



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي -الطور الثاني

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان

## التغيير التنظيمي و علاقته بأداء الموارد البشرية

"دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR

- حاسي مسعود -"

تحت إشراف الأستاذة:

صالحى سميرة

من إعداد الطالبة:

شقة مسعودة

السنة الجامعية: 2017/2016





جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي -الطور الثاني

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان

**التغيير التنظيمي و علاقته بأداء الموارد البشرية**

**"دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR"**

**- حاسي مسعود -"**

تحت إشراف الأستاذة:

صالحى سميرة

من إعداد الطالبة:

شقة مسعودة

السنة الجامعية: 2016/2017

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

{ و قضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر احدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف و لا تنهرهما و قل لهما قولاً كريماً و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً } (الإسراء 32-33)

أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى من أطال عمرها ووقفني لطاعتها ونبيل رضاها

إلى الشمعة التي تحترق لكي تضيء دربي إلى التي جاءت لأشبع، وسهرت لأنام، وتعبت لأرتاح، وبكت لأفرح إلى التي قاسمتني أفراحي وأحزاني وتحملت هموم الحياة من أجل سعادة فلذات أكبادها إلى من علمتني أن الحياة أمل وعمل إليك يا منبع الحنان ورمز العطاء وبحر الأمان إلى التي سلمها الله مفاتيح جنته

إلى آية وجودي وأعذب صوت على مسمعي إلى أجمل إمرة في الكون إلى أحلى كلمة على لساني  
أمي...أمي...أمي الغالية

إلى النفس الطاهرة اسكنه الله فسيحة جنته والدي رحمه الله

إلى العين التي ترعاني إلى من كانوا سنداً لي في الحياة عائلتي كل بإسمه

إلى جميع أحباب و أصدقاء ....

إلى كل من كان لهم الفضل في إتمام هذه المذكرة ، إلى من فرحتهم فرحتي و حزنهم دمعتي.....

إلى كل من ذكره قلبي و نسيه قلبي.....

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل

مسعودة



## الشكر.

الحمد لله رب العالمين الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمه ورزقنا من واسع فضله وعظيم كرمه.... سبحانك ربنا ما عبدناك حق عبادتك وما شكرناك حق شكرناك... فلك الحمد حتى ترضى ولك الحمد اذا رضيت

ولك الحمد بعد الرضى.

وبعد شكر الله عز وجل فأنا اتقدم ببالغ الشكر والتقدير الى الاستاذة المشرفة سميرة صالحى على التوجيهات

والنصائح التي قدمتها لنا طيلة فترة انجاز هذه المذكرة، فلها منا كل التقدير والاحترام

كما اتقدم بشكر الى كافة عمال مؤسسة الوطنية للتنقيب على حسن استقبالهم وتعاونهم معنا.

مسعودة

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى بحث موضوع التغيير التنظيمي و علاقته بأداء الموارد البشرية، وذلك من خلال دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتنقيب-حاسي مسعود، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 100 إستبانة في المؤسسة محل الدراسة ، كما إستخدمنا أسلوب المقابلة و الملاحظة كلما أتاحت لنا الفرصة أما مجتمع الدراسة فتمثل في جميع العاملين في جميع العاملين في المؤسسة الوطنية للتنقيب في حاسي مسعود و بعد جمع البيانات تم تحليلها بإستخدام عددا من الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك بإستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS الإصدار 23 ، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للتنقيب.

**الكلمات المفتاحية:** تغيير تنظيمي، إدارة التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير، أداء الموارد البشرية، كفاءة، فعالية.

## Summary:

The aim of this study is to examine the subject of organizational change and its relation to the performance of human resources, through a field study at the National Exploration Corporation - Hassi Massoud. In order to achieve the objectives of the study, 100 questionnaires were distributed in the institution under study, We also used the two methods of interview and observation whenever we had the opportunity.

The study community represented all the workers in all the employees of the National Institute for Exploration in Hassi Messaoud and after the data collection was analyzed using a number of statistical methods appropriate, using the program of statistical packages for social sciences SPSS version 23 , The study found the following results: A statistically significant relationship between the organizational change and the performance of human resources in the National Corporation for Exploration.

**Keywords:** organizational change, organizational change management, resistance to change, human resource performance, efficiency, effectiveness.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الاهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية</b>	
2	تمهيد الفصل
2	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية.
2	المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي.
6	المطلب الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية.
18	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية.
18	المطلب الأول: لدراسات العربية
23	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
26	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية للتنقيب.</b>	
28	تمهيد الفصل
28	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
28	المطلب الأول: طريقة الدراسة
35	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
38	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
38	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
55	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
60	خلاصة الفصل
62	الخاتمة
67	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
25	مقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة	(1-1)
29	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.	(1-2)
37	نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبانة ككل ولإبعادها ومجالاتها	(2-2)
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد التغيير في الموارد البشرية	(3-2)
41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة المبحوثين حول بعد إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي	(4-2)
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة.	(5-2)
43	المتوسطات الحسابية الإجابة المبحوثين حول أبعاد التغيير التنظيمي.	(6-2)
44	نوع التغيير التنظيمي الذي أجرته المؤسسة.	(7-2)
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد أداء العاملين.	(8-2)
46	مؤشر غياب العاملين لقياس نسبة الغياب في المؤسسة محل الدراسة.	(9-2)
47	مؤشر فعالية ونسبة نموي المؤسسة محل الدراسة.	(10-2)
48	مؤشر كفاءة المحققة في المؤسسة محل الدراسة.	(11-2)
49	معامل الارتباط بيرسون للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع	(12-2)
51	نتائج إختبار T لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي حسب متغير الجنس	(13-2)
52	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي حسب متغير السن.	(14-2)
53	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة.	(15-2)
54	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي حسب متغير المسمى الوظيفي.	(16-2)
55	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي التغيير حسب متغير مؤهل العلمي.	(17-2)



## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
8	محددات أداء الموارد البشرية	(1-1)
15	اثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء المورد البشري	(2-1)
30	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(1-2)
31	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	(2-2)
31	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(3-2)
32	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	(4-2)
32	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	(5-2)
63	نموذج الدراسة .	(6-2)

# المقدمة

## I. توطئة.

تعد التطورات المتلاحقة والقفزات السريعة سمة رئيسة من سمات عصرنا الراهن، مما جعل المؤسسات الإقتصادية تسعى إلى التطوير والمواكبة للأوضاع الحديثة ككلها، من خلال عمليات التغيير والبحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية، فالتغيير التنظيمي أحد أهم مجالات واهتمامات الممارسين المختصين والخبراء المتخصصين في التنظيم والإدارة على حدٍ سواء فقد فرضت هذه التغيرات الكثيرة والمتداخلة على القادة والمدبرين والعاملين على حدٍ سواء في كافة مستوياتهم التنظيمية البحث عن كيفية التعايش مع متطلبات المحيط واللجوء إلى إستراتيجيات التطوير والتغيير، لجعل الأهداف والبناء التنظيمي والأساليب التشغيلية والقوى البشرية العاملة في حالة انسجام واستجابة لعوامل التغيير المستمرة.

ومنه إن التغيير التنظيمي أمر حتمي وضروري ولازم للمنظمات، كما أنه عملية مستمرة يحمل في طياته دائما التجديد والتطوير وهو بذلك يتلاءم مع الطبيعة والمنطق الذي تقوم عليه الحياة فما كان على الأفراد والمنظمات سوى التكيف مع هذا التغيير.

ويعد عنصري التنظيم والموارد البشري من أهم مقومات التنمية والتحديث لما لهما من تأثير على مستويات الأداء، فمصلحة أي تنظيم تقتضي زيادة الاهتمام بتطوير المورد البشري والتنظيم بأبعاده المختلفة وتهيئة المناخ المناسب لذلك، حيث أن المناخ التنظيمي المناسب يؤدي إلى الزيادة في الأداء والانتماء الوظيفي والإنتاجية إضافة إلى أن تلبية إحتياجات الأفراد والتنظيم يعد من العناصر المهمة التي يسعى التغيير التنظيمي إلى تحقيقها، لما لذلك من أثر على الأداء الكلي للمؤسسة.

وبناء على ما تقدم تمت صياغة إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي:

### كيف يؤثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للتنقيب؟

ويندرج تحت هذا الإشكالية العامة عدد من الأسئلة الفرعية سنحاول الإجابة عليها من خلال هذه الدراسة، تتمثل في:

- ماهو واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتنقيب؟؛
- مانوع التغيير التنظيمي في هذه المؤسسة الوطنية للتنقيب؟؛
- ماهو مستوى أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للتنقيب؟؛

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية (الجنس، السن، الخبرة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي)؟.

### II. الفرضيات. وانطلاقا من الأسئلة الفرعية للدراسة تم وضع فرضياتها على النحو التالي:

- هناك ممارسة في التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسة المدروسة؛
- يعتبر التغيير الهيكلي هو الأكثر اعتمادا في هذه المؤسسة؛
- يعتبر أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة أداء عالي؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية (الجنس، السن، الخبرة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي).

