

قياس مدى تبني أبعاد التغيير التنظيمي من وجهة نظر أساتذة الجامعة (دراسة ميدانية: كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط)

محمد دحية¹

محمد لمين حساب^{*2}

1. مخبر دراسات التنمية الاقتصادية، جامعة عمار ثلجي الأغواط، (الجزائر)، m.dahia@lagh-univ.dz

2. مخبر دراسات التنمية الاقتصادية، جامعة عمار ثلجي الأغواط، (الجزائر)، m.hassab@lagh-univ.dz

نُشر في: 2022-06-17

قُبِل في: 2022-05-25

استلم في: 2022-02-13

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تبني أبعاد التغيير التنظيمي بالجامعة الجزائرية، وذلك من وجهة نظر أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط، وقد قمنا بتصميم استبيان يتضمن عبارات تقيس مختلف الأبعاد المرتبطة بالتغيير التنظيمي وهي التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الأفراد، التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا، وقد وزع الاستبيان على كل الأساتذة بالكلية وتم الحصول على 40 استبانة، أين تمثلت أهم النتائج في قبول جميع الفرضيات البديلة الفرعية والرئيسية، ونفي الفرضيات الصفرية (العدم)، وخلصنا إلى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 تعبر عن مدى تبني جميع أبعاد التغيير التنظيمي لإحداث التغيير بكلية العلوم الاقتصادية من وجهة نظر أساتذة كلية الاقتصاد بالأغواط.

الكلمات المفتاحية: تغيير؛ تغيير تنظيمي؛ أبعاد تغيير تنظيمي.

رموز تصنيف JEL: M100 ; O300 ; D23.

*: المؤلف المرسل.

Measuring the extent adopt of the Organizational Change Dimensions from the Professors point of view (field of study: Faculty of Economics of Laghouat University)

Mohamed Dahia ¹

Mohamed Lamine Hassab^{2*}

1. Laboratory of Economic Development Studies, University of Laghouat , (Algeria), m.dahia@lagh-univ.dz

2. Laboratory of Economic Development Studies, University of Laghouat , (Algeria), m.hassab@lagh-univ.dz

Received: 06/02/2022

Accepted : 25/05/2022

Published: 17/06/2022

Abstract:

This study aimed to measure the extent to which the dimensions of organizational change were adopted at the Algerian University, from the point of view of the professors of the Faculty of Economics at the University of Laghouat.

We designed a questionnaire that includes statements to measure the various dimensions associated with organizational change, as change in organizational structure, change in individuals, change in culture, and change in technology.

The questionnaire was distributed to all the professors in the faculty and 40 questionnaires were obtained, where the most important results were the acceptance of all the main and sub-alternative hypotheses, and we concluded that there are substantial differences with statistical significance at a significance level less than 0.05 that expresses the extent of perception Dimensions of organizational change to effect change at the Faculty of Economic

Keywords: Change; organizational change; Dimensions of organizational change.

JEL classification codes : D23 ; O300 ; M100

* : *Corresponding author*

Doi: 10.34118/djei.v13i2.2150

مقدمة:

تتعاضم المشكلات التي تواجه الجامعات نتيجة التغييرات الحاصلة في عناصر البيئة التي تعمل فيها، وأصعب ما تواجهه هو الوتيرة التي يحدث بها هذا التغيير وعدد الاتجاهات التي يحدث فيها ما يربك الجامعة الجزائرية ويهدد طريقة تسييرها وانتقالها أو تحولها من حال إلى حال، أو من نظام إلى نظام، ومع التغييرات السريعة التي تحدث على مستوى مؤسسات التعليم العالي في العالم، وما ينطوي عنه اتخاذ مبادرات جديدة تخص البيئة نفسها بما تحمله من عديد الفرص والتهديدات في كل لحظة، هنا تحتاج الجامعة إلى تبني فكر التغيير التنظيمي والحد من مقاومته، أين يجب على صناع القرار بالجامعة وبالوزارة، استيعاب تطلعات أصحاب المصلحة من وجودها كالطلبة، والأساتذة والإداريين، وحتى العمال، وعلى الإدارة الجامعية الحديثة تقبل واعتماد مختلف الأبعاد التي ترتبط بالتغيير التنظيمي في جميع مناحي العمل الأكاديمي والبحثي والإداري كونه ينقل الممارسات الإدارية من العشوائية إلى الممارسات المدروسة والرسمية، مع تقبل التحول والانتقال من وضع إلى وضع آخر، إذ يرتبط التغيير بالمستقبل عبر رصد مختلف التغييرات ومعرفة التحديات المستقبلية وعلى دراستها وتحليلها لإحداث تغيير في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والأفراد والثقافة التنظيمية، كل هذا من أجل نقلة نوعية في مسيرة أي جامعة.

الإشكالية:

ككل الجامعات الجزائرية، تعتبر جامعة عمار ثليجي بالأغواط وبالأخص كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، صرحا علميا كغيره، يعرف تغييرات وتحركات دورية سواء في الأفراد أو في البرامج والقوانين، أو المناهج الأكاديمية والتخصصات، مما يتطلب مواكبة هذه التغييرات بكل نجاح وسلاسة، وعليه قمنا باختيار عينة من الأساتذة بهذه الكلية لنعرف ونحلل ردودهم وآرائهم لنصل إلى الإجابة على الإشكالية التالية:

ما مدى تبني أبعاد التغيير التنظيمي والممثلة في التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، وأخيرا التغيير في الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير بكلية الاقتصاد بجامعة الأغواط؟.

أهمية وأهداف الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في نوعية وخصوصية الموضوع لارتباطه بالموارد البشري من جهة، وبإحداث التغيير مستقبلا من جهة ثانية، فقد تطرقنا إلى الجوانب النظرية من خلال التعرف على مفهوم التغيير ومفهوم التغيير التنظيمي، إضافة إلى التفصيل في مختلف الأبعاد المرتبطة بالتغيير التنظيمي، والدراسة ككل تهدف إلى تسليط الضوء على التوجهات والآراء الخاصة بنخبة المجتمع من خلال تحليل نتائج الاستبيان الموزع على أساتذة الجامعة، مما يعطينا فكرة واضحة حول موضوع التغيير التنظيمي بالجامعة الجزائرية ومدى إدراك العينة المدروسة لأبعاده.

