

واقع تطبيق إدارة التغيير في المؤسسات الجزائرية  
- دراسة حالة شركة سونلغاز "مركز بني سليمان" ولاية المدية -  
The Reality of the Application of Change Management in Algerian Institutions  
- Case Study of Bani Suleiman Center, Medea Governorate -

نورة بوعلاقة<sup>1\*</sup>، عبد الرزاق سلام<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة المدية (الجزائر)

<sup>2</sup> جامعة المدية (الجزائر)

تاريخ الاستلام : 14 ماي 2018 ؛ تاريخ المراجعة : 01 سبتمبر 2018 ؛ تاريخ القبول : 28 ماي 2019

**ملخص :** تهدف الدراسة الى معرفة واقع تطبيق إدارة التغيير في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المسؤولين في شركة سونلغاز مركز بني سليمان ولاية المدية في شهر جانفي لسنة 2018، من أجل معرفة اتجاه المسؤولين لكل متغير من المتغيرين، بحيث تناولنا في دراستنا جانبيين نظري وتطبيقي، فالجانب النظري تطرقنا فيه الى أهم ما يمكن التطرق فيه من خلال المتغيرين المتعلقين بالدراسة، أما الجانب التطبيقي فيتكون من مجتمع الدراسة الممثل لمسؤولي شركة سونلغاز البالغ عددهم 30 مسؤول، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال توزيع استبانة على أفراد العينة والعمل على معالجتها باستخدام برنامج spss19، ومن بين النتائج المتواصل إليها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير إدارة التغيير على مستوى أداء شركة سونلغاز من وجهة نظر المسؤولين المستجوبين.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة التغيير، برامج التغيير، المؤسسات الجزائرية، شركة سونلغاز، مسؤولي شركة سونلغاز.  
**تصنيف JEL:** H54 ؛ H83 ؛ M13 ؛ O43.

**Abstract:** This Study Aims at Recognizing How Is the Practice of Change Administration in the Algerian Societies According to the Responsible in Sonelgaz Company in Beni Slimane, Medea in January 2018, in Order to Know the Responsible Persons Views Towards Any Change, in Our Study, We Have Dealt With Both Theoretic and Practical Sides, in The Theoretic Side, We Dealt With the Most Important Changes in this Study Practical Side, Consists of The Society Persons – Study of Sonelgaz Responsible Persons Who Are 30 Responsible Persons , Wo Have Used The Descriptive And Analysis Method By Distributing A Survey on A Group of People to Analyze it Using Spss19 Programme , Throughout the Results, There is An Important Impact of Change Administration in Sonelgaz Company According to The Responsible Persons Questioned.

**Keywords:** Management of Change, Change Programs, Algerian Companies, Sonelgaz Company, The Responsible Persons of Sonelgaz Company.

**JEL Classification Codes:** H54 ؛ H83 ؛ M13 ؛ O43.

\* Corresponding author, e-mail: [bouallagnoura2018@gmail.com](mailto:bouallagnoura2018@gmail.com)

## I - تمهيد :

تتسارع عملية التغيير في حياتنا المعاصرة، نظرا للظروف التي يفرضها الواقع والتي جعلت المؤسسات أمام تحديات فرضت على قادة المؤسسات والعاملين في كافة المستويات الإدارية اللجوء الى استراتيجيات التغيير والتطوير الفعال من أجل بلوغ الأهداف والتكيف مع عوامل التغيير المتسارعة، الضرورية والمستمرة، فالمؤسسة الفعالة هي التي تعتمد على خطوات ومراحل متأنية لإدارة التغيير بشكل علمي ومدروس دون المساس بالقواعد والمبادئ التي قامت عليها، خاصة وأن التغيير طال مختلف المجالات علميا، سياسيا، اجتماعيا وتكنولوجيا حيث أصبح يشكل اليوم البنية التحتية لما يعرف اليوم بالاقتصاد الجديد في ظل عصر العولمة الذي أصبح فيه التغيير مطلب حتمي في مختلف مجالات الحياة حتى يتسنى لهذه المؤسسات التكيف مع متطلبات هذا العصر من خلال ما سبق يمكن طرح الاشكالية الرئيسية التالية: **ما هو واقع تطبيق إدارة التغيير في المؤسسات الجزائرية؟**

**المحور الأول:** الاطار العام لإدارة التغيير؛

**المحور الثاني:** تخطيط وتصميم الدراسة الميدانية؛

**المحور الثالث:** عرض نتائج الدراسة؛

**المحور الرابع:** اختبار فرضيات الدراسة؛

### 1.I- الاطار العام لإدارة التغيير :

يعتبر التغيير من مميزات وسمات العالم المعاصر في مختلف المجالات خاصة الاقتصادية والإدارية منها، مما يجبر المؤسسات على إحداث التغيير للتكيف مع مختلف الظروف البيئية التي يفرضها الواقع المعاش، باعتباره من بين الأساليب والآليات الأكثر مساهمة في تفعيل المؤسسات ودفعها نحو تحقيق التميز وسبق تنافسي مقارنة بباقي المؤسسات.

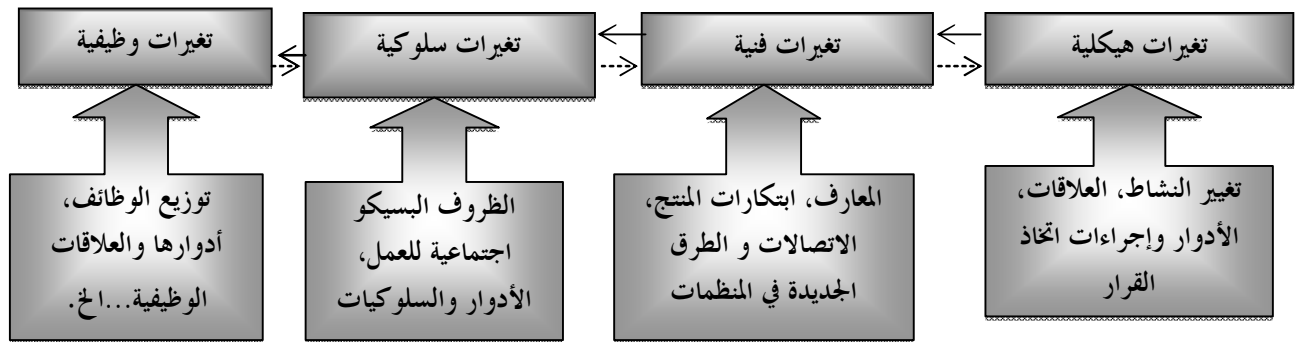
#### 1.1: تعريف إدارة التغيير:

- عرفت بأنها: "ناتج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه للتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من إشباعه لحاجياته".<sup>1</sup> (الطيبي، 2011)

- تعرف أيضا: "ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها". (الطيب سعيد، 2006)

- تعرف كذلك: "إجراء تغييرات في أسلوب مخطط، مدار أو نظامي بهدف تنفيذ أساليب ونظم جديدة بشكل أكثر فعالية في المنظمة، بهدف التعامل مع التغيير النابع من الظروف الداخلية والخارجية" (Nerly East)

شكل رقم (01): المحاور الأساسية لعملية التغيير في المنظمة



المصدر: قاسمي كمال، إدارة التغيير - المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة لإدارة للتغيير - المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 08-09 مارس 2005، ص 54.

