الجامعة على تمكين الأساتذة ودعمهم للإبداع والابتكار فيما يخص البحث العلمي.

- تعتمد المؤسسة محل الدراسة بشكل كبير على الثقة التنظيمية.

- توصيات الدراسة:

- يجب التغيير في بعض القوانين الإدارية من أجل موافقة وتطابق أكثر بالنسبة لبيئة العمل والأساتذة؛

- توفير وإنشاء نظام حوافز فعال من طرف الإدارة فيما يخص الأساتذة؛

- دعم وتشجيع البحث العلمي سواء من الجانب المادي أو الجانب البشري بالأخص الأساتذة؛

- العمل على مبدأ تكافؤ الفرص في كل ما يتعلق بالأساتذة؛

- يجب على إدارة الجامعة توفير قاعدة بيانات شاملة بالنسبة لما يحتاجه الأستاذ وهذا من أجل تفعيل ما يسمى بالثقافة التنظيمية.

- آفاق الدراسة:

- دور الدعم التنظيمي في إعادة هيكلة المؤسسات العمومية؛

- دوافع التغيير في المؤسسات العمومية؛

- دور الدعم التنظيمي في حوكمة الشركات.

قائمة المراجع

• قائمة المراجع:

- 1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط6، الدار الجامعية الإسكندرية، 1997.
- 2- أميرة قدور، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2016.
- 3- الخريفاني شادن، مستوى الدعم التنظيمي للمدارس الثانوية، المجلة العلمية لكلية التربية - العدد 10، المجلد 05، الجزء الثاني، جامعة اسيوط، 2019.
- 4- بركات ربيعة، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06، جامعة بسكرة، 2016.
- 5- بلمقدم مصطفى، محمد جودت فارس، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، العدد 2، 2009.
- 6- بوفلجة غياب، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية وهران الجزائر ط.]، 1992.
- 7- جهيدة بوطالب، عيسى نجيمي، أثر الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 02، المجلد 12، جامعة جيجل، 2019.
- 8- حسن حريم، إدارة المنظمات، ط1، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2003.
- 9- خنيف، لينا، أنموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن " ، أطروحة دكتوراه ، الجامعة الأردنية، عمان، 2008.

- 10- ربحي الحسن، التخطيط للتغيير مدخل لتنمية الإدارة، مجلة الإدارة العامة، العدد 37 ، 1980.
- 11- شهلي نبيلة، الدعم التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة.
- 12- علي كزار مجداب، التفكير الاستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية في العراق، كلية الدراسات العليا، رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، السودان، 2018
- 13- محمد قاسم القرروتى، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني للفرد والجماعة في المنظمات المختلفة، ط4، دار الشروق، عمان، 2003.
- 14- محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل الأردن، 2002.
- 15- مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات، دار عالم الكتب الحديث، أريد ط 2002، 1.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in the top corners of the page.

الملاحق



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة) : حكيمية بيان نور الدين التولود (ة) بتاريخ: 1989/03/21 بـ المسيلة

العامل لبطاقة التعرف الوطنية (أور.م.) رقم 2979797 الصادرة بتاريخ: 2019/09/02 من: الجزائر

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علم الماستر تخصص إدارة إستراتيجية خلال السنة 2021 / 2020

الجامعة: والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان "

أثر العزم التنظيمي على تبني مشروعات

التغيير من المنظمات العمومية لعدول المناهج

بجامعة محمد بوضياف - المسيلة

أصبح بشرقي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حدد بتاريخ: 2021/09/02

التوقيع و البصمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة العليم العالى والبحث العليم

الجامعة: مُجَد بوضيف المسيلة

الكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

استمارة استبانة حول

أثر الدعم التنظيمي على تبني مشروع التغيير في المنظمات العمومية للدول النامية
حالة جامعة مُجَد بوضيف - المسيلة-

تحت إشراف:

د. عايب حمزة

إعداد الطلبة:

- طيب باي نور الدين

- بن حميدوش عمر

السنة الجامعية

2021/2020

ملاحظة: هذه المعلومات سرية وتستعمل إلا لأغراض علمية.