فرضيات الدراسة:

في ضوء هذه الدراسة واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها، واستنادا للأفكار المستخلصة من الدراسات السابقة التي تطرقت لبعض جوانب الموضوع، ارتأينا وضع مجموعة من الفرضيات التي تساعدنا في الإجابة على السؤال الرئيسي، أين اخترنا فرضية صفرية رئيسية، وأربعة فرضيات صفرية ثانوية تتماشى وعدد الأبعاد المعتمدة في التغيير التنظيمي.

1. الفرضية الصفرية الرئيسية: لا توجد فروق جوهرية تعبر عن مدى تبني أبعاد التغيير التنظيمي بالكلية من وجهة نظر الأساتذة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
2. الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق جوهرية تعبر عن مدى تبني التغيير في الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد التغيير التنظيمي بالكلية من وجهة نظر الأساتذة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
3. الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق جوهرية تعبر عن مدى تبني التغيير في الأفراد كبعد من أبعاد التغيير التنظيمي بالكلية من وجهة نظر الأساتذة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
4. الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد فروق جوهرية تعبر عن مدى تبني التغيير الثقافية كبعد من أبعاد التغيير التنظيمي بالكلية من وجهة نظر الأساتذة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
5. الفرضية الصفرية الرابعة: لا توجد فروق جوهرية تعبر عن مدى تبني التغيير في التكنولوجيا كبعد من أبعاد التغيير التنظيمي بالكلية من وجهة نظر الأساتذة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

المنهج والأدوات المستخدمة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وتم استهداف جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، بحيث وزعنا عليهم استبانة الكترونية عن طريق البريد المهني، وباستخدام نموذجاً من إعدادنا بالاستناد على نماذج جوجل، وبالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في حساب الترددات وتحديد المجالات، ثم توزيع وتجميع البيانات وتحليلها بالاعتماد على برنامج SPSS قصد اختبار الفرضيات.

الدراسات السابقة:

1. دراسة حسين رحيم وعلاوي عبد الفتاح (2014): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط، أين تم اختيار عينة إحصائية تبلغ 534 مفردة (عامل)، وقد وضع الباحثان مجموعة من الفرضيات الثانوية بالتركيز على بعد التغيير في الهيكل التنظيمي، وبعد التغيير في التكنولوجيا المستخدمة، ثم التغيير الذي يشمل الجانب البشري وتأثيره على أداء العاملين، إضافة إلى فرضية رئيسية حول إدارة التغيير التنظيمي ككل وأثرها على الأداء، وقد لجأ الباحثان إلى استخدام مختلف الأدوات الإحصائية لإثبات أو نفي الفرضيات السابقة، أين توصلنا في نهاية المقال إلى وجود تأثير مباشر للتغيير التنظيمي على الأداء، أما سبب اختيارنا لهذه الدراسة يعود إلى تطرقها لنفس الموضوع من الجانب النظري والجانب التطبيقي، ما عدا مكان تطبيق دراسة الحالة، بحيث تتفق دراستنا مع هذه الدراسة في الأبعاد الخاصة بالتغيير التنظيمي، بينما تختلفان في اختيار نوع المؤسسة وعينة الدراسة (رحيم و علاوي، 2014).

2. دراسة سماتي حاتم (2018): هدفت هذه الدراسة إلى التأكد من وجود مقاومة للتغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق النظام الجديد LMD وذلك من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، بالاعتماد على إجابات عينة تبلغ 433 أستاذ وأستاذة من جامعة تيارت وجامعة بسكرة، أين كان التساؤل الرئيسي للدراسة حول واقع

مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية، وقد توصل الباحث إلى وجود فروق دالة بين الأساتذة الذين يمارسون مهام إدارية بالإضافة إلى قيامهم بالتدريس، وذلك في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي مقارنة بالأساتذة غير الإداريين، ووجود فروق دالة بين الإجابات استنادا إلى الرتب العلمية لمستوى مقاومة التغيير، ووجود فروق دالة بين كل من أساتذة جامعة تيارت بالمقارنة مع إجابات جامعة بسكرة بما يتعلق بمقاومة التغيير التنظيمي، وسبب اختيارنا لهذه الدراسة هو توافقها مع دراستنا من حيث التطرق لموضوع التغيير التنظيمي من جهة وإلى تطابق الخصائص وصفات مكان أفراد عينة الدراسة، أين تطرقنا بدورنا إلى آراء مجموعة من الأساتذة بكلية الاقتصاد لجامعة الأغواط (سماتي، 2018).

3. دراسة عفاف حداد وعبد المالك ججيق (2020): هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير أبعاد التغيير التنظيمي في توفير بنية تحتية فاعلة في توجيه المؤسسات نحو إدارة الجودة الشاملة، وقد اعتمدا الباحثان على دراسة إحصائية شملت 118 موظف بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة، وتوصلا إلى وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التغيير التنظيمي وإدارة الجودة، وقت اتفقت دراستنا مع هذه الدراسة في اختيار نفس الأبعاد الخاصة بالتغيير التنظيمي وهي كل من التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير في المورد البشري، أما البعد الرابع فقد تم اختيار التغيير الاستراتيجي عوض التغيير الثقافي، مما يدل على الاختلاف بين الدراستين في اختيار البعد الرابع للتغيير التنظيمي (حداد و ججيق، 2020).

4. دراسة رشيد حمدوني وعماد داتو سعيد ومصطفى رديف (2021): هدفت الدراسة إلى تشخيص وقياس أبعاد التغيير التنظيمي الممثلة في التغيير الهيكلي، التكنولوجي، التغيير في المهام، التغيير الثقافي، وهذا بدراسة أجريت على عينة من فنادق مدينة مغنية بولاية تلمسان وذلك لمعرفة إجابات أفراد العينة المكونة من عمال الفنادق والذي وصل عددهم إلى 30 عاملا، وقد استخدم الباحثون النمذجة بالمعادلات البنائية قصد الإجابة على مختلف التساؤلات والفرضيات الموضوعية، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى وجود أثر موجب عالي للتغيير التنظيمي على جودة الخدمة الفندقية، مع وجود إدراك جيد لأبعاد التغيير التنظيمي من طرف العاملين مع اعتباره أولوية لرفع مستوى جودة الخدمات، فالدراسة تتفق ضمنا مع دراستنا في جميع أبعاد التغيير التنظيمي ويبقى الاختلاف في العينة المختارة للدراسة وكذا ربط الأبعاد بتغيير الجودة إضافة إلى الاختلاف في الطريقة والأداة والبرنامج المستخدم في الدراسة (حمدوني، داتو سعيد، و رديف، 2021).

الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي:

لايزال عالم الأعمال يخبرنا أن وتيرة التغيير تتسارع وأن التغيير والاستجابة له أمران أساسيان لبقاء المؤسسة، فمن السهل العثور على مؤسسات كبيرة وصغيرة لم تحافظ على بقاءها لأن الأحداث تجاوزتها، إذ تركز عملية التغيير على مداخل متعددة تنطلق من النظرة المعاصرة لإدارة المؤسسات بالارتكاز على وضع خطة واضحة المعالم تستشرف المستقبل وتحيط بالمتغيرات والعوامل المعيقة لعملية التغيير.

تعريف التغيير:

تتعدد مفاهيم التغيير وتختلف لاختلاف وجهات نظر الباحثين، فالبعض يعرفه من زاوية أسباب التغيير والبعض الآخر يعرفه من زاوية نتائج التغيير، أدى هذا الاختلاف في زوايا النظر إلى تعدد التعاريف، ونورد أهم التعريفات كالآتي: "هو عبارة عن تغير موجه مقصود هادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات، فهو تحول من الواقع الحالي إلى واقع منشود خلال فترة زمنية محددة عبر أساليب وطرق تكفل تحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى" (Buklaha, 2014, pp. 99-110)، وهو أيضا "عملية تطوير تعريفات واضحة لكيفية تغيير المؤسسة وطبيعة التأثير على أصحاب المصلحة ومجالات العمل وكذا التغييرات التي تظهر في المؤسسة من خلال السلوك، المخرجات والنتائج" (Smith, King, Sidhu, & Skelsey, 2014, p. 111)

تعريف التغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي "ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من النواحي الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والتي تكون من أساسيات تكوين المجتمع" (الطجم، 2009، صفحة 3)، ويعد التغيير التنظيمي جزءا من الاستراتيجية التنظيمية للمؤسسة، ويقصد بالتغيير التنظيمي "مجموعة الإجراءات والخطوات التي تقوم بها المؤسسة لإحداث تطوير أو تحويل في أهداف المؤسسة أو رسالتها أو سياساتها أو استراتيجياتها أو في أي عنصر من عناصر لتنظيم" (معتز، 2014، صفحة 23)، وهو "الإجراءات التي تتبناها الإدارة لضمان قدرتها على الاستمرار في بيئة متغيرة ومعقدة وذلك من خلال ادخال التعديلات في الأنشطة وتطوير العمليات داخل المؤسسة" (الطائي و مطلوب، 2015، صفحة 51)، وبهذا نقصد بالتغيير التنظيمي احداث فعل مقصود ومخطط بناءا على التخطيط المسبق لإحداث التغيير المطلوب.

أبعاد التغيير التنظيمي:

عند قيامنا بالبحث عن أبعاد التغيير التنظيمي وجدنا اختلاف طفيف بين أغلب البحوث والدراسات حول هذه الأبعاد، إلا أن أغلبها اتفق على الأبعاد الأربعة التي تطرقنا إليها في خضم هذه الدراسة، والتي تعرف بأبعاد التغيير التنظيمي المتمثلة في كل من التغيير في الهيكل التنظيمي من مسؤوليات وعلاقات وانسياب للسلطات والمسؤوليات وتحديد مراكز القرار والحقوق والواجبات... وغيرها، إضافة إلى بعد التغيير في الأفراد من خلال نقل وتحويل المورد البشري من قسم لآخر أو من وظيفة إلى وظيفة أو من مكان إلى مكان وتغيير الكفاءات والقدرات من فرد إلى آخر، إضافة إلى بعد التغيير في التكنولوجيات المستخدمة بمختلف أنواعها ومصادرها وأهدافها، وأخيرا لدينا بعد التغيير في الثقافة اتجاه مفهوم التغيير ومدى تقبله والحد من مقاومته، فالأبعاد الأربعة المذكورة هي ما يمثل الركيزة الأساسية لهذه الدراسة، أين نحاول معرفة مدى تبني العينة المدروسة لهذه الأبعاد ومدى تحقيقها وإحداثها للتغيير التنظيمي، وفي هذا الصدد سنقدم بعض المفاهيم لكل بعد من الأبعاد المذكورة.

بعد التغيير في الهيكل التنظيمي:

يعرف التغيير في الهيكل التنظيمي بأنه: "هو الذي يعمل على أحداث التغيير من خلال اجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة كإحداث تغييرات في الخريطة التنظيمية أو في خطوط السلطة أو في الإجراءات المتبعة أو في السياسات والقواعد والترتيبات أو في التخصصات والعلاقات والأدوار" (حداد و سيد، 2015، صفحة 181)، و"تم من خلال توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى" (بن عمر و بن أحمد، 2021، صفحة 15).

بعد التغيير في الأفراد:

إن أي تغيير في الهياكل التنظيمية سيكون له جانب تقني وبشري يجب إدارته، وهناك ثلاث مجموعات رئيسية يجب مراعاتها عند التخطيط مجموعة لتصميم وتنفيذ التغيير ومجموعة تستلم التغيير وفي الأخير قادة التغيير (Campbell, 2014, p. 35)، هنا التغيير يمكن أن يكون عن طريق تعلم الموظفين لمهارات جديدة أو اكتشاف فرص جديدة أو ممارسة ابداعاتهم وأفكارهم بطرائق جديدة والتي تفيد في نهاية المطاف وجعلها قادرة على تحقيق ميزة تنافسية (تلا و عذراء، 2017، صفحة 135).