يوضح الشكل أعلاه المحاور الأربعة لتفعيل عملية التغيير في المنظمة، والتي تتطلب منها تحديد طبيعة التغييرات التي ستجريها قيادة المنظمة، بالإضافة الى تحديد نوع النشاط، طبيعة العلاقات والمعارف، الأدوار والسلوكيات وأهم الأدوار والوظائف التي يتم تقليدها في المنظمة.

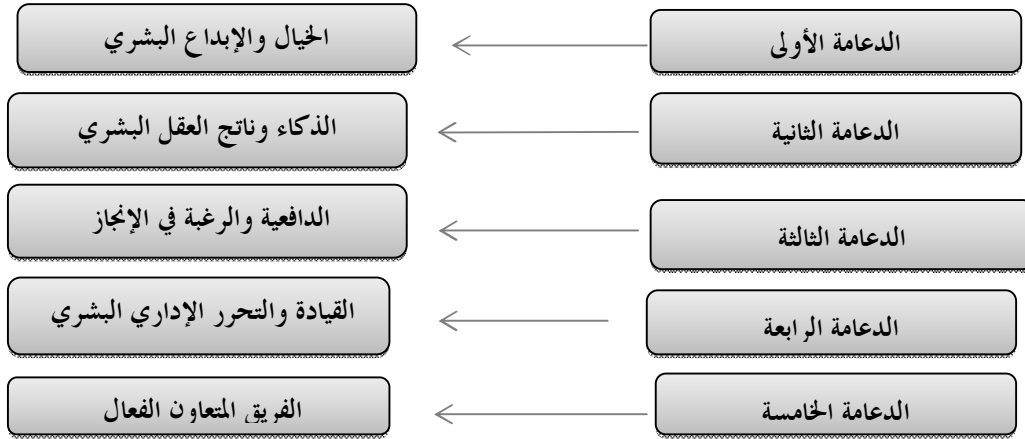
## 2.1: عناصر التغيير ودعائمه

### - عناصر التغيير:

يحدث التغيير في الجوانب الإدارية والتنظيمية، وقد يحدث التغيير في أحد هذه العناصر أو فيها جميعاً، وأحياناً يحدث التغيير بناءً على دراسة مسحية في جانب واحد من الإدارة على الرغم من أنه يفضل أن يشمل التغيير كافة المجالات التنظيمية، السلوكية، الإجراءات الإدارية وكل ما يتعلق بالتنظيم إلا أنه يمكن تحديد أهم عناصر التغيير في النقاط التالية: (محمد الصيرفي، 2006)

- الجوانب التشريعية للأنظمة والقوانين؛
  - لجوانب التنظيمية مثل: الهياكل، توزيع السلطة والمسؤولية وتفويض الصلاحيات؛
  - الجوانب المتعلقة بأساليب العمل، خرائط سير العمل وسير الإجراءات؛
  - التصميم المادي للمكاتب، أماكن العمل والإنتاج.
- **دعائم التغيير:** يركز التغيير على خمسة دعائم رئيسية يمكن توضيحها في الشكل التالي: (علي السلمي، 1988)

شكل رقم (02): دعائم التغيير



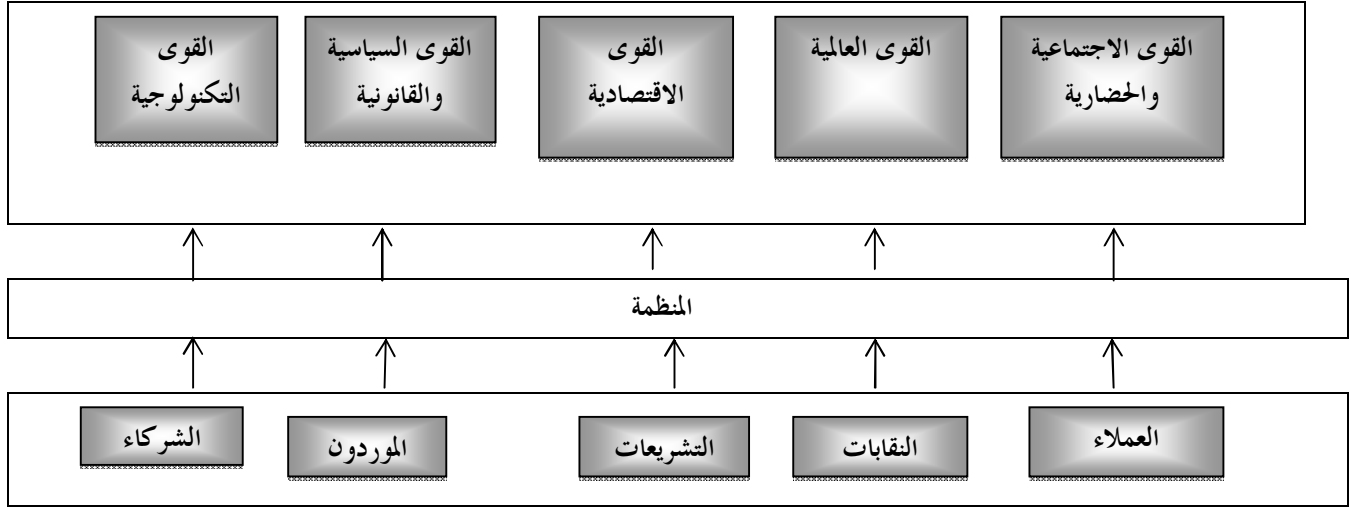
المصدر: علي السلمي، تطوير الأداء وتجديد المنظمات، دار قباء للنشر والتوزيع، 1988، ص14.  
يوضح الشكل رقم 01 أن الدعائم الخمسة تركز على العنصر البشري لكن ليس في قوة العضلة وإنما الارتكاز بشكل رئيسي على القوة الذهنية التي تتجسد في المهارات الفكرية أي قوة المنطق وليس منطق القوة.

### 2.1.I-: حتمية التغيير

يعتبر التغيير أمر ضروري وحتمي، ضمن نطاق بيئة المنظمة الإدارية التي تتصف بالتعقد في ظل عالم الأعمال المتغير بشكل سريع ومستمر في مختلف المجالات والميادين، ومن أهم الجوانب التي تؤكد على حتمية التغيير وتبني أساليب التنمية الإدارية في ظل التحولات الحاصلة نذكر ما يلي: (سارة لباس، مريم شرقي، 2016)<sup>2</sup>

- 1.1 الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات والمعارف؛
- 2.1 التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات، وذلك نظراً للتغيرات المستمرة في هيكل ونظم التعليم، التنمية والتدريب؛
- 3.1 زيادة الترابط والتداخل بين مشروعات الأعمال نظراً للترابط بين الدول كتطور مشاريع الأعمال المتعددة الجنسيات، ومشاريع الأعمال الدولية؛
- 4.1 انتقال المجتمع من ملامحه الصناعية إلى مجتمع آخر يهتم بالمعلومات والخدمات؛
- 5.1 الانتقال من الاقتصاد المحلي إلى الاقتصاد العالمي؛
- 6.1 تحرير التجارة الدولية وظهور التكتلات الاقتصادية بين الدول.