### III. منهج البحث

للإجابة عن أسئلة إشكالية بحثنا ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقترحة، سوف يتم الاعتماد في القسم النظري على المنهج الوصفي، بغية استقراء الجانِب النظري للموضوع وفهم محتوياته وتحليل أبعاده، أما في القسم التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، بالإضافة لأسلوبي المقابلة والملاحظة لمحاولة الفهم الجيد لمعطيات الدراسة، وبعد ذلك القيام بتحليل هذه البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة ومن ثم إستخلاص النتائج.

### IV. حدود الدراسة

حددت مدة الدراسة بمدة زمنية من 2005 إلى 2017 لغرض الحصول على البيانات اللازمة للبحث و قد تم إختيار هذه الفترة بإعتبارها الفترة التي شهدت الشركة خلالها تغييرات تنظيمية، كما اقتصرَت حدود الدراسة المكانية على واقع المؤسسة الوطنية للتنقيب بولاية ورقلة دائرة حاسي مسعود .

## V. أهداف الدراسة. تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
  - تسليط الضوء على أهم المشاكل والعوائق التي من الممكن أن تعترض عمليات التغيير في المؤسسة محل الدراسة؛
  - دراسة مدى تأثير والتزام العاملين بالمؤسسة محل الدراسة بعمليات التغيير التنظيمي؛
  - التعرف على مجالات عملية التغيير ووضع أولويات لتنفيذ هذه المجالات؛
- التوصل لحلول وتوصيات تجعل من عملية التغيير عملية مقبولة للعاملين ولالإدارة على حد سواء.

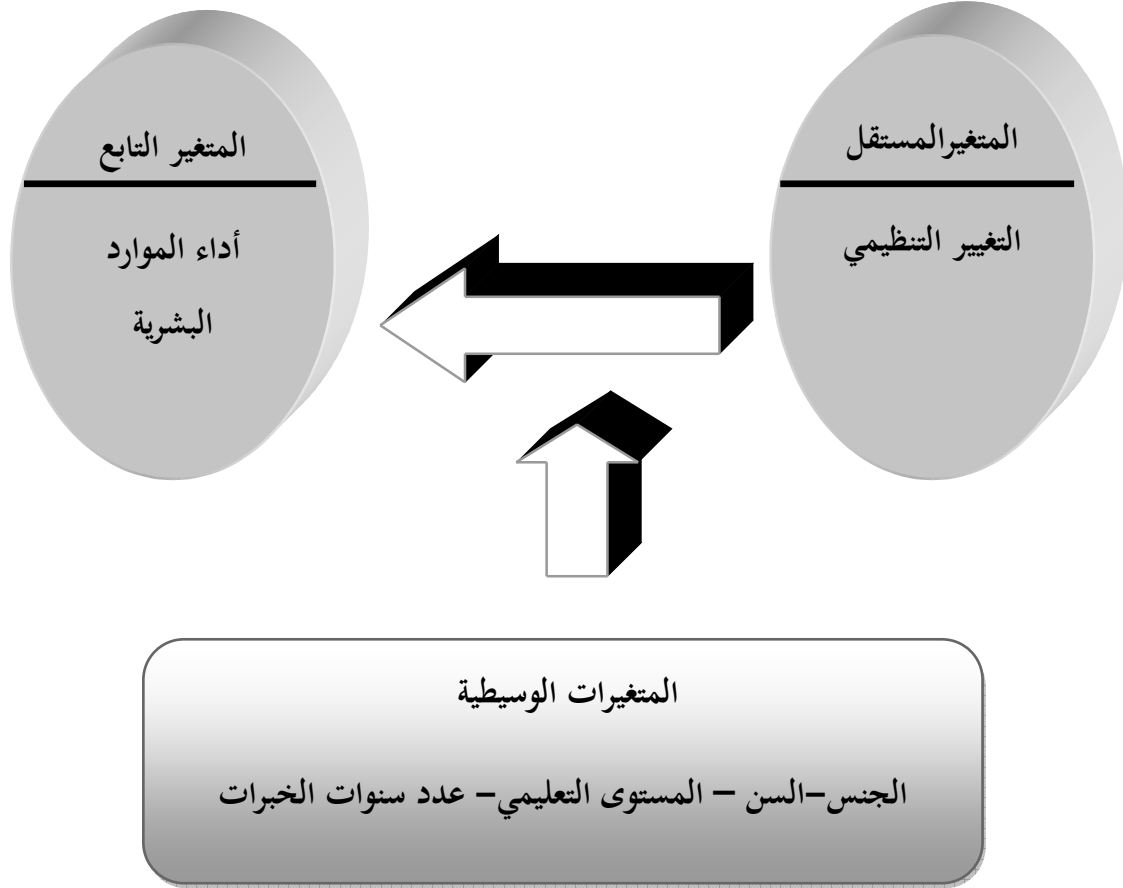
## VI. صعوبات البحث

خلال قيامنا بهذه الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات نوعا ما من أبرزها عدم الحصول على الوثائق المؤسسة وذلك راجع لخصوصيات المؤسسة حيث يفضل عدم الإفصاح و إستخدام هذه الوثائق من أطراف خارجية.

## VII. هيكل البحث

للإجابة على الأسئلة الواردة في الإشكالية، تم تقسيم هذه الدراسة كما يلي إلى فصلين، حيث سنتطرق في الفصل الأول إلى عرض مفاهيم أساسية حول التغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية و الذي قسمناه إلى مبحثين تناولنا في المبحث الأول مفاهيم أساسية حول التغيير التنظيمي و الأداء و المبحث الثاني تحت عنوان الدراسات السابقة حيث تم فيه عرض الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، مع بيان مكانة هذه الدراسة من الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فهو دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب و مدى تأثير التغيير التنظيمي في المؤسسة

**VIII. نموذج الدراسة:** بعد تحديد المتغيرات الخاصة بالدراسة الحالية، اقترحنا النموذج التالي كنموذجاً للدراسة الحالية كما يبين الشكل أدناه.



المصدر: إعداد الطالبة من الدراسات السابقة

## الفصل الأول:

الأدبيات النظرية و التطبيقية  
لتغيير التنظيمي و أداء الموارد  
البشرية

**تمهيد :** لم يعد اليوم في مقدور إدارة المنظمة اتخاذ قراراتها في ضوء قواعد جامدة أو سياسات تاريخية أو مجرد استقراء بسيط للأحداث الجارية، بل يجب أن يتوفر لديها الرؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية ووضع سياسات وتصميم الاستراتيجيات المبنية على تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية واستكشاف الفرص والمخاطر باعتبارها الأساس في عملية تكوينها، علما أن نتائج التغيرات البيئية تؤثر بشكل أو بآخر على التنظيم وبالتالي لا بد من تأثيرها المباشر أو غير المباشر في المورد البشري بكل أبعاده، كما أن العمل على اكتشاف التغيرات ومحاولة التعامل معها أصبح غير كاف بل يجب توقعها أو ربما المبادرة بإحداثها، فالمبادرة هي التي تحقق النتائج الجيدة وليس القدرة على رد الفعل. ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى مفاهيم أساسية حول التغيير التنظيمي أداء الموارد البشرية وهذا في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني سنحاول التطرق إلى الأدبيات التطبيقية التي تناولت التغيير التنظيمي وأداء المورد البشري.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية

يعد مفهوم التغيير التنظيمي من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش والخلاف وتباين تعريفه وفقا للمعالجات المختلفة التي عرضتها المدارس الفكرية، كما تداخل مفهومه مع بعض المفاهيم الأخرى المشابهة له، وهذا ما حدا بنا لتخصيص المطلب الأول لمفهوم التغيير التنظيمي بمعناه العام ومصادره وأسبابه و المطلب الثاني ماهية الأداء الموارد البشرية و علاقته بالتغيير التنظيمي.

### المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي هو أحد أهم أنواع التغيير في المنظمات الأعمال للإلتماسه بجميع جوانب المنظمة المتعددة سواء كانت رؤيتها أو رسالتها، ومن هنا يمكن التطرق إلى أهم المفاهيم.

### I. معنى التغيير و التنظيم

حسب لسان العرب لابن منظور التغيير اسم مشتق من الفعل غير وغير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه، وغير عليه الأمر حوله، وتغير الشيء عن حاله: تحول وغيره: حوله وبدله، وفي التنزيل العزيز قوله تعالى: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (الأنفال الآية 53)، قال ثعلب حتى يبدلوا ما أمرهم الله ويقال غَيَّرَ عليه الأمر بمعنى حوله، وتغايرت الأشياء بمعنى اختلفت، والمغير الذي يغير على بغيره أدواته ليخفف عنه ويريجحه<sup>1</sup>.