بعد التغيير في الثقافة:

تدرك المؤسسات الناجحة أثر الثقافة التنظيمية على نجاح التغيير وقد وصفها أحد المديرين بأنها الأشياء الموجودة داخل مكيفات الهواء لا يمكنك رؤيتها لكنك تعلم أنها منشرة (Campbell, 2014, pp. 17-18)، حيث تأتي الثقافة التنظيمية في أشكال عديدة وبالتالي يكون لها تأثيرات متنوعة على الجهود المبذولة لإحداث التغيير، وتعرف بأنها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل مشاكلهم وقد تلجأ المؤسسة من حين لآخر إلى ادخال تعديلات وتغييرات على ثقافتها تماشياً مع مستجدات البيئة (صالح، 2016، صفحة 82)، حيث تأتي الثقافة التنظيمية في أشكال عديدة وبالتالي يكون لها تأثيرات متنوعة على الجهود المبذولة لإحداث التغيير.

بعد التغيير في التكنولوجيا:

إن التطورات الحاصلة في تكنولوجيا يشكل عام لها آثار طويلة المدى على إدارة التغيير التنظيمي، حيث يوفر للمؤسسة قدرة تنافسية بوصفه أحد الأنواع الاستراتيجية الأربعة للتغيير في المؤسسة وتعرف بأنها "تلك التغييرات المتضمنة التقنيات والعمليات المستخدمة في المؤسسة والتي تسعى من خلالها لتحويل المدخلات إلى مخرجات" (الرحيم و علي، 2018، صفحة 64)، حيث لا يقتصر التغيير في التكنولوجيا على تكنولوجيا الإنتاج فحسب بل يمتد إلى تكنولوجيا المؤسسة بأكملها سواء تكنولوجيا المعلومات الإدارية، التسويقية، المالية والبشرية.

تقييم آراء أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط حول أبعاد التغيير التنظيمي:

سنحاول في ظل هذا العنصر التطرق لتحليل وتقييم آراء الأساتذة حول موضوع التغيير التنظيمي من خلال الأبعاد التي قمنا بتحديدنا سابقا، وذلك قصد معرفة التوجهات والاختلافات وحتى العبارات والأبعاد التي تم الاتفاق بخصوصها، وكل هذا سيكون باتباع الخطوات التالية:

أبعاد التغيير التنظيمي بالجامعة:

استنادا إلى أغلب ومختلف الدراسات التي تطرقت إلى موضوع التغيير التنظيمي والتي قدمت مجموعة من المداخل والأبعاد، فإننا ارتأينا الاعتماد على أربعة متغيرات أو أبعاد رئيسية وهي كل من التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الأفراد، التغيير في الثقافة، وأخيرا التغيير في التكنولوجيا، ذلك لأن هناك حسب رأينا إمكانية لتطابق هذه الأبعاد وواقعها على المؤسسات الجامعية.

عينة الدراسة:

لقد اقتصرنا الدراسة على جميع الأساتذة التابعين بصفة رسمية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط والذين يبلغ عددهم 102 أستاذا، أين قمنا بمراسلتهم بطريقة إلكترونية عن طريق بريدهم المهني الإلكتروني وذلك بإرسال الاستبيان لهم اعتمادا على نماذج جوجل وإعداد نموذج خاص بالموضوع، إلا أن الردود قد بلغت 40 ردا وعدم تلقي الردود من باقي الأساتذة، فالنسبة المعبر عنها للعينة تمثل 39.21%.

جدول (1)

الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	البيانات	
70 %	28	ذكر	الجنس
30 %	12	أنثى	
0 %	0	من 20 إلى 30 سنة	السن
40 %	16	من 31 إلى 40 سنة	
40 %	16	من 41 إلى 50 سنة	
20 %	8	من 51 إلى 60 سنة	
0 %	0	أستاذ مساعد ب	الرتبة العلمية
10 %	4	أستاذ مساعد أ	
12.3 %	5	أستاذ محاضر ب	
47.5 %	19	أستاذ محاضر أ	
30 %	12	أستاذ التعليم العالي	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS v25.

أبعاد وعبارات الاستبيان:

جدول (2)

أبعاد وعبارات الاستبيان الموزع على عينة الدراسة

يعتبر التغيير في الهيكل التنظيمي بالكلية أحد أسباب التغيير في مجال عملي (مثل تحويل أستاذ من قسم إلى آخر)	1	التغيير في الهيكل التنظيمي
تعتبر البيروقراطية لدى الأساتذة على مستوى الكلية دافع مهم للقيام بالتغيير	2	
يعتبر التغيير في السياسات والإجراءات الحالية بالكلية دافعا للتغيير لدى الأساتذة	3	
يعتبر التداول بين أساتذة الكلية لمناصب المختلفة وكذا التخصصات واللجان العلمية من أشكال التغيير	4	
تعتبر العلاقات غير رسمية بين الأساتذة في الكلية دعامة أساسية للتغيير	5	
تحتاج عملية صناعة القرار بالكلية إلى عقد اجتماعات بشكل تشاوري مع جميع الأساتذة دون استثناء	6	التغيير في الأفراد
على الأساتذة استلام مختلف المهام بالكلية وفقا لمؤهلاتهم العلمية والتقنية	7	
يتوجب على الأساتذة تغيير طرق التدريس على مستوى الكلية لبرامجها التعليمية والبيداغوجية بما هو مناسب	8	
يساهم وعي الأساتذة وإدراكهم بأهمية أحداث التغيير في نجاحه وقبوله بالكلية	9	
تتوافر خبرات إدارية لدى الأساتذة متميزة قادرة على أحداث التغيير بالكلية	10	
لا بد من القضاء على سيطرة الروح السلبية والاستكانة لدى الأساتذة بما هو قائم في وجه التغيير	11	الثقافة في التغيير
أعتقد بأن عملية التغيير التنظيمي فكرة قابلة للتنفيذ ولا بد من نشرها بين الأساتذة في الكلية	12	
يتوجب للتغيير التنظيمي رؤية مستقبلية من طرف الأساتذة وخطة استراتيجية قوية	13	
يتطلب نجاح التغيير تنسيق وثقة بين الأطراف المخططة والمنفذة وبالأخص الأساتذة	14	
يوجد لدى الأساتذة روح المبادرة لإحداث التغيير في كافة المجالات على مستوى الكلية	15	
على الأساتذة حث الإدارة لتبني عملية التغيير التقني بالاستفادة من التقدم التكنولوجي	16	التغيير في التكنولوجيا
على الأساتذة التزود بأجهزة خاصة بأنظمة المعلومات	17	
على الأساتذة القيام بتكوين وتدريب أنفسهم على التكنولوجيات الحديثة	18	
على الأساتذة استعمال واستغلال شبكة المعلومات الداخلية إن وجدت لتسهيل العمل وتجويده	19	
على الأساتذة المساهمة في إنشاء قاعدة بيانات بالكلية بإدخال وتقديم مختلف المعلومات والبيانات الضرورية	20	
لا بد من استخدام الأساتذة للمنصة الكترونية إن كانت متوفرة لتقديم كافة خدمات إجراءات التدريس والتقييم وإجراء الامتحانات، والإعلام	21	