شكل رقم(03): تأثير مختلف مكونات البيئة على المنظمة



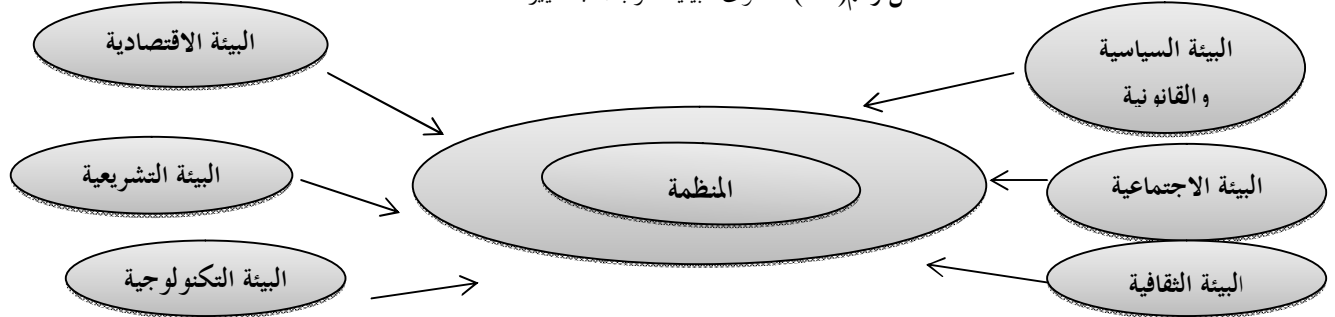
المصدر: محمد زرقون، نفس المرجع السابق، ص141.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن محيط المنظمة هو عبارة عن مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على مختلف نشاطاتها، حيث أنها في علاقة تبادلية مع كل عنصر من عناصر المحيط، لذلك أصبح الاهتمام بدراسة وتحليل عناصر المحيط من المواضيع المهمة، نظرا لما يتصف به المحيط المعاصر من مميزات وخصائص تفرض على المنظمات تحديات وضغوط كبيرة يمكن أن تؤثر بشكل كبير على ثقافتها، استراتيجياتها وقراراتها المختلفة

### 3.I- القوى البيئية المرتبطة بالتغيير

يمكن توضيح البيئة المرتبطة بالتغيير في الشكل التالي: (علاوي عبد الفتاح، 2013)

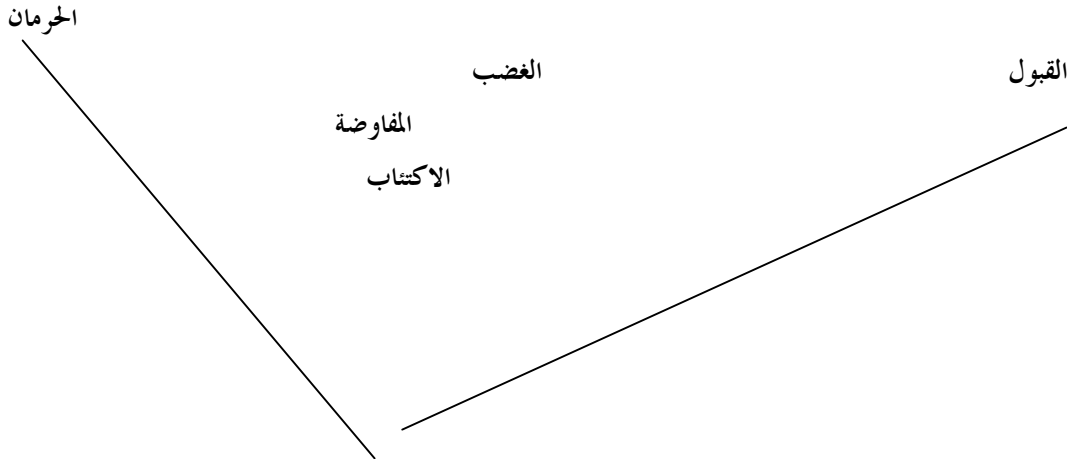
شكل رقم(04): القوى البيئية المرتبطة بالتغيير



المصدر: علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية- دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2013، ص22.

يوضح الشكل أعلاه أهم القوى المرتبطة بعملية التغيير في المنظمات باعتبارها نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة ومتطلباتها التي يفرضها الواقع المعاش، والتي ينتج عنها جملة من ردود الأفعال الناتجة عن مختلف التغييرات كما هي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (05): ردود أفعال التغيير



Source: Mohammed Hashim, **Change Management**, International Journal of Academic Research In Business And Social Sciences, July 2013, P 687.

من خلال الشكل أعلاه أهم ردود أفعال التغيير التي تواجهها المنظمات عند إحداث التغيير كما هي موضحة: (علي فلاح الزغي، 2009)

1.1 الصدمة: وهي تشير الى شعور حاد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف؛

2.1 عدم التصديق: شعور بعدم واقعية وموضوعية السبب في ظهور التغيير؛

3.1 الذنب: شعور الفرد بأنه قام بخطأ معين يتطلب التغيير الذي حدث؛

4.1 الاسقاط: قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث؛

5.1 التنريير: قيام الفرد بوضع أسباب حدوث التغيير؛

6.1 التكامل: قيام الفرد باحتواء التغيير، وتحويله الى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام؛

7.1 القبول: خضوع تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.

1.2 مقاومة إدارة التغيير

يحيط مفهوم مقاومة التغيير بعض الغموض، وهو راجع للجدال الفلسفي حول اعتبار مقاومة التغيير سلوك طبيعي، أم هو سلوك غير طبيعي يصدر من الأفراد اتجاه أي تغيير يحدث في محيطهم، فبعض الدارسين يؤمن بحقيقة أن الأفراد لديهم غريزة طبيعية للتكيف مع البيئة الغير مستقرة، ويعتبرون مقاومة التغيير سلوكاً غير طبيعي والبعض الآخر يميل الى اعتبار مقاومة التغيير سلوكاً طبيعي تكون ردود أفعاله ناتجة عن عملية التغيير

جدول رقم (01): سلوكيات الفرد المتوقعة من عملية التغيير

| مدى استجابة الأفراد له           | التغيير المقترح                                  |
|----------------------------------|--|
| - يقاوم علينا بدون خوف؛          | - يرى أن التغيير ضار وهدام؛                      |
| - يقاوم سرا؛                     | - يرى أن التغيير قد يمثل تهديدا لاستقراره وأمنه؛ |
| - احتمالية قبوله أو إجازته بحذر؛ | - يدرك أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له؛   |
| - يشارك في إحداثه وإيجازه.       | - يدرك أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الأهداف.    |

المصدر: سليم العايب، نوال زواوي، استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته، مجلة حوليات جامعة الجزائر 01، العدد 29، الجزء الثاني، ص 177.

يوضح الجدول أعلاه أهم العوامل التي تشكل حالة ذهنية من القيم والمعتقدات المتعلقة بتحديد اتجاه التغيير بالإضافة الى الوقائع التي يمكن إثباتها بالأدلة التجريبية نظرا لتعلقها بمعلومات واقعية إلا أنها عادة ما تخضع للتشويه، عكس الافتراضات، الاستنتاجات والتنبؤات الناتجة عن القيم

والمعتقدات التي تفتقر للأدلة التجريبية، والتي ينبغي تقييم نتائجها على أساس قابليتها للتطبيق على الوقائع المفروض. (Ken Hultman, 2014)

### شكل رقم (06): مقاومة التغيير



المصدر: الداوي الشيخ، شتاحة عائشة، مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة- الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البلدة، يومي 12-13/05/2010، ص 15.