استبيان

الأستاذ(ة) الفاضل(ة)،

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، وذلك لاستخدامه في غرض بحثي يتعلق بأثر الدعم التنظيمي على تبني مشروع التغيير في المؤسسات الجامعية للدول النامية. ونحيطكم علماً أن المعلومات المدرجة لن تستخدم خارج الغرض البحثي.

المحور الأول: معلومات أولية:

الجنس: ذكر أنثى

الفئة العمرية: 35-25 45-36 55-46 56 فما فوق

الرتبة: مساعد ب مساعد أ محاضر ب محاضر أ أستاذ تعليم عالي أستاذ مؤقت

الراتب: أقل من 40000 دج إلى 68000 دج 68000 دج إلى 130000 دج من 13000 فما فوق

الكلية:

القسم:

الرقم	الوصف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
المحور الثاني: الدعم التنظيمي						
أولاً: العدالة التنظيمية						
01	يتوافر في الجامعة فرصاً عادلة للترقية في السلم الإداري					
02	يتم توزيع المقاييس والحصص بشكل عادل بين الأساتذة					
03	يعمل القسم على تدعيم اقتراحاتكم وآرائكم العلمية					
04	تطبق الكلية معايير الاستفادة من التبرعات على جميع الأساتذة بشكل عادل وشفاف					
05	يراعي رئيس قسمك رغبتك في تدريس مقياس معين					
ثانياً: الأمن الوظيفي						
06	يقوم الأستاذ بوضع نقاط الطلبة بكل حرية					
07	لا يوجد أي تهديد مباشر أو غير مباشر من طرف الإدارة أثناء القيام بالأعمال اليومية للأستاذ					
08	لا يوجد غموض حول مستقبلك الوظيفي					

					لا تتلقى تحديات مباشرة أو غير مباشرة عند الإبلاغ عن أي نوع من أنواع الفساد الإداري	09
ثالثا: الحوافز						
					يتناسب الراتب الذي تتلقاه مع مؤهلات وخبراتك وطبيعة عملك	10
					تتوافر إدارة قسكم على نظام حوافز يشجعك على القيام بعملك	11
					تتلقى التقدير والإشادة من قبل الإدارة والاعتراف بالمجهودات التي تبذلها	12
					توجد بيئة مناسبة توفرها الإدارة تساعد على العمل	13
رابعا: الرضا الوظيفي						
					لديك ثقة بما يتم إخبارك أو وعدك به من قبل الإدارة	14
					لديك المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بأعمالك على أكمل وجه	15
					التأمين الصحي بالمؤسسة الجامعية مناسب	16
					أشعر بالرضا العام عن الخدمات المالية (الراتب- العلاوات- الحوافز) التي تقدمها لي الجامعة	17
					أشعر بالرضا العام عن خدمات التدريس والتطوير المهني في الجامعة	18
خامسا: التمكين						
					أحظى بحرية واستقلالية في طريقة تقديم الدروس	19
					أجد المساعدة والدعم عند تقديمكم لأفكار جديدة تفيد منظومة البحث العلمي	20
					ألتقى الدعم من قبل عميد الكلية على الإبداع والإبتكار في البحث العلمي	21
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوصف
					تعمل الإدارة الجامعية على تنمية مستوى أدائي الأكاديمي	22
					تأخذ الفئات الإدارية الجامعية بأدائي حول ممارسات الإدارة الإلكترونية	23
سادسا: الثقة التنظيمية						

					تتم الإدارة بتوفير بيئة تنظيمية ملائمة للتدريس	24
					تقييم أداء الأساتذة في الجامعة يتم على أساس عادل	25
					تعلن الجامعة عن المناصب الشاغرة فيها بكل شفافية	26
					تشرف إدارة الجامعة بالحق النقابي للأساتذة	27
					تعامل إدارة الجامعة جميع الأساتذة دون تمييز	28
سابعاً: بيانات حول التغيير						
					أضع الدروس في منصة موودل	29
					أقوم بتقييم الطلبة إلكترونياً وذلك بوضع الأعمال الموجهة والواجبات في منصة موودل	30
					أعمل على أن يتعرف الطالب على نتائج الامتحانات بطريقة إلكترونية بدلا من طريقة التعليق الورقي	31
					استخدم التكنولوجيا وأسعى للتقليل من استعمال الأوراق	32
					أتيح للطلبة فرصة الاتصال الإلكتروني بي إلكترونياً	33