أما اصطلاحا فتعددت تعاريف التغيير في أدبيات الإدارة، وفيما يلي سيتم عرض بعضها منها:

<sup>1</sup> ابن منظور أبي الفضل، لسان العرب، دار صادر بيروت المجلد 5، 1968، ص40



يرى علي عبد الوهاب أن "التغيير سنة الحياة، وهو شيء ضروري يتكرر في حياتنا اليومية المعتادة، وهناك عوامل كثيرة من حولنا تعكس التغيير وتتطلب في نفس الوقت إنشاء التغيير وهذه العوامل هي نمو عدد السكان وازدياد أعداد الأفراد المتاحين للعمل ارتفاع نسبة المتعلمين منهم والمتقنين، وارتفاع معدل النمو وسرعة التطور الاقتصادي، وتقدم العلوم والفنون والتكنولوجيا وتطور الأعمال وتنوع طرقها ورفي أساليبها وأدواتها"<sup>1</sup>.

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

أما بالنسبة لمعنى التنظيم لغة فهو مصدر فعل نَظَمَ، والنظم التأليف وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظاماً أي جمعه فانتظم<sup>2</sup>؛ والتنظيم اصطلاحاً يعرف على أنه: "عملية ترتيب وتوزيع الموظفين بطريقة تؤدي لسرعة تحقيق الأهداف وذلك عن طريق توزيع السلطات والمهام والمسؤوليات"<sup>3</sup>.

## II. التغيير التنظيمي.

يتضح معنى التغيير التنظيمي (le changement organisationnel) من خلال التعاريف المتعددة التي وضعها له علماء الإدارة، والتي يمكن استعراض بعضها فيما يلي:

يعرف التغيير التنظيمي على أنه "التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> علي عبد الوهاب التغيير مناهجه - مقوماته - خطواته - مقاومته، الإدارة في ظلال التغيير المؤتمر السنوي السادس مركز وايد سير فيس القاهرة، 1996، ص205.

<sup>2</sup> الفيروز آبادي ومجد الدين يعقوب القاموس المحيط مؤسسة الرسالة: بيروت ط2، 1987، ص346.

<sup>3</sup> سيد سالم عرفة اتجاهات حديثة في إدارة التغيير دار الراية: عمان ط1، 2012، ص68.

<sup>4</sup> عثمان فاروق السيد: قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، المنصورة: ط1، 2000 ص9.

كما يعرف بأنه "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. للبقاء والاستمرار والتطور والتميز"<sup>1</sup>.

### III. أسباب التغيير التنظيمي.

إن تصاعد معدل التغيير أدى إلى وجود حاجة متزايدة لإعادة التنظيم وعلى المنظمات أن تكون مجهزة للتأقلم الفوري مع الظروف المتغيرة بشكل مستمر فهو ظاهرة تتجاوز حدود ما يحققه الحاضر وتمتد إلى المستقبل ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأسباب كما يلي:

#### أولاً: الحاجة إلى التغيير التنظيمي.

تكمن الحاجة إلى التغيير في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمنظمات اليوم ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المنظمات تبعاً لظروف معينة، التي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المنظمات لتحقيق الاستقرار والنجاح هو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيير و التطوير لمواكبة التغيرات المختلفة في محيطها الخارجي<sup>2</sup> و تتولد الحاجة إلى التغيير التنظيمي نتيجة العوامل التالية:

- زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء، المستهلكون، سادة عصر التوجه للعميل، احترام المستهلك و العمل على إرضاءه؛
- ارتفاع الأهمية النسبية لقطاعات الخدمات على حساب القطاعات الإنتاجية ؛
- زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعمولة وإنفتاح الأسواق على بعضها، وانضمام الكثير من الدول للمنظمة العالمية للتجارة (OMC) ؛
- الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة<sup>3</sup>؛
- التغيير المستمر في الرغبات و أذواق المستهلكين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ثابت إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 36.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف مقدمة في الأعمال الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 110، 111.

<sup>3</sup> أحمد الخضير، إدارة التغيير دار الرضا للنشر دمشق، 2003، ص 22

<sup>4</sup> محمد جمال عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط1، دار المعتر، عمان، 2014، ص 60-61

## ثانياً: أهداف التغيير التنظيمي.

لا بد وأن يكون للتغيير المخطط والمدرس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الأتي<sup>1</sup>:

- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين؛
- الارتفاع مستوى الأداء و تحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودور أن العمل و الحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة؛
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين و المجموعات في المنظمة؛
- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءات وفعالية الأداء و حسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة والموارد، و الطاقة، و رأس المال؛
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه؛
- بناء محيط محابي للتغيير و التطوير و الإبداع.

## IV. مصادر التغيير التنظيمي.

عرفت ميلز Mills الحاجة للتغيير التنظيمي لظاهرة العولمة وما صاحبها من تغييرات في طبيعة البيئات التي تعمل فيها المنظمات، مما أجبر قادة هذه المنظمات لتغيير مجال تفكيرهم من المحلية إلى العالمية، حيث أشارت الباحثة فيها لمفهوم الخخصة كعلاج لمشكلات المنظمات، وما جلب مفهوم الخخصة معه من مشكلات جديدة الشيء الذي شد الانتباه إلى مفهوم التغيير المخطط كبلسم ناجح لمواجهة الضغوط و القوى التي تواجه المنظمات في عصرنا الحالي. حيث هناك من يحصر المصادر التي تولد التغيير التنظيمي في أربعة مصادر أساسية هي<sup>2</sup>:

1. البشر. ازدهار البشر و تطوير الأجيال؛
2. التكنولوجيا. التطوير التكنولوجي في مجال الصناعة؛
3. الاتصالات ومعالجة البيانات. الذكاء الإصطناعي، الإتصالات الفضائية، إستخدام الحاسوب، المؤتمرات عبر الأقمار الإصطناعية؛
4. المنافسة. الأسواق المفتوحة عالمياً، اندماج الأمم.

<sup>1</sup> ثابت إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، نفس المرجع السابق، ص 65.

<sup>2</sup> حسن مختار، إدارة التغيير التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، ط1، 2011، ص 67، 68.

وهناك من يقسم مصادر التغيير التنظيمي إلى نوعين من العوامل: عوامل خارجية، و عوامل داخلية .

### أولا : المصادر الخارجية للتغيير .

وهذه المصادر تقسم بدورها إلى مجموعتين هما:

- 1- التغييرات الإقتصادية و تغييرات السوق . هذه التغييرات السوقية تكون في الغالب بسبب العملاء و المنافسين في هذه الأسواق ، مما يلزم المنظمة بمواكبة هذه التغييرات؛
- 2- التطورات التكنولوجية. التبدل في التكنولوجيا من فترة لأخرى يجعل بعضها متقادما مما يستلزم تغييرها أولا بأول.

### ثانيا : المصادر الداخلية للتغيير .

وهي تصنف إلى نوعين من العوامل على النحو التالي:

1. تغييرات الهيكل التنظيمي: تصميم هيكل يركز على المنتج مثلا بدلا عن التركيز على الأسلوب الوظيفي الذي ينجم عنه إحداث بعض التغييرات التنظيمية للتواكب مع هذا التغيير؛
2. التغيير الديموغرافي للعاملين : ازدياد نسبة النساء اللائي يتقلدن مناصب قيادية عليا أو وسيطة، سيطرة العاملين الأكبر سنا ،مثل هذه العوامل تقود المنظمات لإحداث تغيير.

### المطلب الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية.

#### I. مفهوم أداء الموارد البشرية.

يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة والتحديد الدقيق بشكل جامع ومتفق عليه، ويرجع الاختلاف فيه إلى تباين وجهات الباحثين من جهة، و من جهة أخرى إلى طبيعة الموضوع في حد ذاته. يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء "Performance" كلمة إنجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة "Parformance" المأخوذة من كلمة "Parformer" والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى (accomplir)<sup>1</sup>.

كما عرفه بيتر دراكر Peter Drucker على انه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية و الديمومة بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين و العمال"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006، ص 44

<sup>2</sup> بوجمان عادل، موسى عبد الناصر، أبحاث إقتصادية و إدارية، بسكرة، الجزائر، العدد السابع عشر، جوان، 2015، ص 305

أما تعريف الأداء اصطلاحاً: فهي عديدة فمنهم من عرف الأداء على أنه: "المخرجات أو الأهداف التي تسعى النظام إلى تحقيقها"<sup>1</sup>

وهذا التعريف يتماشى مع آراء العديد من الباحثين الذين ركزوا على الأداء من حيث الفعالية و مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

ويعرف أيضاً: على أنه تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.<sup>2</sup>

نلاحظ من التعارف السابقة للأداء أن الأداء يتجسد في القيام بالإعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

وبعد التطرق إلى مفهوم الأداء، فإنه يجب الإشارة إلى أن الأداء المقصود كمتغير تابع في هذه الدراسة هو أداء الموارد البشرية، أي أداء الأفراد العاملين بالمنظمة وهذا على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم الوظيفية.

ولقد تعددت تسميات الأداء البشري، فهناك من يطلق عليه أداء العاملين، أداء الأفراد، الأداء الوظيفي الأداء المهني، لكن أكثر التسميات انتشاراً هو أداء الموارد البشرية وأداء العاملين. حيث يعرفه البعض على

أنه: "هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة"<sup>3</sup>.