يوضح الشكل أعلاه أن ثقافة المنظمة تمثل عامل رئيسي ومؤشر يحدد ما إذا كان التغيير مرغوبا أو مفروضا، ويعتمد ذلك مدى الارتباط بالبقرة المقدسة، الأرشيفات المتعلقة بالأخطاء السابقة بالإضافة الى انخفاض روح المبادرة التي تعتبر من أسباب مقاومة التغيير، كما تعبر المقاومة الفردية عن اعتقاد الفرد وترجمته لهذا التغيير على أساس أن الخسارة من ورائه أكثر من الربح على مستوى التنظيم مما يؤدي الى نشاطات تدمر وعدم الرضا بشكل فردي أو جماعي، كما يمكن أن يكون جانب المقاومة تنظيمي راجع لغياب الرؤية الواضحة لبرامج التغيير، الاعتماد على أنظمة قياس متناقضة، بالإضافة الى الاعتماد على هيكل تنظيمي صلب (غير مرن) ليتلاءم مع برامج التغيير والظروف التي يفرضها الواقع المعاش.

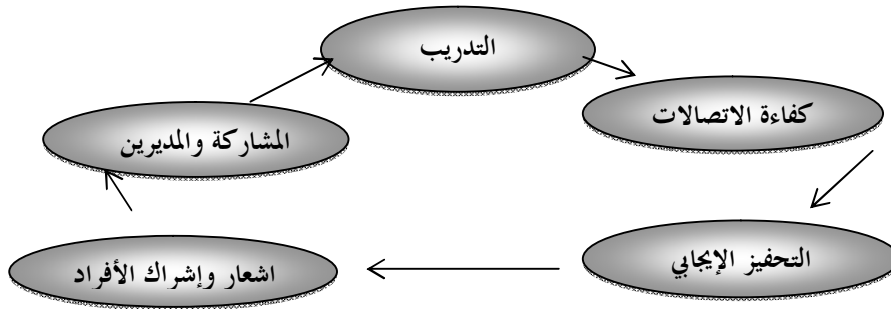
**2.2 مؤشرات مقاومة التغيير:** إن اصدار حكم بوجود أو غياب أي وضعية (ظاهرة) يتم في الغالب بوجود جملة من المؤشرات الكمية أو النوعية مصاحبة لمقاومة التغيير تسمح لنا بالتنبؤ بالمقاومة قبل حدوثها، وتحديد مكان، مواضع وجهات وقوعها داخل المنظمة، لتسهيل معالجة هذه الظاهرة واتخاذ التدابير والإجراءات التصحيحية حتى تتم عملية التغيير وتتمكن من تحقيق أهدافها ومن بين هذه المؤشرات نذكر ما يلي: (عباش قويدر، ابراهيمي عبد الله، 2013)

- كثرة الأخطاء في إنجاز المهام الموكلة للأفراد وانخفاض روح المبادرة؛
- البطء الملاحظ في تنفيذ إجراءات التغيير؛
- كثرة الغياب، العطل والاستقالات؛
- كثرة التجمعات والكلام عن التغيير؛
- كثرة الشكاوى، الاضرابات والاحتجاجات؛
- تفسير بعض القرارات الجديدة على نحو يخدم النظام القديم؛
- رفض برامج التغيير بدون مبررات؛
- تخريب بعض وسائل التغيير؛
- تديني مستوى الإنتاج والإنتاجية، وكثرة العيوب في المنتج النهائي؛
- شيوع قيم السلبية، اللامبالاة، الاستهزاء وعدم احترام القوانين والتعليمات المعمول بها.

### 3.2 : أساليب علاج مقاومة إدارة التغيير

لمنع الآثار الضارة لمقاومة التغيير تم اقتراح نموذج يتكون من خمسة أركان أساسية، يسمح لفريق التغيير لديها من المفاضلة بين عدة خيارات لمقاومة التغيير بطريقة إيجابية، وخلق الجو المناسب لتخفيفها والحد من آثارها السلبية، من خلال تكريس الجهود، الطاقات والوسائل اللازمة كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (07): أساليب علاج إدارة التغيير



Source: Andrei Serban, Cristina Iorga, **Employee Résistance To Organizational Change Through Managerial Reengineering**, Proceedings Of The 10<sup>th</sup> International Management Conference, Challenges Of Modern Management, November 3<sup>th-4<sup>rd</sup></sup>, 2016, p37

يوضح الشكل أعلاه أن ما تحتاج المنظمة القيام به هو استيعاب التغيير، تفهمه، التأقلم معه والعمل على تثمينه هذا من جهة، ومن جهة ثانية التنوؤ بحدوث المقاومة والعوامل التي تؤدي الى وقوعها، والعمل على تحديد أنسب الطرق للتغلب عليها، وهو ما يعكس طبيعة أوجه الاختلاف بين النموذج التقليدي والحديث كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (02): مقارنة بين النموذج الإداري المعاصر والنموذج التقليدي

| النموذج التقليدي   | النموذج الإداري المعاصر   |    |
|--|---|----|
| استقلالية الإدارة عن الأفراد العاملين، فالمدير يدير والأفراد العاملين يقومون بالتنفيذ.   | وجود تداخل بين الإدارة والأفراد العاملين وعدم القدرة على الفصل بينهم.                               | 01 |
| وضوح بداية العمل ونهايته، وسهولة قياس أداء الأفراد العاملين لأنهم يقومون بأعمال يدوية.   | صعوبة قياس أداء الأفراد العاملين وعدم وضوح المهام وعدم سهولتها.                                     | 02 |
| فرضية الإدارة تقوم على أساس أن الأفراد العاملين تحكّمهم أنا نيتهم ومصالحهم الاقتصادية بالدرجة الأولى، لذلك لا بد من مراقبتهم من قبل المشرفين للتأكد من أنهم يقومون بعملهم كما هو مطلوب منهم.                             | هناك دوافع معنوية في العمل، فمهارة الفرد العامل ومعرفته تحتم عليه تأديته دون مراقبة شديدة.          | 03 |
| مهام المديرين في الإدارة الدنيا والوسطى تعتبر كهزمة وصل ووسيط في نقل المعلومات، التقارير والتعليمات بين الإدارة العليا والأفراد العاملين في المستويات التنفيذية، كما أن التسلسل الرئاسي في غاية الأهمية ولا يمكن تجاوزه. | يعمل المديرين في الإدارة الدنيا والوسطى منسقين ومساعدين في تنسيق المهام وليس في مراقبة أداء المهام. | 04 |
| لا يجوز تقويم المديرين فهم فوق كل الشبهات.   | تقويم الأداء يكون من خلال منهجية التغذية العكسية، بحيث لا يستثنى المديرين من تقويم مرؤوسيهم لهم.    | 05 |
| القدرات والمهارات الفكرية هي من اختصاص المدير وليس الفرد العامل.   | يحتاج الفرد العامل الى المعرفة وأنظمة المعلومات وربما أكثر من مديره.                                | 06 |
| معرفة المديرين ومهاراتهم في المهام التي يقوم بها ويمارسها الأفراد  | المرؤوس يعرف المهام المطلوبة منه أكثر من مديره.   | 07 |

|  |   |
|--|---|
| العاملين أكبر من معرفة الأفراد العاملين بها، وهنا يكون دور المدير هو الإرشاد في كيفية تأدية العمل. |   |
| المدير يفكر والرؤوس ينفذ.  | 08<br>الجميع يفكر من موقعه، والجميع ينظر اليهم على أنهم شركاء لا أنداد وعبيد. |

المصدر: جوال محمد السعيد، **تمكين العاملين مطلب أساسي للمدير المعاصر - مقارنة نظرية- مجلة دراسات العلمية المحكمة، الأغواط، العدد21، جانفي 2014، ص10.**

## II - الطريقة والأدوات

### II 1: تقديم الدراسة الميدانية

للإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية لهذا البحث، قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع مسؤولين في مركز اتصالات الجزائر وذلك لكي يتسنى لنا معرفة العناصر الموجودة وغير الموجودة فيه، وبعدها قمنا بإعداد استبيان لغرض القيام باستقصاء عمال المركز .