/VARIABLES=العدالة_التنظيمية المحور_الثاني
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created	28-JUN-2021 21:25:27	
Comments		
Input	Data	C:\Users\BEDDIAR SALAH EDDINE\Desktop\0002 عمر\عمر.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	134
	File	
	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=العدالة_التنظيمية المحور_الثاني /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.02

[DataSet1] C:\Users\BEDDIAR SALAH EDDINE\Desktop\0002 عمر\عمر.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	134	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	134	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.988	2

RELIABILITY

```

/VARIABLES=الأمن_الوظيفي المحور_الثاني
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Notes

Output Created	28-JUN-2021 21:26:03	
Comments		
Input	Data	C:\Users\BEDDIAR SALAH EDDINE\Desktop\0002 عمر\عمر.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	134
	File	
	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=الأمن_الوظيفي المحور_الثاني /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.10

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	134	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	134	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.982	2

RELIABILITY

/VARIABLES=المحور_الثاني الحوافز

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created		28-JUN-2021 21:26:29
Comments		
Input	Data	C:\Users\BEDDIAR SALAH EDDINE\Desktop\0002 عمر\ عمر.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	134
	File	
	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=المحور_الثاني الحوافز= /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.04

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	134	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	134	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.970	2

RELIABILITY

/VARIABLES=المحور_الثاني الرضا_الوظيفي=

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created	28-JUN-2021 21:26:47
Comments	
Input	Data
	C:\Users\BEDDIAR SALAH
	EDDINE\Desktop\0002 عمرا عمر.sav
	Active Dataset
	DataSet1

	Filter	<none>	
	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data		134
	File		
	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=المحور_الثاني_الرضا_الوظيفي /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time		00:00:00.00
	Elapsed Time		00:00:00.10

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	134	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	134	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.986	2

RELIABILITY

/VARIABLES=المحور_الثاني_التمكين

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created	28-JUN-2021 21:27:24		
Comments			
Input	Data	C:\Users\BEDDIAR SALAH	
		EDDINE\Desktop\0002 عمر\عمر.sav	
	Active Dataset	DataSet1	
	Filter	<none>	
	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data	134	
	File		
	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=المحور_الثاني التمكين= /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.		
Resources	Processor Time	00:00:00.00	
	Elapsed Time	00:00:00.06	

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	134	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	134	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.986	2

RELIABILITY

/VARIABLES=الثقة_التنظيمية المحور_الثاني

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

		Notes
Output Created		28-JUN-2021 21:27:38
Comments		
Input	Data	C:\Users\BEDDIAR SALAH EDDINE\Desktop\0002 عمر\عمر.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	134
	File	
	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=الثقة_التنظيمية المحور_الثاني /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.01

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	134	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	134	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.975	2

RELIABILITY

/VARIABLES= العدالة_التنظيمية_الأمن_الوظيفي_الحوافز_الرضا_الوظيفي_التمكين_الثقة_التنظيمية

المحور_الثاني

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created		28-JUN-2021 21:28:08
Comments		
Input	Data	C:\Users\BEDDIAR SALAH
		EDDINE\Desktop\0002 عمرا عمر.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	134
	File	
	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= العدالة_التنظيمية_الأمن_الوظيفي الحوافز_الرضا_الوظيفي_التمكين_الثقة_التنظيمية المحور_الثاني /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.04

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	134	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	134	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.994	7

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q01 Q02 Q03 Q04 Q05 العدالة_التنظيمية

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Notes

Output Created	28-JUN-2021 21:28:29
Comments	
Input	Data
	C:\Users\BEDDIAR SALAH EDDINE\Desktop\0002 عمرا عمر.sav
	Active Dataset
	DataSet1

	Filter	<none>	
	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data File		134
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	All non-missing data are used.	
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=Q01 Q02 Q03 Q04 Q05 العدالة_التنظيمية /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.	
Resources	Processor Time		00:00:00.00
	Elapsed Time		00:00:00.01

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتوافر في الجامعة فرصا عادلة للترقية في السلم الإداري	134	2.00	5.00	3.8134	.89416
يتم توزيع المقاييس والحصص بشكل عادل بين الأساتذة	134	2.00	5.00	3.7015	.96581
يعمل القسم على تدعيم اقتراحاتكم وأرائكم العلمية	134	1.00	5.00	3.1866	1.13169