المصدر: من إعداد الباحثين

إن الجدول الموالي عبارة عن صورة مصغرة للاستبيان الذي تم الاعتماد عليه وتصميمه للدراسة، والذي قمنا بتوزيعه على أساتذة الكلية الكترونياً، حيث ضم 21 عبارة موزعة على أربعة أبعاد تمثل التغيير التنظيمي.

معامل الصدق والثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ:

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن قيمة معامل ألفا كرونباخ قد تجاوزت الحد الأدنى للقبول (0.6) بالنسبة لكل بعد، وبالتالي فهي قيم ذات دلالة إحصائية عالية تشير إلى علاقة ثبات وترابط بين عبارات الاستبيان.

جدول (3)

معاملات ألفا كرونباخ لصدق وثبات الاستبيان وعباراته

الصدق	الثبات	عدد العبارات	مجال العبارات	البعد
0.598	0.773	5	5-1	التغيير في الهيكل التنظيمي
0.504	0.710	5	10-6	التغيير في الأفراد
0.487	0.698	5	15-11	التغيير في الثقافة
0.507	0.712	6	21-16	التغيير في التكنولوجيا
0.697	0.835	21	21-1	جميع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS v25.

تحليل نتائج أبعاد التغيير التنظيمي على أساس إجابات عينة الدراسة مع اختبار الفرضيات:

سنركز على اتجاهات الاجابات من خلال تحديد المجالات استنادا إلى توزيع ليكارت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).، وقد قمنا بتفريغ النتائج المحصل عليها من برنامج SPSS في الجداول التالية، أين توصلنا إلى حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة، إضافة إلى جميع العبارات الممثلة لكل بعد من أبعاد التغيير التنظيمي.

تقييم الإجابات واختبار الفرضية الصفرية الأولى لبعد التغيير في الهيكل التنظيمي:

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن جميع العبارات قد تم الاتفاق عليها مما يأخذنا إلى الحكم بأن هذا البعد قد تم الاتفاق عليه من طرف الأساتذة بكلية الاقتصاد وأن إمكانية التغيير التنظيمي يمكن أن تكون بإحداث تغيير في الهيكل التنظيمي للكلية، خاصة إذا ما رجعنا للعبارة رقم (05) التي نتيجة متوسط حسابها (4.0) والتي محتواها "أن العلاقات غير الرسمية في الكلية بين الأساتذة تعتبر كدعامة أساسية للتغيير"، مما يدل على دور العلاقات غير الرسمية بالكلية ومدى تأثيرها على مختلف عمليات التغيير وخاصة في الهيكل التنظيمي بالكلية، وقد يظهر ذلك في الانتخابات للمجالس العلمية والعضويات، والمناصب والمسؤولية، أين تكون العلاقات والصدقة والزمالة والمصلحة المشتركة محركا ومغيرا للهيكل التنظيمي، أما العبارة التي ترتيبها الأخيرة في هذا البعد هي العبارة رقم (01) والتي متوسطها (3.2) إلا أنها هي الأخرى لاقت الاتفاق والقبول من طرف العينة، حيث فحوى هذه العبارة ما يلي "يعتبر التغيير في

الهيكل التنظيمي أحد أسباب التغيير في مجال عمل الأساتذة"، بحيث يتجلى هذا الاتفاق عندما يتم تغيير عميد الكلية ورؤساء الأقسام ونوابهم وحتى مدير الجامعة، فذلك حسب رأي العينة المجيبة أنهم سيتأثرون في مجال عملهم سواء بتغيير طريقة العمل أو تغيير القسم، أو زيادة في المهام والمسؤوليات، أو حتى تغيير المقاييس المدرسة ومنه أي تغيير الهيكل التنظيمي سيؤدي حسب الأساتذة إلى تغيير مجال عملهم.

جدول (4)

تقييم إجابات الأساتذة فيما يتعلق بالتغيير في الهيكل التنظيمي

المجال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ م بشدة	العبارات
موافق	0.966	3.2	2	17	8	13	0	01
موافق	0.939	3.7	6	22	7	4	1	02
موافق	0.911	3.7	4	27	3	5	1	03
موافق	1.057	3.9	11	21	3	3	2	04
موافق	0.751	4.0	10	21	8	1	0	05
موافق	0.61769	3.7	جميع عبارات بعد التغيير في الهيكل التنظيمي					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS v25.

سنحاول اختبار الفرضية التي قمنا بصياغتها سابقاً والتي فحواها ما يلي: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ تعبر عن مدى تبني بعد التغيير في الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد التغيير التنظيمي بالكلية حسب رأي أساتذة كلية الاقتصاد بالأغواط.

جدول (5)

مؤشرات إجابات أفراد العينة حول التغيير في الهيكل التنظيمي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية df	احتمال t المحسوب (sig)	دلالة إحصائية
3.7	0.617	0.09767	7.167	39	0.000	معنوية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS v25.

يتضح من الجدول السابق أن متوسط البعد ككل (3.7) أكبر من متوسط المقياس المستخدم المقدر بـ (3)، كما أن قيمة احتمال t المحسوبة (sig) = 0.000، وهي أقل من مستوى المعنوية المستخدم (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (العدمية) ونقبل الفرضية البديلة التي تدل على أنه توجد فروق جوهرية لإجابات العينة حول تبني التغيير في الهيكل التنظيمي ضمن أبعاد التغيير التنظيمي بالكلية حسب آراء الأساتذة.