**1.1 مصادر الحصول على المعلومة:** من أجل الاجابة على اشكالية الدراسة تطلب منا الحصول على معلومات أولية التي يتم الحصول عليها من مسؤولي الشركة محل الدراسة لأنها غير متوفرة في أدراج المكتبات والدراسات السابقة مثل المعلومات الثانوية بل يجب التنقل الى الشركة التي أجرينها فيها الدراسة والحصول عليها من مصدرها الأصلي .

**2.1 عينة الدراسة :** قمنا باستقصاء ميداني لشركة سونلغاز على عينة من المسؤولين قدرها (35) عينة تم استرجاعها بصفة كاملة أي بنسبة 100%، تم استبعاد خمس اجابات بسبب عدم اتمام الاجابات، فأصبح عدد العينات (30) عينة بنسبة 85.71% من العينة الاجمالية الموزعة انظر الجدول (01) في الملحق

**3.1 اعداد الاستبيان:** من أجل الاجابة على الاشكالية الرئيسية ومعرفة واقع إدارة التغيير في شركة سونلغاز من خلال اتجاه العينة محل الدراسة، تم الاعتماد على نموذج يحتوي على أربعة أبعاد: ثقافة المنظمة، المرونة، روح المحازفة والمخاطرة وروح الإبداع، تم الاعتماد على نموذج رباعي الأبعاد (**Four-dimensional model**) قصد معرفة العلاقة بين هذه المكونات وكذا الطريقة التي تساهم بها في دراسة إدارة التغيير التي تم التطرق إليها في الجانب النظري وذلك في دراستنا للمفاهيم الأساسية لإدارة التغيير.

الأسئلة الموجودة في الاستبانة صممت على أساس هذه المكونات أي وفق نموذج رباعي الأبعاد، ومن أجل جمع هذه المكونات تم الاعتماد على برنامج Excel و Spss22 .

- **الهدف من قائمة الاستبيان:** يتجسد الهدف الرئيسي في الاجابة على الاشكالية الرئيسية: واقع تطبيق إدارة التغيير في المؤسسات الجزائرية.

أما الأهداف الفرعية تتمثل في معرفة كيف تساهم التساؤلات في توضيح كل من إدارة التغيير وأداء الشركة و أهم الأبعاد المتعلقة بها و التي يعطيها المسؤولين أهمية كبيرة.

- **تحديد فرضيات الدراسة:** قبل اعداد الاستبيان لا بد من تحديد الفرضيات المتعلقة بالدراسة من أجل اختبار مدى صحتها من عدمها، ويمكن ادراج هذه الفرضيات في ما يلي:

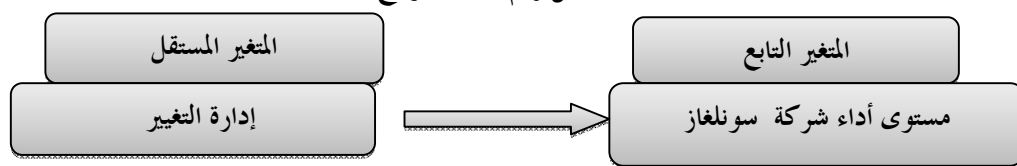
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإدارة التغيير على أداء شركة سونلغاز؟
- نظرة مسؤولي شركة سونلغاز لإدارة التغيير سلبية؟
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين إدارة التغيير و تحسين أداء شركة سونلغاز عند مستوى دلالة 0.05؟

- **الطريقة المتعلقة بتحديد الأسئلة:** تم الاعتماد في الاستبيان على الجداول وهذا راجع الى اختيار سلم ديكارت الخماسي وهذا راجع لتشاره الواسع في قياس الاتجاهات.

- **أنموذج البحث:** من أجل بلوغ الأهداف المتعلقة بالدراسة التي قمنا بها تم ادراج مخطط افتراضي لتحديد المتغير التابع والمستقل وهو على النحو التالي:



شكل رقم 08: نموذج البحث



المصدر: إعداد الباحثين

### 5.1: الاختبارات الأولية المتعلقة بأداة القياس

– اختبار مدى صدق الاستبانة: من أجل التأكد من مدى مناسبة فقرات الاستبانة وصدقها قمنا بعرضها على محكمين ذوي اختصاص حيث قاموا بإصدار حكمهم على درجة مناسبة الأسئلة وتناسقها ودقة صياغتها وتم تدوين ملاحظاتهم من أجل اجراء التعديلات بناء على هذه الملاحظات التي مكنتنا من الوصول الى الشكل النهائي للاستبانة.

– ثبات متغيرات الاستبانة: استخدمنا في دراستنا معامل الثبات ألفا كرومباخ **cronbache alpha** لقياس ثبات الاستبانة، حيث تكون قيمة ألفا كرومباخ مقبولة اذا فاقت قيمتها 0.60 ومن خلال النتائج المتوصل اليها وجدنا قيمة الثبات مرتفعة وهذا كما هو موضح في الملحق رقم (02)

الذي يوضح أن قيمة معامل ألفا كرومباخ كانت مرتفعة حيث بلغت قيمتها 0.879، كما كانت قيمة الثبات مرتفعة وهذا ما يدل على ثبات متغيرات الاستبانة .

– صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة: يعتبر الاتساق البنائي أحد المقاييس التي تعبر عن مدى صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تسعى أداة الدراسة الوصول اليها فهو يعبر عن مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة هي موضحة في الملحق رقم (03)، حيث نجد أن معاملات الارتباط بين كل محور والمعدل الكلي لفقرات الاستبانة دالة إحصائيا وعليه تعتبر المحاور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

6.1 : أدوات تحليل البيانات: من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها قمنا بالاعتماد على جداول التكرار، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، T-Test وهذا من أجل معرفة مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، واختبار مدى صحة الفرضيات.

### III- عرض نتائج الدراسة:

العينة المدروسة 30 عينة ادخالها في جهاز الكمبيوتر وتحليلها بالاعتماد على برنامج spss19,excel ، وتم الحصول على النتائج كما هي مبينة في الجداول بالاعتماد على البرنامجين المذكورين سالفًا.

#### III 1 النتائج الشخصية: قبل تحليل النتائج لابد من تحليل الأسئلة الشخصية المتعلقة بالمستقضي وادراجها في الأخير من أجل كسب ثقته

1.1 الجنس : تتكون الدراسة من 30 فرد تم تحليلها باستخدام برنامج spss19 كما هي موضحة في الملحق رقم (04) الذي نلاحظ فيه أن عدد الذكور أكبر من الاناث بالأغلبية الساحقة بحيث يمثلون نسبة 70% من عينة الدراسة، ما يدل على أن الأشخاص الأكثر مساهمة في إحداث برامج التغيير وتفعيل سير الشركة محل الدراسة هم من فئة الذكور.