كما يعرف بأنه "عبارة عن قدرة العاملين للقيام بمهام وواجبات و مسؤوليات الوظيفة الواضحة و العناصر و المعالم و المتطلبات خير قيام و بأقل وقت و أقل تكلفة لتحقيق أقصى درجة إنتاج في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم و جيد للعمل مع توفر التعليمات الإدارية في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الإعتبار كل المتغيرات المحيطة"<sup>4</sup>

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف : أداء المورد البشري بأنه نتاج السلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمحضت عن ذلك السلوك مما جعل المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك.

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء دار الفكر العربي مصر، 2003، ص 33

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، جامعة الجزائر، 2010، ص 218

<sup>3</sup> خنشور جمال، خير الدين جمعة، أبحاث إقتصادية و إدارية، بسكرة، الجزائر، العدد السابع عشر، جوان 2015، ص 209

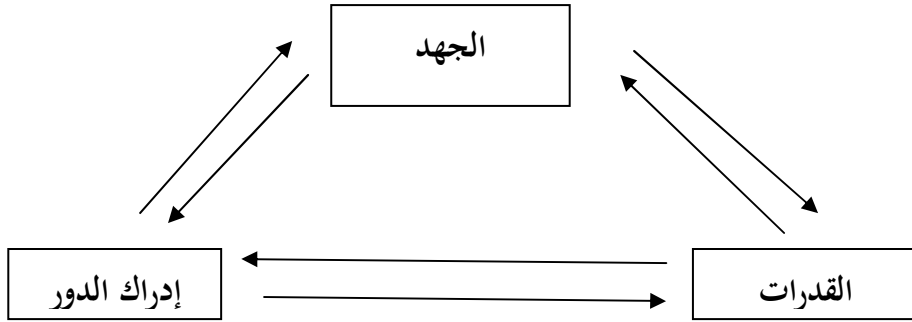
<sup>4</sup> مبارك بنية ضامن العنزي، التغيير التنظيمي و علاقته بأداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، 2004، ص 47

ومن خلال هذا التعريف نستطيع القول بأن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت مع الميل إلى إبراز الإنجاز (النتائج)<sup>1</sup>.

## II. محددات أداء الموارد البشرية.

حاولت مجموعة من علماء التسيير إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم بيتر "Porter" و زميله لوريو "Ioler" نموذجا يستند إلى ثلاث عوامل رئيسية هي: ( حصيلة الجهد المبذول للموظف الخصائص الشخصية أو القدرات، وإدراك العامل لدوره أو مهامه الوظيفية) ، ويعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد و القدرات و إدراك الدور، والشكل الموالي يبرز هذه العلاقة<sup>2</sup>.

الشكل رقم (1.1) محددات أداء الموارد البشرية



المصدر: خنشور جمال وخير الدين جمعة ، أبحاث إقتصادية و إدارية ، مرجع سبق ذكره، ص210

### أولاً: الجهد.

يعكس الجهد المبذول في العمل درجة حماس الفرد لأداء العمل و مدى دافعيته للأداء ،فهو الناتج من حصول الفرد على الحوافز الدوافع إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته. فنجد العمال داخل المؤسسة تختلف درجة ماثرتهم في الأداء و كثافة الجهد المبذول من عامل إلى آخر و هذا ما ينعكس على كفاءة الأداء لديهم.

### ثانياً: القدرات.

هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ، ولا تتغير و تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، إذ تعتبر القدرة عامل هام يتفاعل مع الدافعية و بالتالي الجهد لتحديد الأداء.

<sup>1</sup> علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 3، الجزائر، 2013، ص126

<sup>2</sup> خنشور جمال ،خير الدين جمعة ، أبحاث إقتصادية و إدارية ، مرجع سبق ذكره، ص210

## ثالثا: إدراك الدور.

أي إدراك الفرد لدوره الوظيفي أي الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.

## III. مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية.

من خلال هذا المقام سنحاول التطرق إلى بعض مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية<sup>1</sup>.

أولاً: الرضا الوظيفي **Job satisfaction**.

يشير الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل بصفة عامة إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله وظروفه، وهذه المشاعر قد تكون ايجابية أو سلبية، فكلما كان هناك تطابق بين مدى إدراك الفرد وبين ما يعتقد فيما يجب أن تكون عليه الوظيفة كلما كانت مشاعره ايجابية وتحقق له الرضا والعكس صحيح وبالتالي فالرضا الوظيفي مفهوم يعكس مدى تصور الفرد لإشباع حاجاته في العمل فكلما تصور أن عمله يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو العمل ايجابية وكان راضيا عن عمله، وان الرضا الوظيفي وعدم الرضا يختلف من شخص لآخر، حيث يعتقد أن يكون تحدى العمل لكثير من العاملين يشمل قوة العمل الذي يتحملة الشخص ومدى النشاط البدني المطلوب له، إضافة إلى ظروف العمل والمكافآت المقدمة من المنظمة.

ثانياً: غياب العاملين **The absence of workers**.

إن ظاهرة الغياب عن العمل تعاني منها مختلف المنظمات على اختلاف طبيعتها في كل دول العالم حيث تؤكد المؤشرات على أن معدلات هذه الظاهرة في ازدياد مستمر في السنوات الأخيرة. وعرفت ظاهرة الغياب عن العمل بأنها: "عدم قدرة الفرد أو مجموعة من الأفراد من الحضور للعمل لأسباب غير متوقعة على الرغم من أنهم ملزمين بالحضور للعمل ضمن نفس السياق فقد عرفت على أنها " الحالة التي تنشأ عن عدم تمكن الفرد من الذهاب إلى مكان عمله وأدائه رغم انه مقيد في حدود العمل وتعتبر ظاهرة الغياب من الظواهر الهامة التي تتطلب الدراسة والبحث لما لها تأثير خطير على عمليات المنظمة وعلى الإنتاجية فضلا عن أنها ظاهرة مكلفة، وقد يوثر الغياب معنويات العاملين الموظفين على الحضور إلى العمل بانتظام، كذلك قد يخلق الغياب نوعا من عدم الرضا بين العاملين في مجموعة أو فريق العمل نتيجة الوقت المستغرق في توجيه العاملين المؤقتين الذين يملون مرقتا محل الغائبين.

<sup>1</sup> ياسر عادل محمود الخفاجي، الثقافة المنظمة وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد المجلد 20، العدد 76، 2014، ص 244

**ثالثا: الإنتاجية productivity.**

مصطلح قد يشير إلى معدك الرئيسي الدال على مستوى الأداء، فالإنتاجية تعبر عن المقدرة على خلق القيمة المضافة (الناتج) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (السلع وخدمات)، وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد، حيث أن الإنتاجية تتضمن كل من الفعالية والكفاءة، وهي تقاس بمعياري الفعالية والكفاءة كالآتي<sup>1</sup>:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الفعالية}}{\text{الكفاءة}}$$

ويمكن قياس الإنتاجية بعدة مؤشرات على النحو التالي:

**رابعا: الجودة Quality:**

أصبحت الجودة عاملا مهما في اختيار المستهلك للسلعة او الخدمة، لقد اصبح المستهلكون يعرفون الشركات صاحبة المنتجات ذات الجودة العالية وهم يشترون منتجاتها، ويمكن تعريف الجودة بأنها "خصائص المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات ورضا الزبائن وهي تختلف باختلاف المنتجات والخدمات وطرق استخدامها وفي هذا السياق كلما زادت الجودة زاد رضا الزبائن وبالتالي يزداد دخل وريح المؤسسات المنتجة.

**خامسا: الوقت Time:**

يعد الوقت من أهم عناصر الإدارة، وهو يمر بسرعة دون توقف ولا يمكن خزنه أو استبقائه وان هذا المؤشر يقيس مدى انجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له، اذا لابد من وضع معايير خاصة لضبط توقيتات الأعمال وعادة ما تستند مثل هذه المعايير على متطلبات العملاء.

يمكن الأفراد الذين يتمتعون بقدرات جسمية وعقلية من انجاز الأعمال المنوطة بهم ضمن وقت قصير نسبيا من الذين تنقصهم اللياقة البدنية والعقلية لأداء الأعمال نفسها، كذلك يبالغ بعض الأفراد في الدقة ولذا نجدهم يتأخرون في انجاز الأعمال ضمن الأوقات المحددة، وللظروف المادية للعمل في المنظمات احد العوامل التي تمنع العاملين من تحقيق الاستثمار الأفضل للوقت<sup>2</sup>.

**سادسا: الإبداع Creativity:**

يتمثل الإبداع بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل امثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام إلا انه التعريف وحده لا يحقق الإبداع ما لم يتجسد في العمل لذا قد يمكن أن يكون الإبداع الحقيقي هو في العمل المبدع لا في التفكير وان كان العمل المبدع يسبقه تفكير مبدع، لهذا ترتبط عملية الإبداع التي تعتبر أساسية بالنسبة للبدء في أي برامج جديدة في المنظمة، ارتباطا وثيقا بالعمليات الفكرية أو

<sup>1</sup> سهام بن رحوم، بيئة العمل الداخلية وأثرها على أداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2014، ص 44.