تقييم الإجابات واختبار الفرضية الصفرية الثانية لبعد التغيير في الأفراد:

لقد اتفق أفراد العينة على بعد التغيير في الأفراد ومما يحدثه في التغيير التنظيمي بالكلية وذلك استنادا للمجالات المحصل عليها من الجدول السابق، حيث لقيت جميع العبارات الموافقة وقد فاق متوسط كل واحد منها درجة (4)، مع وجود عبارة واحدة - رقم 9 - قد عرفت الموافقة بشدة والتي فحواها "يساهم وعي الأستاذ وإدراكه بأهمية إحداث التغيير في نجاحه وقبوله بالكلية"، مما يدل أن للأساتذة دورا مهما في إحداث التغيير التنظيمي، ويلعب كل من الوعي لدى الأفراد وإدراكهم بأهمية التغيير سببا لنجاحه وتحقيقه على أرض الواقع.

جدول (6)

تقييم إجابات الأساتذة فيما يتعلق بالتغيير في الأفراد

العبارات	غ م بشدة	غ موافق	محايد	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال
06	0	5	0	11	4.03	0.891	موافق
07	0	2	4	10	4.05	0.749	موافق
08	0	1	1	9	4.15	0.580	موافق
09	0	2	1	14	4.23	0.733	موافق بشدة
10	0	1	5	13	4.15	0.736	موافق
جميع عبارات بعد التغيير في الأفراد							
					4.12	0.53166	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS v25.

كخلاصة لهذا البعد، فإننا يمكن القول بأن للأفراد (الأساتذة) دورا محوريا في إحداث التغيير بالكلية من خلال عقد اللقاءات الدورية والتشاور الدائم، وتنفيذ المهام بما يتوافق وقدرات ومؤهلات الأستاذ، مع توفر الخبرات الإدارية والعلمية والتقنية، إضافة إلى القدرة على مسايرة التغييرات والتطورات في مجال التدريس ومتابعة البرامج التعليمية والبيداغوجية العصرية والكثير حدثت عن الحالية.

جدول (7)

مؤشرات إجابات أفراد العينة حول التغيير في الأفراد

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية df	احتمال t المحسوب (sig)	دلالة إحصائية
4.12	0.53166	0.08406	13.323	39	0.000	معنوية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS v25.

يتضح من الجدول السابق أن متوسط البعد ككل (4.12) أكبر من متوسط المقياس المستخدم المقدر بـ (3)، كما أن قيمة احتمال t المحسوبة (sig) = 0.000، وهي أقل من مستوى المعنوية المستخدم (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (العدمية) ونقبل الفرضية البديلة التي تدل على أنه توجد فروق جوهرية لإجابات العينة حول مدى تبني التغيير في الأفراد كبعد من أبعاد التغيير التنظيمي بالكلية.

تقييم الإجابات واختبار الفرضية الصفرية الثالثة لبعء التغيير في الثقافة:

ما يلاحظ من خلال مخرجات الجدول رقم 8 والذي يرتبط بأراء العينة حول دور بعء التغيير في الثقافة على التغيير التنظيمي بالكلية، هو تعدد وتنوع مجالات الإجابة، أين نجد محايد للعبارة رقم 15 وموافق بشدة للعبارة 12، ثم الموافقة بالنسبة للعبارة الباقية، 11، 13 و14، إلا أن المتوسط الحسابي الكلي للبعء قد لاقى القبول والموافقة بقيمة 3.9 مما يدل على دور التغيير الثقافي على إحداث التغيير التنظيمي بالكلية.

جدول (8)

تقييم إجابات الأساتذة فيما يتعلق بالتغيير في الثقافة

المجال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ م بشدة	العبارات
موافق	0.608	4.2	12	24	4	0	0	11
موافق بشدة	0.599	4.27	14	23	3	0	0	12
موافق	0.783	3.95	9	22	7	2	0	13
موافق	0.549	4.17	10	27	3	0	0	14
محايد	0.955	2.90	2	8	16	12	2	15
موافق	0.43911	3.90	جميع عبارات بعء التغيير في الثقافة					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS v25.

بالرجوع إلى العبارة رقم 15 التي كان نصها "يوجد لدى الأساتذة روح المبادرة لإحداث التغيير في كافة المجالات على مستوى الكلية" قد عرف الحيادية كما ذكرنا سابقا مما يدل على أن العينة قد انقسمت بين من يرون عدم وجود روح المبادرة والمبادرة لدى الأساتذة لإحداث التغيير أين وصل عددهم إلى 14 من 40 إجابة ومع رأيي المحايدين وعدده 16 محايد، أما الموافق بأن هناك روح المبادرة فهم فقط 10 أساتذة، ومنه نستنتج أنه لا بد من غرس ثقافة المبادرة والمبادرة بين الأساتذة وتحفيزهم ودفعهم بطرق مختلفة ليس فقط للتغيير، بل في مختلف الميادين سواء في المبادرة بتقديم الأفكار، أو بعقد ملتقيات أو بتغيير طرق التدريس،... وغيرها، ومن منطلق آخر لربما هناك خوف من المبادرة ومن عواقبها على الأستاذ مستقبلا، أما العبارة التي عرفت الموافقة بشدة فتضمنت مدى اقتناع الأساتذة بقبالية تطبيق وتنفيذ فكرة التغيير التنظيمي مع نشر الفكرة بين جميع الأساتذة، والتي فاق متوسطها حسابها 4.17 حيث اتفق 92.5% من افراد العينة على العبارة و7.5% كانوا محايدين، أما الإجابة بعدم الموافقة فمعدومة.

جدول (9)

مؤشرات إجابات أفراد العينة حول التغيير في الثقافة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية df	احتمال t المحسوب (sig)	دلالة إحصائية
3.9	0.43911	0.06943	12.963	39	0.000	معنوية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS v25.

يتضح من الجدول السابق أن متوسط البعد ككل (3.9) أكبر من متوسط المقياس المستخدم المقدر بـ (3)، كما أن قيمة احتمال t المحسوبة (sig) = 0.000، وهي أقل من مستوى المعنوية المستخدم (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (العدمية) ونقبل الفرضية البديلة التي تدل على أنه توجد فروق جوهرية لإجابات العينة حول دور التغيير في الثقافة على التغيير التنظيمي بالكلية.