2.1 سن أفراد العينة: توضح الدراسة سن الأفراد المستجوبين، تم تقسيمهم الى أربع فئات وتحليلهم باستخدام برنامج spss19 كما هي موضحة في الملحق رقم (05)، نلاحظ فيه أن أكبر نسبة تشكل 63.3% المسؤولين الذين تتراوح اعمارهم بين 30 الى 40 سنة ثم في المرتبة الثانية المسؤولين الذين تتراوح اعمارهم أقل من 30 سنة، بعدها المسؤولين الذين تتراوح أعمارهم بين 40 الى 45 سنة بنسبة 13.3% لتأتي في الاخير نسبة المسؤولين الذين اعمارهم أكثر من 45 سنة، ويتالي الأشخاص المساهمين في دفع الشركة بالشكل الإيجابي هم من فئة الشباب.

3.1 المؤهل العلمي: قمنا في هذا العنصر بتحديد المؤهل العلمي للأفراد المستجوبين ومعالجته باستخدام برنامج spss19، كما هو موضح في الملحق رقم (06)، حيث يوضح أن عدد الأفراد الذين مؤهلهم العلمي ليسانس يشكلون أكبر نسبة 56.7%، و الافراد الذين مؤهلهم العلمي ماجستير يشكلون ثاني نسبة قدرها 23.3%، تقني سامي بنسبة 13.3%، لتأتي في المرتبة الأخيرة الأفراد الذين مؤهلهم العلمي ماستر ودكتوراه بنفس النسبة قدرها 1% ، أي الأشخاص الأكثر تأثير على الشركة هم من خريجي الجامعة بالدرجة الأولى.

**4.1 سنوات الخبرة:** توضح الدراسة أن سنوات الخبرة مقسمة الى أربعة أقسام كما هو موضح في الملحق رقم (07)، والذي نلاحظ فيه أن سنوات الخبرة تشكل أكبر نسبة بنسبة الى الافراد المسؤولين الذين لديهم سنوات الخبرة من 10 سنوات الى 15 سنة بنسبة 76.7%، المرتبة الثانية تمثل الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة أما في المرتبة الأخيرة فتمثل كل من الأفراد الذين سنوات خبراتهم أقل من 5 سنوات والأفراد الذين سنوات خبرتهم من 5 سنوات الى 10 سنوات بنفس النسبة 6.7% أي الأفراد الفاعلين في الشركة تتراوح خبرتهم من 10 الى 15 سنة لهم من الخبرات والكفاءات الكافية التي تساعد الشركة في تطبيق برامج التغيير بكفاءة وفعالية .

**III 2: تحليل المحور الأول من الاستبانة:** من خلال هذا الجزء نقوم بتحليل مدى تطبيق إدارة التغيير في شركة سونلغاز اعتماد على مقياس ديكرات الخماسي الموضح في الملحق رقم (08): الذي يعكس درجة الموافقة على أبعاد الاستبانة.

**2.1: درجة الموافقة على الأبعاد الأربعة:** يوضح العنصر درجة موافقة المستجوبين على الأبعاد الأربعة (ثقافة المنظمة، المرونة، روح المحازفة والمخاطرة، روح الإبداع)، وتأثير ذلك على أداء الشركة بشكل يعكس الوضعية الحقيقية للشركة وقدرتها على تطبيق برامج التغيير كما هي موضحة في المرفق رقم (09)، الذي يفسر أن كل العبارات من 01 الى 14 كانت بمتوسط حسابي أكبر من المتوسط الحسابي السلمي وهذا يدل على موافقة الأفراد لهذه الأبعاد التي تحمل مختلف العبارات إلا أنه هناك تباين كبير في الاجابات وهذا ما يثبت الانحراف المعياري.

#### IV - اختبار فرضيات الدراسة:

##### **1 IV: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى**

يوضح هذا العنصر نتائج اختبار الفرضية الرئيسية، للحكم على قبول الفرضية العدمية أو رفضها وإثبات صحة الفرضية البديلة وهو ما يوضحه الملحق رقم (10).

H0 لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لتغير إدارة التغيير على أداء شركة سونلغاز؛

H1 توجد فروق ذات دلالة احصائية لتغير إدارة التغيير على أداء شركة سونلغاز .

يوضح الجدول رقم (10): أن قيمة t تقدر ب 1.1140 - والاحتمالية المصاحبة لها قدرت ب 0.263 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه نرفض الفرضية العدمية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 القائلة أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتغير إدارة التغيير على أداء شركة سونلغاز .

##### **2 IV: الفرضية الرئيسية الثانية**

يوضح هذا العنصر نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، للحكم على قبول الفرضية العدمية أو رفضها وإثبات صحة الفرضية البديلة وهو ما يوضحه الملحق رقم (11).

H0: نظرة مسؤولي شركة سونلغاز نحو إدارة التغيير سلبية

H1: نظرة مسؤولي شركة سونلغاز نحو إدارة التغيير ايجابية

حيث يبين الملحق رقم (11) أن متوسط الحسابي لنظرة العمال اتجاه إدارة التغيير بلغت قيمته 4.60 وهو يعبر عن درجة موافقة مسؤولي شركة سونلغاز الذين يعتقدون أن إدارة التغيير تستحق هذه الدرجة وتطبيق هذا المستوى على مقياس ديكرات يتضح أن المستوى العام يقع في هذه الدرجة وهو يشير الى درجة من الموافقة في مستوى تقييم مسؤولي سونلغاز لإدارة التغيير وهذا يشير الى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

##### **3 IV: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة**

يوضح هذا العنصر نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، للحكم على قبول الفرضية العدمية أو رفضها وإثبات صحة الفرضية البديلة وهو ما يوضحه الملحق رقم (12).

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين إدارة التغيير و تحسین أداء شركة سونلغاز عند مستوى دلالة 0.05

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين إدارة التغيير و تحسین أداء شركة سونلغاز عند مستوى دلالة 0.05

$$Y = 0.534 + 1.164x$$

$$\text{لدين: } Y = B + a X$$

استخدمنا معادلة الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرابعة وتوصلنا اليها من خلال الملحق رقم (12) الى أن هناك علاقة بين إدارة التغيير وتحسين مستوى الأداء في شركة سونلغاز عند مستوى دلالة 0.05، حيث بلغت t المحسوبة (-0.792)، بمستوى دلالة (0.435) وتشير قيمة معامل الارتباط R الى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين وهي: 0.698 حيث فسر متغير إدارة التغيير 69.8% من التباين في مستوى أداء شركة سونلغاز بالاعتماد على معامل التحديد R<sup>2</sup> وعليه نرفض الفرضية H0، ونقبل الفرضية H1 التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة التغيير على أداء شركة سونلغاز عند مستوى دلالة 0.05.

## IIV- الخلاصة :

من خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا الى أن إدارة التغيير تساهم بشكل كبير في تحسين أداء شركة سونلغاز حسب وجهة نظر مسؤولي الشركة وتعتبر ضرورة حتمية وأسلوب من بين الأساليب الرئيسية التي تدفع الشركة نحو زيادة قدراتها في هذا المجال من أجل ضمان تميز أدائها والحفاظ على استمراريتها وتوسعها ومن خلال هذه الدراسة توصلنا الى النتائج التالية:

### IIV 1 النتائج:

- توصلنا من خلال دراستنا أن مستوى إدارة التغيير وأداء شركة سونلغاز كان مرتفعاً وفق مقياس الدراسة المستخدم؛
- يعمل التغيير على تحسين مهارات العمال بشكل مستمر؛
- يسمح التغيير باستغلال التكنولوجيات الحديثة بشكل واسع الأمر الذي يساهم في أداء المهام بأكثر دقة؛
- التغيير عملية حتمية لمجاعة الواقع المعاش والتكيف مع متطلباته خاصة في ظل المنافسة الشرسية.