<sup>2</sup> الخضيرى محسن احمد، الإدارة التنافسية للوقت المنظمة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر،



الذهنية المختلفة التي تمت الإشارة إليها من قبل علماء النفس بمسمى حل المشكلات، التفكير المتميز أو البناء، التفكير الإبداعي والابتكار.

### سابعا: تقييم الأداء الوظيفي **Assessment of job performance**.

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤوليتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء. ويمكن تعريف الأداء بأنه "عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديهم أو فصلهم والاستغناء عنهم"، كما يعرف على أنه: "الوسيلة التي يمكن من خلالها الوصول إلى حكم موضوعي بقدر الإمكان حول مستوى كفاءة الفرد بالنسبة لما تتطلبه منه وظيفته الحالية وقدراته المستقبلية في النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى عالي وذلك على أساس الأعمال التي أتمها في فترة معينة وتصرفاته وسلوكه مع من يعملون معه، وعادة ما يتخذ هذا النظام شكل تقارير أداء"<sup>1</sup>

### ثامنا: تقويم الأداء الوظيفي **Evaluation of job performance**.

بعد أن يتم قياس الأداء الوظيفي وإعطاء الصفة له في عملية التقييم أي هل هو ضعيف أم جيد أم ممتاز وغيرها، ويتم هنا عملية دراسة نقاط الضعف ومحاولة تصحيحها للوصول إلى معالجة للانحرافات الحاصلة في الأداء والعمل على تقليص نقاط الضعف واستبدالها بنقاط قوة تجعل من مستوى الأداء يصل إلى درجة اعلي مما سبق. ويرى الباحثون على أنها عملية فحص المنظمة لانجازات الفرد العامل من مختلف النواحي وعلى مدى فترة زمنية محددة طبقا لأسلوب متناسق وموحد لغرض التوصل إلى اتفاق حول أفضل السبل التي تؤدي إلى تحسين مستوى الانجاز ولتحديد مستويات جديدة في العمل للفترة القادمة، ويهدف إلى مساعدة الإدارة على اكتشاف الانحرافات التي مبعثها ضعف في القدرة البشرية ومن ثم تصحيح هذه الانحرافات بالتدريب والإرشاد والتأهيل إضافة إلى تشخيص الانجاز الجيد من القاصر لأغراض التعويض والترقية والنقل وزيادة الاهتمام الإشرافي على العاملين، كما أن هذا التقييم يخدم الفرد العامل نفسه لأنه يضع أمامه كشفا بإمكانياته ونقاط الضعف في أداءه مما يدفع لتطوير نفسه ورفع كفاءته، ويهدف تقويم الأداء إلى التعرف على إنتاجية العامل الواحد أو إنتاجية الأجر وتطوير هذه الإنتاجية مع مرور الزمن ومدى تأثير الإصابات والإجازات والغيابات والانقطاعات والنزاعات العمالية على الإنتاجية المذكورة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر عمان 2008، ص 270

<sup>2</sup> ياسر عادل الخنفي، الثقافة المنظمة و أثرها في تعزيز أداء الوظيفي، مجلة الإقتصادية و الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 244

وهناك من قسم هذه المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء إلى ما يلي:

### أولاً: الفعالية:

تعرف الفعالية بأنها العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من قبل نظام ما، فكلما اقتربت النتائج المحققة من الأهداف المسطرة كان هذا النظام فعال والعكس صحيح.

كما تعرف الفعالية بأنها: "درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها"، كما تعرف أيضاً بأنها "تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً"<sup>1</sup>، أما حسين حريم يعرفها بأنها: "مدى تحقيق المنظمة لأهدافها"، وتعرف أيضاً: "إن فعالية الفرد أو المنظمة تعرف وتقاس بمدى تحقيق الأهداف، وهي أيضاً الحاصل بين النتائج المتوصل إليها والأهداف المرجوة، فإذا كانت النتائج مرتبطة أكثر بالأهداف، فالنظام يكون أكثر فعالية."

ويمكن تحديد مفهوم الفعالية من خلال الصيغة الآتية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{النتيجة المتوقعة}} \text{ أو الأهداف.}$$

وبذلك فإن الفعالية تعني عمل الشيء الصحيح بمعنى مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالنتائج المحققة.

### ثانياً: الكفاءة:

تعرف الكفاءة بأنها: "العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المؤسسة" وتعني أيضاً: "العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك".

فالكفاءة تشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى فهي تعني المخرجات أو النتيجة المحققة من المدخلات، فهي بذلك تعني الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات<sup>2</sup>

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات (النتيجة المحققة)}}{\text{المدخلات}}$$

ويمكن التمييز بين الكفاءة والفعالية على الرغم من الارتباط الكبير بينهما، فالمؤسسات أو المنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة وهي غير فعالة، فالفعالية

<sup>1</sup> العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 10،

2012، ص 323

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 07، 2010/2009، ص 219.

تشير إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقاً، أما الكفاءة تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، ومفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة، فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، أما الكفاءة فتتركز على العمليات الداخلية للمؤسسة فقط

#### IV. علاقة أبعاد التغيير التنظيمي بأداء الموارد البشرية.

هناك علاقة مباشرة بين التغيير التنظيمي و الأداء، إذا أن الهدف من التغيير التنظيمي هو تحسين الأداء و تطويره بهدف التغلب عن المشكلات العمل، من خلال العمل بأساليب و طرق جديدة و تهيئة بيئة عمل مناسبة للإنتاج و الإبداع.

#### أ. أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء المورد البشري.

يتضمن التغيير في الهيكل التنظيمي استحداث وحدات جديدة أو إلغاء وحدات قائمة، أو تغيير خطوط الاتصال، أو هيكل السلطة والمسئولية، أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية، أو عدد الموظفين في كل قسم، ونطاق الإشراف أو تغيير في السياسات والإجراءات.

#### أولاً: أثر مرونة الهيكل التنظيمي على أداء المورد البشري.

التغيير في الهيكل التنظيمي فقد يأتي كنتيجة لتغيير الرسالة أو النشاط أو الأهداف أو لتغيير التكنولوجيا أو خصائص العمالة أو حجم عمليات المنظمة أو سعياً لخفض التكاليف أو لمواجهة متغيرات تنافسية سوقية أو فنية أو تشريعية أو ثقافية أو اجتماعية<sup>1</sup>.

فكلما كان مستوى مرونة الهيكل التنظيمي عالياً، كان ذلك أدعى لنجاح المنظمة، وللمرونة ثلاثة أنواع هي:

1- مرونة وظيفية تتعلق بأهداف التنظيم ووظائفه، بأن يكون الهيكل التنظيمي قادراً على تغيير بعض وظائفه العملية التي تم إنجازها أو تعذر إنجازها، واستبدالها بوظائف أهم في الظروف الجديدة أو أيسر من حيث الإنجاز وكل تنظيم لا يستطيع التحرر من بعض وظائفه وأهدافه المرحلية، وتبني وظائف وأهداف أكثر انسجاماً مع إمكاناته في الظروف المتغيرة محكوم عليه بالجمود، على أن التحرر من الأهداف المرحلية أو بعض الوظائف العملية، لا يعني تحرراً من المبادئ والغايات العليا التي هي مبرر وجود التنظيم.

<sup>1</sup> رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 2010، ص11

2- مرونة إجرائية تتعلق ببنية الهيكل التنظيمي وإجراءاته الداخلية ذات الصلة بتغيير القادة واتخاذ القرارات، بأن يكون التنظيم قادرا على تغيير قيادته بيسر، وبأسلوب مرن يفتح باب الصعود إلى القيادة والنزول منها، وقادرا على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب دون تلكؤ أو عرقلة.

3- تعاطي الهيكل التنظيمي مع التحديات المتغيرة بأسلوب متغير دون جمود على الأساليب السابقة، حتى ولو أثبتت جدواها في الماضي، بل إن نجاحها في الماضي قد يكون أحيانا مغريا بالتشبث فيدخل الخلل من هذا الباب، ويسقط التنظيم ضحية لنجاحاته وأمجاده السالفة.

### ثانيا: أثر التغيير في السلطة والمسؤولية على أداء المورد البشري.

تعرف الوظيفة بأنها مجموعة من الأنشطة و الواجبات التي يلتزم شاغل الوظيفة بأدائها، و يتحمل ما يترتب على هذا الأداء من سلوك وظيفي و تصرفات ، هذا الإلتزام هو ما يعبر عنه بالمسؤولية، و المورد البشري في هذه الحالة لا يسأل عن حسن أداء الوظيفة فقط بل يحاسب أيضا عند إمتناعه عن القيام بواجبات الوظيفة وفقا لخطط وبرامج التغيير التنظيمي التي تقرها المنظمة، ويجب أن يقابل هذه المسؤولية الحق في تكليف المرؤوسين بأداء العمل ومسائلهم عن كل ما يؤثر على حسن الأداء وهذا الحق هو ما يعرف بالسلطة<sup>1</sup>.

و بتالي فالتغيير في السلطة والمسؤولية بما يتلاءم بالتغيير التنظيمي يؤدي إلى تحسين قدرات العاملين ومنحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل.