تطبق الكلية معايير الاستفادة من الترقيات على جميع الأساتذة بشكل عادل وشفاف	134	1.00	5.00	2.7761	1.30725
يراعي رئيس قسمك رغبتك في تدريس مقياس معين	134	1.00	4.00	2.9701	1.01077
البعد الأول	134	1.40	4.80	3.2896	1.02292
Valid N (listwise)	134				

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q06 Q07 Q08 Q09 الأمن_الوظيفي
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Notes

Output Created	28-JUN-2021 21:29:19		
Comments			
Input	Data	C:\Users\BEDDIAR SALAH EDDINE\Desktop\0002 عمرا عمر.sav	
	Active Dataset	DataSet1	
	Filter	<none>	
	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data File	134	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	All non-missing data are used.	
Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES=Q06 Q07 Q08 Q09 الأمن_الوظيفي /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.		
Resources	Processor Time	00:00:00.02	
	Elapsed Time	00:00:00.03	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يقوم الأستاذ بوضع نقاط الطلبة بكل حرية	134	1.00	5.00	3.5896	.91119
لا يوجد أي تهديد مباشر أو غير مباشر من طرف الإدارة أثناء القيام بالأعمال اليومية للأستاذ	134	2.00	5.00	3.4104	.78724
يوجد غموض حول مستقبلك الوظيفي تتلقى تهديدات مباشرة أو غير مباشرة عند الإبلاغ عن أي نوع من أنواع الفساد الإداري	134	1.00	5.00	3.0821	1.13752
البعد الثاني	134	1.50	5.00	3.4869	.90129
Valid N (listwise)	134				

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q10 Q11 Q12 Q13 الحوافز
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Notes

Output Created	28-JUN-2021 21:29:57	
Comments		
Input	Data	C:\Users\BEDDIAR SALAH EDDINE\Desktop\0002 عمرا عمر.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	134
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES=Q10 Q11 Q12 Q13 الحوافز /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.	
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.04

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتناسب الراتب الذي تتلقاه مع مؤهلات وخبراتك وطبيعة عملك	134	1.00	5.00	3.6940	.84273
تتوافر إدارة قسمك على نظام حوافز يشجعك على القيام بعملك	134	2.00	4.00	3.1045	.71786
تتلقى التقدير والإشادة من قبل الإدارة والاعتراف بالمجهودات التي تبذلها	134	1.00	5.00	3.7388	1.13674
توجد بيئة مناسبة توفرها الإدارة تساعد على العمل	134	1.00	5.00	3.9104	.97690
البعد الثالث	134	1.25	4.75	3.6119	.87443
Valid N (listwise)	134				

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 الرضا_الوظيفي

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive

Notes

Output Created	28-JUN-2021 21:30:37	
Comments		
Input	Data	C:\Users\BEDDIAR SALAH EDDINE\Desktop\0002 عمرا عمر.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	134
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES=Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 الرضا_الوظيفي /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.	
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
لديك ثقة بما يتم إخبارك أو وعدك به من قبل الإدارة	134	1.00	5.00	3.7313	1.14488
لديك المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بأعمالك على أكمل وجه	134	1.00	5.00	3.9851	.97321
التأمين الصحي بالمؤسسة الجامعية مناسب	134	1.00	5.00	3.6493	.96758
أشعر بالرضا العام عن الخدمات المالية (الراتب- العلاوات- الحوافز) التي تقدمها لي الجامعة	134	1.00	5.00	3.3955	1.07619
أشعر بالرضا العام عن خدمات التدريس والتطوير المهني في الجامعة	134	1.00	5.00	4.0448	.90832
البعد الرابع	134	1.00	5.00	3.7612	.97286
Valid N (listwise)	134				

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 التمكين

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Notes

Output Created	28-JUN-2021 21:31:16	
Comments		
Input	Data	C:\Users\BEDDIAR SALAH EDDINE\Desktop\0002 عمرا عمر.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	134
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES=Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 التمكين /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.	
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.04

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أحظى بحرية واستقلالية في طريقة تقديم الدروس	134	1.00	5.00	3.1493	1.34616
أجد المساعدة والدعم عند تقديمكم لأفكار جديدة تفيد منظومة البحث العلمي	134	1.00	5.00	3.1716	1.27749
أتلقي الدعم من قبل عميد الكلية على الإبداع والإبكار في البحث العلمي	134	2.00	5.00	3.7313	.78677
تعمل الإدارة الجامعية على تنمية مستوى أدائي الأكاديمي	134	1.00	5.00	3.0448	1.27948
تأخذ الفئات الإدارية الجامعية بأدائي حول ممارسات الإدارة الإلكترونية	134	1.00	5.00	3.2985	1.44071
البعد الخامس	134	1.20	5.00	3.2791	1.18665
Valid N (listwise)	134				

الثقة_ التنظيمية Q24 Q25 Q26 Q27 Q28

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Notes

Output Created	28-JUN-2021 21:32:00	
Comments		
Input	Data	C:\Users\BEDDIAR SALAH EDDINE\Desktop\0002 عمر. sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	134
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES=Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 الثقة_ التنظيمية	
	/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.	
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تتم الإدارة بتوفير بيئة تنظيمية ملائمة للتدريس	134	2.00	5.00	3.8358	1.03469
تقييم أداء الأساتذة في الجامعة يتم على أساس عادل	134	3.00	5.00	3.8955	.60410
تعلم الجامعة عن المناصب الشاغرة فيها بكل شفافية	134	2.00	5.00	3.8433	.83039
تشرف إدارة الجامعة بالحق النقابي للأساتذة	134	1.00	4.00	3.1940	.87124
تعامل إدارة الجامعة جميع الأساتذة دون تمييز	134	2.00	5.00	3.4179	.96789
البعد السادس	134	2.00	4.80	3.6373	.80494
Valid N (listwise)	134				

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