### IIV 2 التوصيات:

- ضرورة العمل على تطوير قدرات الأفراد العماليين وفق متطلبات البيئة المتغيرة باستمرار؛
- العمل على تقديم رؤية واضحة للعاملين حول أهداف الشركة وإشراكهم فيها، من أجل تجنب مقاومة التغيير وتشجيعهم على تطوير الأداء؛
- ضرورة توعية تعديل سلوكيات العمال السلبية وجعلهم أكثر تقبل لبرامج التغيير؛
- الاعتماد على الأساليب العلمية والأنظمة الحديثة قبل إحداث التغيير لأنها تعكس الوضعية الحقيقية للشركة؛
- مقارنة العائد مع التكاليف التي تتطلبها برامج التغيير لأنها عملية مكلفة قد تفوق إمكانية الشركة.

## - ملاحق :

جدول رقم (01) : عدد الاستبيانات المدروسة

| النسبة | التكرار | الاستبيان                |
|--------|---------|--------------------------|
| 100    | 35      | الاستبيانات الموزعة      |
| 100    | 35      | الاستبيانات المسترجعة    |
| 14.28  | 05      | الاستبيانات المستبعدة    |
| 85.71  | 30      | الاستبيان الصالح للتحليل |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستعانة ببرنامج spss19

جدول رقم (02) : معامل الثبات ألفا كرومباخ

| المعامل  | معامل ألفا | الثبات |
|----------|------------|--------|
| الأستئلة | 0.879      | 14     |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss19

جدول رقم (03) : صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

| محاور الاستبانة | معامل الارتباط | Sig   | النتيجة |
|-----------------|----------------|-------|---------|
| ثقافة المنظمة   | 0.701**        | 0.000 | دال     |

|                        |         |       |     |
|------------------------|---------|-------|-----|
| المرونة                | 0.698** | 0.000 | دال |
| روح الإبداع            | 0.746** | 0.000 | دال |
| روح المجازفة والمخاطرة | 0.520** | 0.000 | دال |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss19

جدول رقم 04: جنس الأفراد المتعلقة بالعينة المدروسة

| النسبة % | التكرار | الجنس   |
|----------|---------|---------|
| 70%      | 21      | ذكر     |
| 30%      | 09      | انثى    |
| 100%     | 30      | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss19

جدول رقم 05: سن الافراد

| النسبة المئوية % | التكرار | السن                 |
|------------------|---------|----------------------|
| 16.7             | 5       | أقل من 30 سنة        |
| 63.3             | 19      | من 30 سنة الى 40 سنة |
| 13.3             | 4       | من 40 الى 45 سنة     |
| 6.7              | 2       | أكثر من 45 سنة       |
| 100              | 30      | المجموع              |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss19

جدول رقم (06): المؤهل العلمي

| النسبة المئوية % | التكرار | المؤهل العلمي |
|------------------|---------|---------------|
| 13.3             | 4       | تقني سامي     |
| 56.7             | 17      | ليسانس        |
| 23.3             | 7       | ماجستير       |
| 3.3              | 1       | ماجستير       |
| 3.3              | 1       | دكتوراه       |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss19

جدول رقم 07: سنوات لخبرة

| النسبة % | التكرار | الخبرة            |
|----------|---------|-------------------|
| 6.7      | 2       | أقل من 5 سنوات    |
| 6.7      | 2       | من 5 الى 10 سنوات |
| 76.7     | 23      | من 10 الى 15 سنة  |
| 10       | 3       | أكثر من 15 سنة    |

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss19

جدول رقم 08: مقياس ديكارت الحماسي

| الدرجة          | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد     | موافق     | موافق بشدة |
|-----------------|----------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| المستوى         | 1              | 2         | 3         | 4         | 5          |
| المتوسط الحسابي | 1-1.79         | 1.80-2.59 | 2.60-3.39 | 3.40-4.19 | 4.20-5     |

المصدر: عز حسين عبد الفتاح، مقدمة في الاحصاء الوصفي و الاستدلالي، خوارزمية العلمية للنشر وتوزيع، جدة، السعودية، 2007.

جدول رقم (09): درجة الموافقة عن الأبعاد الأربعة (ثقافة المنظمة، المرونة، روح المجازفة والمخاطرة، روح الإبداع) وتأثيرها على أداء الشركة

| ثقافة المنظمة                        |  |                 |                   |
|--------------------------------------|--|-----------------|-------------------|
| الرقم                                | بعد ثقافة المنظمة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
| 01                                   | اعتماد الموظف على استخدام طرق تقليدية يدفعه الى رفض التغيير  | 3.73            | 0.944             |
| 02                                   | يتم التغيير في المنظمة طبقا لما يتناسب مع احتياجات العميل الداخلي والخارجي                                     | 4.63            | 0.556             |
| 03                                   | سرعة التغيير واتجاهه في المنظمة يتماشى مع الثقافة التي تتبناها المنظمة   | 4.57            | 0.728             |
| 04                                   | ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي لدى الجمهور يجبر المنظمة على احداث التغيير من أجل كسب رضاهم وولاءهم نحوها     | 4.60            | 0.724             |
| 05                                   | ضعف الكفاءات البشرية ونقص برامج التدريب والتكوين يؤدي الى فشل التغيير وتنتج عنه تكاليف إضافية                  | 4.37            | 1.033             |
| 06                                   | من أسباب فشل التغيير في المنظمة عدم اجراء دراسات الجدوى وعدم مراعاة العائد والتكلفة من اجراء عملية التغيير     | 4.33            | 0.758             |
| 07                                   | إحداث التغيير في المنظمة يساهم في تحسين سمعة المنظمة وبالتالي توطيد العلاقة مع أصحاب المصالح وكسب ثقتهم        | 4.40            | 0.675             |
| 08                                   | تمت الإدارة ياكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها  | 4.33            | 0.802             |
| 09                                   | اجبار العاملين على قبول التغيير من خلال استعمال التهديد بإنهاء مهامهم أو عدم ترقيتهم وعدم نقلهم                | 4.40            | 0.724             |
| 10                                   | تعتبر سياسة التغيير كجزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة   | 4.70            | 0.466             |
| البعد الثاني: المرونة                |  |                 |                   |
| 11                                   | تعمل المنظمة على تغيير هيكلها التنظيمي من أجل التكيف مع الأوضاع الجديدة  | 4.50            | 1.224             |
| 12                                   | يقوم المدير بحملات تحسيسية حول أهمية الوظيفة ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمنظمة                                | 4.60            | 1.196             |
| 13                                   | تحدث المنظمة تغييرات تمس أساليب الإدارة والوظائف من أجل التكيف مع الأوضاع الجديدة                              | 4.33            | 0.547             |
| 14                                   | تقوم المنظمة بتدريب العاملين وتكوينهم وفق احتياجاتها للتغيير التكنولوجي  | 4.50            | 0.777             |
| 15                                   | تملك المنظمة هيكل تنظيمي مرن يستجيب للتغيرات الحاصلة   | 4.27            | 0.691             |
| 16                                   | يوفر التغيير فرص استعمال تكنولوجيا المعلومات وبرامج الإعلام الآلي بشكل واسع في تسيير الأقسام والإدارات         | 4.233           | 0.479             |
| 17                                   | محور تدريب وتكوين الموظفين هو التغيير التكنولوجي نظرا لكون التكنولوجيا المستعملة في المنظمة متغيرة باستمرار    | 4.47            | 0.571             |
| 18                                   | يتقبل الموظفين في المنظمة مختلف التغيرات والتعليمات الجديدة  | 4.40            | 0.675             |
| 19                                   | تتطلب عملية التغيير احداث تعديلات في سلوكيات واتجاهات الأفراد مما يجعلهم أكثر قابلية للتغيير                   | 4.70            | 0.596             |
| البعد الثالث: روح المجازفة والمخاطرة |  |                 |                   |
| 20                                   | يسبب التغيير صراعات تنظيمية بسبب تباين مزايا ومكاسب التغيير بين الموظفين                                       | 4.77            | 0.568             |
| 21                                   | يتطلب التغيير التكيف والتعامل مع التغيرات الوظيفية وعدم مقاومتها   | 4.77            | 0.504             |
| 22                                   | تعمل المنظمة على إحداث تغيرات في الوحدات الإدارية وتغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة                            | 4.57            | 0.626             |
| 23                                   | يتطلب التغيير تطوير أنظمة وأساليب العمل وتحسين أداء الموظفين مما يتطلب تكاليف يمكن أن تخرج عن قدرات المنظمة    | 4.43            | 0.626             |
| 24                                   | تتطلب برامج التغيير احداث التغيير في سلوكيات الموظفين، القيم، العادات والتقاليد الأمر الذي قد يؤدي الى مقاومته | 4.47            | 0.571             |
| البعد الرابع: روح الإبداع            |  |                 |                   |