### ثالثا: أثر التغيير في نمط الاتصال على أداء المورد البشري.

لا تستطيع أي منظمة العمل بدون وسائل الاتصال سواء اتصالات داخلية في المنظمة أو ما بين المنظمة وبيئتها، وقد تكون الاتصالات لفظية مثل المقابلات والاجتماعات والمناقشات والمفاوضات والمؤتمرات والخطب فعلى المنظمة العمل على تقييم كفاءة وسائل الاتصال والعمل على تغييرها إذا ثبت عدم جدواها وفعاليتها، كذلك الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العاملين و حصولهم على رضا أكبر في العمل إن قنوات الاتصال بين الموارد البشرية والإدارة حول التغيير التنظيمي لها تأثير كبير في تبادل المعلومات وتقوية العلاقات مع الإدارة، حيث إذا لم يتم الاتصال بالشكل المطلوب فقد يؤدي ذلك إلى تدهور العلاقات، مما يؤثر سلبا على التغيير المنشود<sup>2</sup>.

### رابعا: أثر المشاركة في اتخاذ القرار على أداء المورد البشري.

في العادة يصدر القرار من طرف المدير أو المسئول المخول، ويعرف القرار على أنه " اختيار بديل من بين

<sup>1</sup> علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 195

<sup>2</sup> مبارك بنية ضامن العنزي، التغيير التنظيمي و علاقته بأداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 50

البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف أو حل مشكلة أو انتهاء فرصة "

وتتمثل العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار فيما يلي:

**1-تأثير البيئة الخارجية:** باعتبار المنظمة كنظام مفتوح فإنها تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي، ومن العوامل البيئية

الخارجية التي تؤثر في إتخاذ القرار هي الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في الدولة، والمنافسة

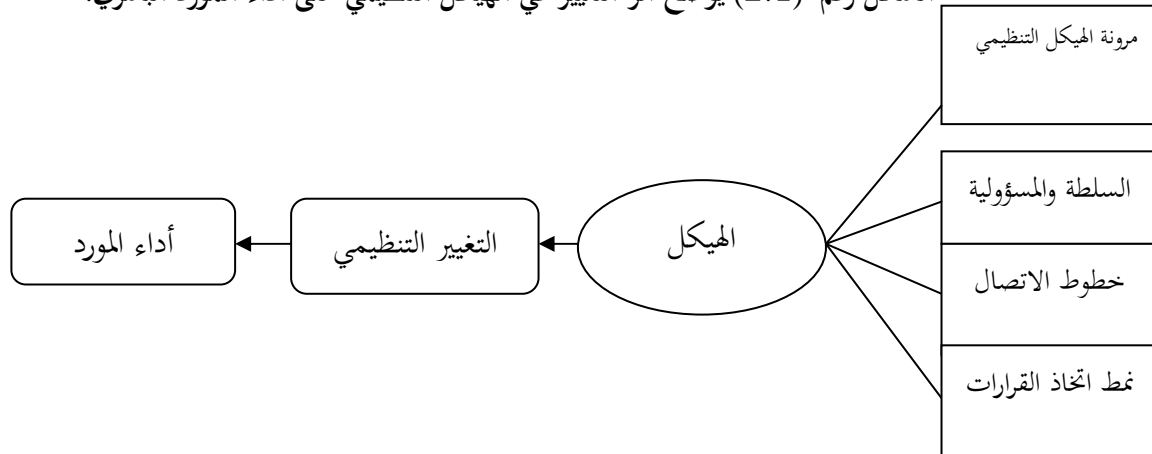
الموجودة في السوق، المستهلكين، التشريعات، التطورات التكنولوجية...إلخ.

**2-تأثير البيئة الداخلية:** يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المنظمة من حيث حجمها ومدى نموها

وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها، لذلك تعمل الإدارة على توفير الجو المناسب والبيئة الملائمة لكي

يتحقق نجاح القرار المتخذ

الشكل رقم (2.1) يوضح أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء المورد البشري.



المصدر : علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص175

**ب. أثر التغيير التكنولوجي على أداء المورد البشري.**

إن التغيير التكنولوجي يأتي في سياق أفكار ومبادرات تأتي من مستويات تنظيمية أدنى لتذهب إلى المستويات

الأعلى للمصادقة عليها ومتابعة تنفيذها، وهنا تلعب الخبرة التكنولوجية للمورد البشري في المستويات الدنيا كرواد

لأفكار إحداث تغييرات تكنولوجية في مجال العمل ويظهر هذا الأمر في المنظمات التي تعتمد اللامركزية في

هياكلها<sup>1</sup>

ويمكن تصنيف أسباب التغيير التكنولوجي إلى ما يلي:

-زيادة الطاقة ومواجهة الطلب المتوقع على منتجات المنظمة، فقد تلجأ المنظمة للتغيير لزيادة الطاقة

<sup>1</sup> يوسف صالح الحمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص26

الإنتاجية نظرا لزيادة الطلب على منتجات المنظمة؛

- تخفيض تكاليف الإنتاج، فقد تعمل المنظمة على تقليل الأيدي العاملة من خلال إحلال التكنولوجيا

مكان الأفراد، كذلك استخدام التكنولوجيا يؤدي إلى تقليل الفاقد؛

- تحسين الجودة، قد يكون السبب في التغيير التكنولوجي هو تحسين جودة الخدمات المقدمة؛

- تحسين الخدمات المقدمة للزبائن وتعزيز القدرات لتسليم المنتجات في الوقت المناسب.

ج. أثر التغيير في المدخل الإنساني على أداء المورد البشري.

أولاً: كيفية تأثر الأفراد بالتغيير التنظيمي.

يتغير الناس بطرق مختلفة؛ ولكل فرد مهارات مختلفة تؤثر على رغبته ومقدرته على التغيير والثقافة التي نشأ

وتعلم فيها الفرد تؤثر بشكل قوي على الطريقة التي يتأثر فيها هذا الشخص بالتغيير داخل المنظمة التي يعمل بها<sup>1</sup>

أولى مراحل تأثر الأفراد بالتغيير هي شعورهم بالصدمة، و هي الحالة التي تشير إلى عدم القدرة على التصرف، أي

أن الفرد بعد إعتياده على نمط عمل معين و قد يكون ذلك لسنوات، من الصعب أن يستوعب فكرة تغيير طريقة

أوسيلة أو مكان عمله مباشرة، ثم تأتي مرحلة عدم التصديق أي أن الأفراد ينتابهم الشعور بعدم واقعية و عدم

موضوعية أسباب الحاجة لتغيير.

ثانياً: علاقة التغيير التنظيمي بكفاءة أداء الموارد البشرية.

هناك علاقة مباشرة بين التغيير التنظيمي والأداء إذ أن الهدف من التغيير التنظيمي هو تحسين الأداء

وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل.

ثالثاً: التغيير التنظيمي وتقييم أداء الموارد البشرية.

أما تقييم أداء العاملين خلال تنفيذ برنامج التغيير التنظيمي وبين خطواته وإجراءاته ومراحله فيهدف إلى

التأكد من سير الخطوات المحددة وفق الخطة الموضوعية بنجاح، والتدخل في أي لحظة لتعديل الانحرافات

وتصحيح الأخطاء.

رابعاً: أثر التغيير في البرامج التدريبية على أداء المورد البشري.

ونرى أنه من خلال التدريب يمكن إحداث التأثير في معارف ومهارات واتجاهات المتدربين، ويكون هذا

التأثير متماشياً مع الأهداف المرجوة من برنامج التدريب المنبثق عن التغيير التنظيمي.

خامساً: أثر التغيير في التحفيز على أداء المورد البشري.

<sup>1</sup> رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 11

تترك الحوافز بأنواعها ايجابية أو سلبية بلا شك أثرا على أداء المورد البشري لما لها من آثار اقتصادية واجتماعية على متلقيها ويتمثل الأثر في الجهود التي سيبدؤها متلقي الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه<sup>1</sup>.

**سادسا:** أثر التغيير في نمط القيادة على أداء المورد البشري.

هناك عدة سبل لتعديل أو تغيير سلوكيات العاملين يأتي على رأسها نمط القيادة، فالقائد يجب أن يمثل قدوة حسنة في قيمه واتجاهاته وسلوكياته، كذلك يجب أن يكون القائد قادر على توضيح وإيصال ما يريده لمرؤوسيه

وخاصة فيما يتعلق بالأهداف وتوقعات المرؤوسين<sup>2</sup>.

7- أثر التغيير في العلاقات الإنسانية على أداء المورد البشري:

ويدل مصطلح العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أهم عناصر الإنتاج، ولا نبالغ إذا قلنا أنه العنصر الحاسم في نجاح أي منظمة.

" وتعرف العلاقات الإنسانية هي تلك الجهود المبذولة لتدعيم وتنمية علاقات التفاهم والثقة والاحترام بين العاملين والإدارة، بما يمكن من خلق روح إنسانية ومعنوية تدفع للانتماء لأهداف العمل وأدائه على مستوى من الكفاءة والفعالية، ويحقق لهم في نفس الوقت درجة من الرضا والألفة".