```

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT العدالة_التنظيمية
/METHOD=ENTER المحور_الثاني

```

Regression

Notes

Output Created	28-JUN-2021 21:39:00	
Comments		
Input	Data	C:\Users\BEDDIAR SALAH EDDINE\Desktop\0002 عمر\عمر.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	134
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT العدالة_التنظيمية /METHOD=ENTER المحور_الثاني.	
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.04
	Memory Required	2236 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المحور الثاني ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: البعد الأول

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.976 ^a	.952	.952	.22446

a. Predictors: (Constant), المحور الثاني

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	132.515	1	132.515	2630.242	.000 ^b
	Residual	6.650	132	.050		
	Total	139.165	133			

a. Dependent Variable: البعد الأول

b. Predictors: (Constant), المحور الثاني

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.202	.071		-2.852	.005
	المحور الثاني	.988	.019	.976	51.286	.000

a. Dependent Variable: البعد الأول

NPAR TESTS

/K-S(NORMAL)= العدالة_ التنظيمية الأمن_ الوظيفي الحوافز الرضا_ الوظيفي التمكين

الثقة_ التنظيمية

/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Notes

Output Created	28-JUN-2021 21:40:25	
Comments		
Input	Data	C:\Users\BEDDIAR SALAH EDDINE\Desktop\0002 عمر\عمر.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	134
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax	NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=العدالة_التنظيمية الأمن_الوظيفي الحوافز الرضا_الوظيفي التمكين الثقة_التنظيمية /MISSING ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.02
	Number of Cases Allowed ^a	87381

a. Based on availability of workspace memory.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس
N		134	134	134	134	134
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.2896	3.4869	3.6119	3.7612	3.2791
	Std. Deviation	1.02292	.90129	.87443	.97286	1.18665
Most Extreme Differences	Absolute	.155	.167	.234	.106	.117
	Positive	.110	.087	.109	.101	.117
	Negative	-.155-	-.167-	-.234-	-.106-	-.114-
Test Statistic		.155	.167	.234	.106	.117

Asymp. Sig. (2-tailed)	.077 ^c	.065 ^c	.050 ^c	.070 ^c	.053 ^c
------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		البعد السادس
N		134
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.6373
	Std. Deviation	.80494
Most Extreme Differences	Absolute	.162
	Positive	.090
	Negative	-.162-
Test Statistic		.162
Asymp. Sig. (2-tailed)		.076 ^c

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

T-TEST