|    |   |      |       |            |
|----|---|------|-------|------------|
| 25 | يساهم التغيير في توفير القناعة وتحريك الدوافع الذاتية التي تساعد على النجاح   | 4.47 | 0.629 | موافق بشدة |
| 26 | فشل إدارة التغيير يرجع الى عدم توفير الجو الملائم للعمال وقتل روح الإبداع   | 4.50 | 0.272 | موافق بشدة |
| 27 | تتطلب إدارة التغيير فرق العمل، المشاركة، وروح العمل الجماعي الأمر الذي يساعد على خلق الأفكار التي تساهم في التحسين والتطوير المستمر | 4.63 | 0.556 | موافق بشدة |
| 28 | يسمح التغيير بالحرص الدائم على امتلاك مهارات الجودة الشاملة   | 4.50 | 0.572 | موافق بشدة |
| 29 | يتطلب التغيير الثقة بقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية  | 4.57 | 0.568 | موافق بشدة |
| 30 | تستخدم المنظمة أنظمة حديثة ومتطورة في إنتاج السلع والخدمات  | 4.70 | 0.596 | موافق بشدة |
| 31 | أساهم في وضع أهداف وخطط المؤسسة في الجانب الذي أعمل فيه   | 4.47 | 0.681 | موافق بشدة |
| 32 | أتلقي مكافآت مادية أو معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية  | 4.23 | 0.679 | موافق بشدة |
| 33 | تعمل المنظمة على توفير المناخ الداعم للتغيير مما يساهم ايجابا بخلق جو ملائم لتحقيق الإبداع  | 4.20 | 0.714 | موافق بشدة |
| 34 | المبادرة في اقتراح أفكار عملية تدعم التغيير وتساهم في زيادة الإبداع   | 4.47 | 0.730 | موافق بشدة |
| 35 | أتنبأ بمشاكل العمل قبل حدوثها   | 4.20 | 0.761 | موافق بشدة |
| 36 | امتلاك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل   | 4.40 | 0.814 | موافق بشدة |
| 37 | زيادة التغيير الإبداعي يسمح بخلق الحلول المناسبة للمشاكل التي تفرضها الظروف   | 4.37 | 0.615 | موافق بشدة |
| 38 | تقوم المنظمة بمناقشة الأفكار الجديدة وتقييم براءات الاختراع   | 4.47 | 0.629 | موافق بشدة |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss19

جدول رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

| Sig   | درجة الحرية | T       | الخطأ المعياري | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |  |
|-------|-------------|---------|----------------|-------------------|-----------------|--|
| 0.263 | 29          | -1.1140 | 0.06051        | 0.33143           | -0.069          | إدارة التغيير وتحسين أداء شركة سونلغاز |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss19

جدول رقم 11: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

| البعد                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------------------------------|-----------------|-------------------|
| إدارة التغيير في شركة سونلغاز | 4.60            | 0.41689           |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss19

جدول رقم 12 : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

| المتغيرات المستقلة                     | B      | T      | مستوى الدلالة Sig | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> |
|--|--------|--------|-------------------|------------------|------------------------------|
| الثبات                                 | -0.801 | -0.792 | 0.435             | 0.698            | 0.5630.469                   |
| علاقة إدارة التغيير بتحسين أداء الشركة | 1.164  | 5.159  | 0.000             |                  |                              |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS19

## - الإحالات والمراجع :

- 1 Ken Hultman , (2014). **Managing Resistance To Change**, Enasclopectia Of Information Systems (المجلد Volume3 .(Sandiego: Academic press 693-705.
- 2 Nerly East . **Impel Menting an Effective Change Management Strategy** / .Pacific Office (المحرر) uk/ Europe Office, North America Office, Asia :Publishing@ark-group.com.
3. الطيب سعيد. (2006). التغيير التنظيمي واثره في تأهيل المؤسسة الانتاجية. الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. 2006، صفحة 884. الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
- 4 خضر مصباح الطيطي. (2011). ادارة التغير -التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين . عمان : دار حامد للنشر والتوزيع .

- 5 سارة لياس، مريم شرقي. (ماي، 2016)، . التغيير التنظيمي كمدخل لإحداث إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات، . مركز جيل البحث العلمي مجلة جيل العلوم الإنسانية ، صفحة ص.18
- 6 علاوي عبد الفتاح. (2013). أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية- دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 03 ص. 22
- 7 علي السلمي. (1988). تطوير الأداء وتجديد المنظمات. دار قباء للنشر والتوزيع.
- 8 علي فلاح الزعقي،. (ديسمبر، 2009). إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني - نموذج ريادي متكامل - . مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية ( العدد 06)، صفحة 80.
- 9 عياش قويدر، ابراهيمي عبد الله. (جانفي، 2013). إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة. مجلة دراسات ، صفحة 179.
- 10 محمد الصيرفي. (2006). إدارة التغيير . (المجلد الطبعة الأولى). الاسكندرية: ادار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع ص13 .

### كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

نورة بوعلاقة، عبد الرزاق سلام، (2019)، واقع تطبيق إدارة التغيير في المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة شركة سونلغاز "مركز بني سليمان" ولاية المدية -، مجلة المؤسسة، المجلد 08 (العدد 01)، الجزائر : جامعة الجزائر-3، ص.ص 13-27.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.

مجلة المؤسسة مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.  
**Entreprise Review** is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.