تقييم الإجابات واختبار الفرضية الصفرية الرابعة لبعده التغيير في التكنولوجيا:

يمكننا القول أن نتائج الدراسة أثبتت مرة أخرى مدى الموافقة على عبارات التغيير في التكنولوجيا لإحداث التغيير التنظيمي من وجهة رأي أساتذة كلية الاقتصاد، وذلك بمتوسط حسابي فاق 4.06 درجة، وهو ما يدل أيضا على أهمية التكنولوجيا واستخداماتها في التعليم الجامعي وفي استخدام مختلف البرمجيات والمنصات والمواقع للحصول على المعلومات والبيانات وحتى تقديمها للاستفادة منها، من طرف الطلبة والإداريين ومن أجل التبادل المعرفي والعلمي بين مختلف الجامعات والمعاهد.

جدول (10)

تقييم إجابات الأساتذة فيما يتعلق بالتغيير في التكنولوجيا

العبارات	غ م بشدة	غ موافق	محايد	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال
16	1	1	8	26	3.78	0.768	موافق
17	0	0	3	23	4.27	0.599	موافق بشدة
18	0	0	1	23	4.38	0.540	موافق بشدة
19	0	0	4	26	4.15	0.580	موافق
20	0	2	2	30	4.00	0.641	موافق
21	0	3	7	26	3.78	0.733	موافق
جميع عبارات بعد التغيير في التكنولوجيا							
					4.06	0.43289	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS v25.

من العبارات التي لاقت الموافقة بشدة، نجد كل من العبارة رقم 17 و18، واللذان عرفنا أقل انحراف معياري، فيرى الأساتذة ضرورة التزود بأجهزة خاصة بأنظمة المعلومات، وكذا القيام بالتكوين والتدريب المناسبين لجميع الأساتذة

على استخدام التكنولوجيات الحديثة، فمن الجهة المقابلة أو العكسية يمكننا الجزم على افتقار الكلية لمختلف الوسائل التكنولوجية من جهة وعدم توفر برامج للتدريب والتكوين مخصصة للأساتذة في هذا المجال، بل هناك من الأساتذة من يتقادى استخدام التكنولوجيات الحديثة لتكلفتها الباهظة ولعدم تمكنها منها، أو كمقاومة منه للتغيير التكنولوجي لرغبته في البقاء على استخدام الأساليب المعتادة والقديمة، رغم كل ذلك إلى أن العينة المدروسة قد أقرت بأهمية هذا البعد لإحداث التغيير.

يتضح من الجدول الموالي رقم 11 أن متوسط البعد ككل (4.06) أكبر من متوسط المقياس المستخدم المقدر بـ (3)، كما أن قيمة احتمال t المحسوبة (sig) = 0.000، وهي أقل من مستوى المعنوية المستخدم (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (العدمية) ونقبل الفرضية البديلة التي تدل على أنه توجد فروق جوهرية لإجابات العينة حول دور التغيير في التكنولوجيا على التغيير التنظيمي بالكلية.

جدول (11)

مؤشرات إجابات أفراد العينة حول التغيير في التكنولوجيا

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية df	احتمال t المحسوب (sig)	دلالة إحصائية
4.06	0.43289	0.06845	15.462	39	0.000	معنوية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS v25.

اختبار الفرضية الصفرية الرئيسية للتغيير التنظيمي:

يتضح من الجدول الموالي أن متوسط البعد ككل (3.94) أكبر من متوسط المقياس المستخدم المقدر بـ (3)، كما أن قيمة احتمال t المحسوبة (sig) = 0.000، وهي أقل من مستوى المعنوية المستخدم (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تدل على أنه توجد فروق جوهرية لإجابات العينة حول تبني أبعاد التغيير التنظيمي بالكلية.

جدول (12)

مؤشرات إجابات أفراد العينة حول موضوع التغيير التنظيمي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال	الخطأ المعياري	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية df	احتمال t المحسوب (sig)	دلالة إحصائية
3.9446	0.36994	موافق	0.05849	16.149	39	0.000	معنوية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS v25.

الخاتمة:

سنقوم في هذه الخاتمة بعرض لأهم النتائج والتوصيات وكذا الاقتراحات بما يتوافق مع موضوع التغيير التنظيمي،
فقد توصلنا إلى:

- وجود فروق جوهرية لمدى تبني الأساتذة لأبعاد التغيير التنظيمي ككل بالكلية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ؛
 - وجود فروق جوهرية لمدى تبني الأساتذة لبعد التغيير في الهيكل التنظيمي بالكلية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ؛
 - وجود فروق جوهرية لمدى تبني الأساتذة لبعد التغيير في الأفراد بالكلية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ؛
 - وجود فروق جوهرية لمدى تبني الأساتذة لبعد التغيير في الثقافة بالكلية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ؛
 - وجود فروق جوهرية لمدى تبني الأساتذة لبعد التغيير في التكنولوجيا بالكلية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.
- بناء على النتائج المذكورة أعلاه توصلنا إلى أن هناك إدراك وتقبل من طرف العينة المدروسة والممثلة في أساتذة
كلية الاقتصاد بالأغواط لموضوع التغيير التنظيمي وبالأخص الأبعاد المكونة له، وذلك دون استثناء، بدليل قبول
جميع الفرضيات البديلة، مما يعزز ويقوي فكرة أن التغيير التنظيمي لن يكون إلا من خلال إحداث تغيير في الجوانب
التنظيمية والفردية والثقافية والتكنولوجية، والجامعة بصفة عامة تقع في بيئة كثيرة التغيير والتحول مما يلزم القيام
بدراسات وأبحاث حول سبل ومفاتيح النجاح للانتقال من وضع إلى وضع أفضل دون الوقوع والتصدي لمقاومة تكون
محتملة.