```

/TESTVAL=0
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=العدالة_التنظيمية
/CRITERIA=CI(.95).

```

T-Test

Notes

Output Created	28-JUN-2021 21:49:05	
Comments		
Input	Data	C:\Users\BEDDIAR SALAH EDDINE\Desktop\0002 عمر\عمر.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	134
	File	
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=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=العدالة_التنظيمية /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
البعد الأول	134	3.2896	1.02292	.08837

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
البعد الأول	37.226	133	.000	3.28955	3.1148	3.4643

T-TEST

/TESTVAL=0

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=الأمن_الوظيفي

/CRITERIA=CI(.95).

T-Test

Notes

Output Created	28-JUN-2021 21:49:31	
Comments		
Input	Data	C:\Users\BEDDIAR SALAH EDDINE\Desktop\0002 عمر\عمر.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>

	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	134
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=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=الأمن_الوظيفي /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.05

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد الثاني	134	3.4869	.90129	.07786

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
البعد الثاني	44.785	133	.000	3.48694	3.3329	3.6409

T-TEST

/TESTVAL=0

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=الحوافز

/CRITERIA=CI(.95).

T-Test

Notes

Output Created	28-JUN-2021 21:49:53	
Comments		
Input	Data	C:\Users\BEDDIAR SALAH EDDINE\Desktop\0002 عمر\عمر.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	134
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=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=الحوافز /CRITERIA=CI(.95).	
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.04

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد الثالث	134	3.6119	.87443	.07554

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
البعد الثالث	47.815	133	.000	3.61194	3.4625	3.7614

T-TEST

/TESTVAL=0

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=الرضا_الوظيفي

/CRITERIA=CI(.95).

T-Test

Notes

Output Created	28-JUN-2021 21:50:09	
Comments		
Input	Data	C:\Users\BEDDIAR SALAH EDDINE\Desktop\0002 عمر\عمر.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	134
	File	
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=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=الرضا_الوظيفي /CRITERIA=CI(.95).	
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.03

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد الرابع	134	3.7612	.97286	.08404

One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
البعد الرابع	44.754	133	.000	3.76119	3.5950	3.9274

T-TEST

/TESTVAL=0

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=التمكين

/CRITERIA=CI(.95).

T-Test

Notes

Output Created	28-JUN-2021 21:52:42	
Comments		
Input	Data	C:\Users\BEDDIAR SALAH EDDINE\Desktop\0002 عمر\عمر.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	134
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=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=التمكين /CRITERIA=CI(.95).	
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.03

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد الخامس	134	3.2791	1.18665	.10251

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
البعد الخامس	31.988	133	.000	3.27910	3.0763	3.4819

T-TEST

/TESTVAL=0

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=الثقة_التنظيمية

/CRITERIA=CI(.95).

T-Test

Notes

Output Created	28-JUN-2021 21:53:00	
Comments		
Input	Data	C:\Users\BEDDIAR SALAH EDDINE\Desktop\0002 عمر\عمر.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	134
	File	
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=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=الثقة_التنظيمية /CRITERIA=CI(.95).		
Resources	Processor Time		00:00:00.03
	Elapsed Time		00:00:00.04

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد السادس	134	3.6373	.80494	.06954

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
البعد السادس	52.308	133	.000	3.63731	3.4998	3.7749