ويسعى التغيير التنظيمي إلى إجراء تحسينات في المنظور الإنساني باستخدام معارف العلوم السلوكية حيث يعتمد على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام، والعمل على إشباع حاجاتهم و رغبتهم يجعلهم يقبلون العمل وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم وانتمائهم.

## 2. العلاقة بين الاتجاهات والتغيير التنظيمي وأداء المورد البشري.

أولا: عنصر المعرفة و المعلومات : العنصر الإدراكي أو المعرفي الذي يتعلق بتوفر معلومات وخبرات وثقافات لدى الفرد تساعده على تكوين معارف ومعتقدات يتبناها تجاه الشيء أو الحدث تتكون تلك المعتقدات من الأفكار المعروفة والمشاهدات والتفسير المنطقي للعلاقات بينها<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup> عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين، ماجستير، جامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص22

<sup>2</sup> صالحى سميرة، دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016، ص82

<sup>3</sup> علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص195

ثانيا: عنصر العاطفة: حسب هذا العنصر فإن مشاعر الفرد تتكون بناء على معرفة ومعتقدات الفرد وتظهر هذه المشاعر في شكل تفضيل أو عدم تفضيل أو إعجاب أو عدم إعجاب، فطريقة العمل التي تلي للإنسان بعض الحاجيات العاطفية تكون اتجاهها إيجابيا نحوها.

ثالثا: عنصر السلوك : ويعنى أن الاتجاه يحتوي على عنصر الميل للسلوك بطريقة محددة حيال موضوع ما ويظهر ذلك في شكل النية للتصرف بطريقة محددة حول أشياء أو وحدات موجودة في البيئة المحيطة، كالنية على العمل بطرق التغيير التنظيمي الجديدة المستحدثة، أو النية بعدم العمل بها و مقاومتها

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية الخاصة بالتغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية

تعتبر الدراسات السابقة اللبنة الأساسية التي ينطلق منها كل باحث، وذلك عند مراجعتها ومعرفة النتائج التي توصلت إليها، لتبنى عليها فيما بعد افتراضات ومقدمات لدراسات أخرى، وقبل التطرق إلى هذه الدراسة حاولنا الرجوع إلى عدة دراسات عربية وأجنبية لها علاقة بموضوع الدراسة، ومن أبرز الدراسات التي أسسنا عليها الدراسة الحالية وزادتنا فهما لتغيير التنظيمي الدراسات التالية :

#### المطلب الأول: دراسات باللغة العربية

I. دراسة علاوي عبد الفتاح بعنوان " أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة "سونلغاز وحدة الأغواط " رسالة دكتوراه في علوم التسيير، 2012-2013.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة العليا في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، والتعرف على أهم أسباب مقاومة العاملين للتغيرات التنظيمية وأساليب تلك المقاومة والنتائج المترتبة عنها، كما حاول الباحث التعريف بأهم الاستراتيجيات والآليات التي تساعد على النجاح في إدارة التغيير وحسن التعامل مع مقاومته والحد منها. ومن هنا تمثلت الإشكالية الدراسة في: ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية؟ حيث تم الاعتماد في القسم النظري على المنهج التحليلي بغية استقراء الجانب النظري للموضوع وفهم محتوياته وتحليل أبعاده، أما في القسم التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي باستخدام الاستبيان إضافة إلى استخدام الوثائق والسجلات لجمع المعلومات وقد تم اختيار شركة سونلغاز "باعتبارها أحد المؤسسات الإنتاجية الهامة التي تحاول تحسين آليات تسييرها وأدائها وتأهيل مواردها البشرية لمسايرة التغيرات، أما من خلال الفرضيات فقد تبينت :



- هناك أثر للتغيير في أبعاد الهيكل التنظيمي على أداء الموارد البشرية حيث أن التغيير في الهيكل التنظيمي يمكن من استحداث وحدات جديدة أو إلغاء وحدات وقائمة أو التغيير في هيكل السلطة والمسؤولية وتغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية، أو نطاق بما ينعكس على أداء ؛

- إن للتدريب والتحفيز ونمط القيادة والعلاقات الإنسانية المرتبطة بالتغيير التنظيمي دور في تنمية قدرات المورد البشري وتوسيع مدركاته وتحمله نصيبا من مسؤولية التغيير مما ينعكس بالإيجاب على الأداء ؛

- إن تكوين اتجاه محابي للتغيير نتيجة الاقتناع بفوائده يعني ارتفاع الروح المعنوية وزيادة معدلات الرضا الوظيفي وحب البقاء بالعمل، مما يعني تأثر أداء الموارد البشرية بالاتجاهات نحو التغيير التنظيمي فكانت النتائج كما يلي :

عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التغيير في الهيكل التنظيمي التغيير في التكنولوجيا المستخدمة، اتجاهات المورد البشري نحو التغيير التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الوحدة موضع الدراسة ؛

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التغيير في الجانب البشري بأبعاده ( التدريب التحفيز نمط القيادة والعلاقات الإنسانية) والتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الوحدة موضع الدراسة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث حول كل من أبعاد التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وتأكدنا من النتيجة من خلال إحصاء إيتا تربيع حيث توصلنا إلى أن متغير الجنس يبين نسبة % 02.4 فقط من التباين في أداء الموارد البشرية الذي يفسره التغيير التنظيمي.

## II. دراسة بركان دليلة بعنوان : " مؤشرات نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة

حالة الشركة الجزائرية للمياه\_ ADE وحدة بسكرة\_ مقال في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد السابع عشر جوان 2015 .

تهدف الباحثة من خلال المقال إلى إلقاء الضوء على التغيير التنظيمي وعلى المقومات الأساسية التي تساعد على نجاحه و المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على هذا النجاح و قد توصلت الباحثة إلى أن نجاح عملية التغيير التنظيمي يعتبر موقف ذاتي و يختلف من شخص إلى آخر، كذلك يمكن قياس نجاح التغيير التنظيمي بمؤشرات كمية و نوعية. حيث تمثلت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي : ما هي المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على نجاح التغيير فاستخدمت منهج الاستقصائي، حيث تقوم من خلاله بجمع البيانات، المعلومات و الحقائق حول التغيير، ومقوماته والمؤشرات الدالة على نجاحه، وعرضها في شكل نموذج يحوي مجموعة من الفرضيات المستخلصة من القراءات السابقة من خلال الإجابة على مشكلة الدراسة، وقد صاغت الباحثة فرضيات الدراسة على النحو التالي :

- الحكم على نجاح التغيير التنظيمي هو موقف ذاتي؛
  - نجاح التغيير التنظيمي يقاس بمؤشرات نوعية؛
  - نجاح التغيير التنظيمي يقاس بمؤشرات كمية.
- و من خلال الدراسة توصلت إلى ما يلي :

الفرضية الأولى فرضية صحيحة باعتبار أن كل فرد يرى أن نجاح التغيير التنظيمي بما يخدم مصلحته الفرضية الثانية: فكانت حوالي 8 مستجوبين منهم 3 عون تحكم من مجموع 33 مستجوبا أجابوا أن نوعية المنتج تحسنت بشكل كبير و ملحوظ و مستجوبا أجابوا أن هناك تحسين نوعي لكن ليس كافيا ، و 5 إطارات أجابوا أن المنتج لم يشهد أي تحسن بعد عملية التغيير .

الفرضية الثالثة: أجاب 20 إطارا أن هناك تحسين كبير في المركز المالي لشركة بما يفسر زيادة في مداخيل وربحية ، وهذا من خلال تحصيل مستحقات الشركة على الأفراد ، 13 صرحوا أنه لم يلاحظ تحسين في المركز المالي لشركة هو أنه يمكن التغيير عن نجاح التغيير بمؤشرات كمية تتمثل في تحسين المركز المالي و كذلك تحسين نوعية المنتج و هذا يؤكد صحة الفرضية بالنسبة لشركة.

### III. دراسة رقام لينده بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية

الكبرى في ولاية سطيف رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية 2013-2014.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبيرة العامة و الخاصة، من خلال التعرف على المهام الأكثر ممارسة و درجة المقاومة التي تواجه بها التغييرات المختلفة التي تعيشها المؤسسة، و قد توصلت الدراسة إلى تقديم نتائج تمكننا من تصحيح و تدعيم الممارسات التي تحقق نجاح المشاريع التغييرات من خلال طرح الإشكالية التالية : ما هو دور الإدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير في المؤسسات العمومية والخاصة في ولاية سطيف؟ حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهدافها المحددة من قبل الباحثة ،يقوم هذا المنهج على الجمع بين الدراسة المكتبية و الدراسة الميدانية. أما الدراسة الميدانية فقد تم إختيار صحة فروض البحث بإستعمال كل من أداتي البحث المقابلة و الإستمارة لإستقصاء آراء مديري إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف فكانت الفرضيات كالتالي :

- تقوم إدارة الموارد البشرية بدور المستشار الإستراتيجي للإدارة العليا حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف مع وجود فروق تعزى لنوع الملكية؛
- تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية التفاوض حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف مع وجود تعزى لنوع الملكية.
- بتوصل الباحثة على هذه النتائج :
- إن أغلبية مديري الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة جامعيون متخصصون في العلوم الاقتصادية و العلوم القانونية والعلوم الإجتماعية، مما يبين غياب تام لمتخصصين في إدارة الأعمال وهذا الفرع أدى إلى سيطرت البعد الإداري ومن ثم التقليدي في تسيير المورد البشري؛
- يسيطر نشاط متابعة تغيرات قوانين العمل ومعرفة نقاط القوة والضعف الموارد البشرية الموجودة داخل المؤسسات على عمل مديري الموارد البشرية.