وبذلك نوصي بما يلي:

- لابد من التحلي بروح المبادرة لدى الأساتذة لإحداث التغيير في كافة المجالات على مستوى الكلية لأن الإجابة على
روح المبادرة ظهرت حيادية ضمن ما سبق في الاستبيان الخاص بالدراسة؛
- على الجامعة وبالأخص الكلية توضيح وتبسيط وشرح التغيرات التي تحدث في الهيكل التنظيمي وكذا نشره
عند كل تحديث أو تحيين لكي يتم الاطلاع عليه من جهة، فالعينة قد رأت سابقا أن التغيير في الهيكل
التنظيمي حسب رأي 13 أستاذ من العينة للعبارة الأولى أنه لا يعد سببا من أسباب تغيير مجال العمل؛
- نوصي إدارة الكلية بتوفير كل ما يحتاجه الأستاذ من الجوانب التكنولوجية المساعدة في أداء عمله على
أحسن وجه، وكذا توفير ذلك للطلبة من معدات وأدوات وأجهزة الإعلام وشبكات الأنترنت المجانية، وقاعات
مجهزة حديثة، مما يسمح بالعصرنة والتطور في مجال العلم والتعلم خاصة في ظل الجائحة؛
- لابد من عدم ربط التغيير التنظيمي بفكرة الانقلاب المهني، أو التعنت أو حتى المقاومة، لأن التغيير مهما
كان، لابد أن يكون له إجابيات، رغم حتمية التضحية، فهدف التغيير هو البحث دائما إلى الأفضل.

قائمة المراجع:**قائمة المراجع باللغة العربية**

- الطجم عبد الله بن عبد الغني. (2009). التطوير التنظيمي (المفاهيم-النماذج- الاستراتيجيات) (الإصدار ط5). جدة: دار حافظ.
- إياد محمود الرحيم، و شهد جبار علي. (2018). تأثير التغيير التكنولوجي في قرارات تصميم العملية (دراسة تطبيقية في الشركة العالمية للطاقة الذكية كي كارد. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 24(108)، 61-89.
- بخته حداد، و حياة سيد. (2015). إدارة الموارد البشرية ودورها في احداث التغيير في المنظمات المعاصرة دراسة ميدانية لمؤسسة مسير المنظومة الكهربائية OS فرع لمجمع سونلغاز. المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، 1(16)، 175-208.
- حاتم سماتي. (2018). واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- حسين رحيم، و عبد الفتاح علاوي. (2014). أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين دراسة حالة شركة "سونلغاز" وحدة الأغواط. اقتصاديات شمال إفريقيا، 10(12)، الصفحات 119-132.
- رشيد حمدوني، عيماد داتو سعيد، و مصطفى رديف. (2021). جودة الخدمات الفندقية وتحدي التغيير التنظيمي: مقارنة باستخدام SEM-PLS لعينة من فنادق مدينة مغنية. اقتصاديات شمال إفريقيا، 17(26)، الصفحات 415-430.
- سميرة صالح. (2016). دور القيادات الإدارية في ادارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
- عاصم فائق تلا، و محسن عبد عذراء. (2017). انعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 24(103)، 128-149.
- عفاف حداد، و عبد المالك ججيق. (2020). العلاقة التأثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر - قالمة - العلوم الانسانية والاجتماعية، 6(2)، الصفحات 96-120.
- علي حسون فندي الطائي، و مصطفى ناطق صالح مطلوب. (2015). دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: بحث ميداني في مركز البحث والتطوير النفطي - وزارة النفط. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 21(82)، الصفحات 46-70.
- عواج بن عمر، و دليلة بن أحمد. (2021). اعادة تصميم الهيكل التنظيمي كمطلب للتغيير التنظيمي. مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، 7(1)، 9-28.
- معتر سيد، عبد الله. (2014). إدارة التغيير التنظيمي (الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية). القاهرة- مصر: مكتبة الانجلو المصرية.
- المراجع العربية باللغة الإنجليزية:**
- Afaf Haddad, and Abdelmalek Jajik. (2020). The influence relationship between the dimensions of organizational change and the activation of the principles of total quality management in Amor Benamor Mills - Guelma -. Humanities and Social Sciences, 6(2), pp. 96-120.

- Ali Hassoun Fendi Al-Tai, and Mustafa Nateq Saleh. (2015). The role of organizational change in achieving strategic success: field research at the Petroleum Research and Development Center - Ministry of Oil. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 21 (82), pp. 46-70.
- Al-Tajm, Abdullah bin Abdul Ghani. (2009). *Organizational development (concepts - models - strategies)* (version 5th edition). Jeddah: DarHafiz.
- Asim Faeq Tala, and Mohsen Abed Adra. (2017). The reflection of the change process on enhancing organizational performance. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 24 (103), 128-149.
- Awaj bin Omar, and Dalila bin Ahmed. (2021). Re-design the organizational structure as a requirement for organizational change. *Al-Rawaq Journal of Social and Human Studies*, 7(1), 9-28.
- Bakhta Haddad, and Hayat Sayed. (2015). Human resource management and its role in bringing change in modern organizations, a field study of the Electrical System OS Corporation, a branch of the Sonelgaz complex. *Algerian Journal of Globalization and Economic Policies*, 6(1), 175-208.
- Hatem Smati. (2018). The reality of resistance to organizational change in the Algerian university in light of the application of the (LMD) system from the point of view of university professors (PhD thesis). Faculty of Humanities and Social Sciences, Biskra: Mohamed Khider University.
- Hussein Rahim, and Abdel Fattah Allawi. (2014). The impact of the dimensions of organizational change on the performance of employees, a case study of the "Sonelgaz". *North African Economics*, 10(12), pp. 119-132.
- Iyad Mahmoud Al-Rahim, and Shahd Jabbar Ali. (2018). The effect of technological change on process design decisions (An applied study in the international smart card company, K-Card). *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 24(108), 61-89.
- Moataz Sayed, Abdullah. (2014). *Organizational change management (theoretical foundations, skills and practical applications)*. Cairo - Egypt: Anglo-Egyptian Library.
- Rashid Hamdouni, Imad Dato Saeed, and Mustafa Radif. (2021). Hotel service quality and the challenge of organizational change: an approach using SEM-PLS for a sample of Maghnia city hotels. *North African Economics*, 17(26), pp. 415-430.
- Samira Salehi. (2016). The role of administrative leaders in managing organizational change in Algerian institutions (PhD thesis). Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Ouargla: Kasdi Merbah University.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- Buklaha, E. (2014). hange management in organization based on APMG Change Management methodology. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2(3), 99-110.
- Campbell, H. (2014). *Managing organizational change*. Kogan page.
- Smith, R., King, D., Sidhu, R., & Skelsey, D. (2014). *Effective Change Manager's Handbook : Essential Guidance to the Change Management Body of Knowledge*. London, UK: Kogan Page Limited.