#### IV.دراسة خنشور جمال وخير الدين جمعة، بعنوان : "دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية " بسكرة - مقال في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد السابع عشر جوان 2015.

هدفت هذه الدراسة إبراز محاولة معرفة البعد القيمي داخل المؤسسة الاقتصادية، و ماله من دور جوهري في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال معرفة أهم القيم التنظيمية الإيجابية التي تحسن الأداء البشري تمثلت الإشكالية الرئيسية للدراسة في هل يوجد دور للقيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ؟ فإطلاقاً من الإشكالية قام الباحث بصياغة الفروض التالية:

- يوجد دور لقيمة جماعة العمل في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية؛
- يوجد دور لقيمة المشاركة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية؛
- يوجد دور لقيمة الإبداع في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية؛
- يوجد دور لقيمة الإلتزام و إحترام الوقت في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

المنهج المستخدم: الوصفي التحليلي الذي بين النتائج التالية :

- تساهم القيم التنظيمية في تحقيق و الانسجام و التوافق بين العاملين و بالتالي رفع معدلات الأداء؛
- أن إتساق قيم العاملين داخل المؤسسة يرفع معنويات الموارد البشرية مما يطور أداء الموارد البشرية ؛
- إن قيمة الإلتزام بالوقت تحسن من أداء الموارد البشرية ؛
- إن درجة تمسك العاملين بقيم و أهداف المؤسسة و إيمانهم بقيمتها يؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية.

V. دراسة بومجان عادل و موسى عبد الناصر بعنوان : "التمكين الإداري و أثره على أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل " بسكره مقال في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد السابع عشر جوان 2015.

هدفت هذه الدراسة من إبراز التمكين الإداري كمدخل لتأهيل الموارد البشرية حيث تستمدّها من مكانة و أهمية التمكين الإداري باعتباره فلسفة تسييرية حديثة تتماشى مع تطلعات الأفراد لدفعهم و تعينتهم وتمكينهم أكثر في العمل و تحسين أدائهم على اعتبار أنه لا توجد ثروة و لا قوة كالأفراد .تمثلت الإشكالية في : إلى أي مدى يؤثر التمكين الإداري كمدخل لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة فصاغ الباحث فرضية التالية :لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على أداء المؤسسة من خلال إستخدام المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع طبيعة الموضوع إعتد على نوعين على البيانات التي تم جمعها بواسطة الإستبانة و لتغطية الجانب النظري ثم إعتد على المسح المكتبي فكانت النتائج التالية :

- عدم عدالة نظام الترقية بين مواردها البشرية؛
- علاقة عكسية بين تفويض السلطة و الأداء إلى تخوف المسيرين من فقدان مناصبهم ، كما يمكن إرجاعها إلى عدم الثقة في الأفراد و مدى قدرتهم على تحمل المسؤولية .

VI. دراسة صالح سميرة ب عنوان " دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات

الجزائرية " - دراسة ميدانية بقطاع البريد و تكنولوجيا الإعلام و الإيصال بالجزائر رسالة دكتوراه.

تهدف هذه الدراسة إلى دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، و تسليط الضوء على أحد أهم مواضيع الفكر الإداري القديم و الحديث ، و هو التغيير التنظيمي الذي تتسم به المنظمات اليوم ومن ثم فقد طرحت الإشكالية التالية : كيف يساهم القادة الإداريون لقطاع البريد و تكنولوجيا الإعلام و الإيصال في إدارة التغيير التنظيمي ؟ فطرحت بعض الفرضيات:

- تعتبر مشكلة نقص الكفاءات البشرية القادرة على إحداث التغيير التنظيمي من أهم معوقات عملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة؛
- إن من أهم متطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة هو توفير الموارد المالية و المادية اللازمة.

فاستخدمت الباحثة المنهج : المنهج الوصفي والتحليلي، كما تم تحليل البيانات بالطرق الإحصائية المناسبة لإثبات صحة أو عدم صحة فرضيات الدراسة مستعينة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS الإصدار 20.

ومن هنا توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

- إن أهم معوقات عملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة نقص الكفاءات البشرية القادرة على إحداث التغيير التنظيمي، وقلة الدعم المالي والمعنوي لبرامج التغيير التنظيمي في القطاع؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تعزى لمتغير الجنس مما يثبت صحة الفرضية السادسة، كما تظهر النتائج أن المتوسط الحسابي لإجابات الذكور حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي بالقطاع قد بلغ 03.4651 وهي درجة ممارسة متوسطه في حين بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الإناث حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي بالقطاع 03.8240 وهي درجة ممارسة عالية؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تعزى لمتغير سنوات الخبرة؛ مما يثبت صحة الفرضية السادسة، وبعد إجراء اختبار C de Dunnett كأحد الاختبارات البعدية لمعرفة مصدر الفروق اتضح أن الفروق كانت لصالح فئة ذات سنوات خبرة 5 سنوات فما دون كونها الفئة الأكثر ممارسة لإدارة التغيير مقارنة ببقية الفئات الأخرى، وهذا يعود لكونهم بمثابة روح جديدة لهذا القطاع وكونهم الأكثر اندفاعاً لخوض تجارب تغيير جديدة وتطبيق بعض المعارف النظرية على أرض الواقع.
- المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية**

### I.دراسة حياة بن سعيد Hayet ben Saïd بعنوان **Gestion du Changement dans L'Administration Publique en Vue de sa Modernisation: Études de canadiens et leçons pour le Maroc 2000 .**

هدفت هذه الدراسة على ممارسات التحديث و تجارب التغيير التي شهدها القطاع العام الكندي، حيث سعت لبناء نموذج متكامل لإدارة التغيير الإستراتيجي الذي يحول نطاقها و يجعل الإدارة العامة أكثر مرونة يضمن في النهاية نجاح عمليات التحديث التي تخوضها المؤسسات والحكومات حيث بدأت هذه الدراسة من خلال الإشكالية الرئيسية: ما هي الكيفية التي يدار بها التغيير حتى تسمح بتحديث الإدارة العامة؟ و منه صاغت الباحثة الفرضية الأساسية لهذه الدراسة على النحو التالي: إن طريقة التعامل مع التغيير قد تكون سببا في نجاح أو فشل المنظمة في عملية التغيير. ومنه قامت الباحثة بتطوير نموذج أولي لتحليل إدارة التغيير ولاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح قامت الباحثة بدراسة حالة ثلاثة مؤسسات عمومية كندية حاصلة على جائزة التميز في إدارة الابتكار ( السعفة الذهبية) لسنوات مختلفة بعد أن خاضت غمار التحديث والتغيير وهي: وزارة المالية وشركات العلاقات الكولومبية- البريطانية (BC): مكتب تسجيل القيم المنقولة، وزارة المستهلك والتجارة في أونتاريو: مكتب السجل العام ولجنة الصحة والسلامة في العمل (CSST). حيث توصلت إلى النتائج التالية:

- لوحظ على مستوى مكتب السجل العام بوزارة المستهلك والتجارة استغلال جيد للتكنولوجيا يمكنهم من الاستثمار الجيد للمستخدمين ؛
- هناك تحسن كبير للصورة الذهنية للجنة الصحة والسلامة في العمل (CSST) صحابه تحسن في خدماتها؛
- إن التغيير الناجح ذا صلة وطيدة بالتصميم الجيد له ؛
- إن القادة الإداريين الذين يعملون بشكل مباشر مع المواطنين قادرون على اقتراح إصلاحات تلعب دورا هاما في نجاح التغيير .

II. Dan Cohen: **The heart of change- Field guide: Tools and tactics for leading change in your organization**, Harvard business school press, Boston Massachusetts, États-Unis of America, 2005.

وكانت دراسة الباحث حول جوهر التغيير مع محاولة تقديم دليل ميداني لآليات وطرائق قيادة التغيير في المؤسسة حاول الباحث من خلال الدراسة معرفة كيفية تعامل القيادات مع فريق التغيير من المعارضين، وقد توصل إلى أن هناك نوعين رئيسيين من مقاومة التغيير، الأولى سماها المقاومة المنطقية والتي تنشأ بسبب الاختلافات الفلسفية حول الرؤية ومنطق التغيير، أو الاختلافات الجوهرية حول كيفية التأقلم مع الآثار المترتبة على حتمية التغيير والثانية سماها المقاومة العاطفية والتي لا تعدو كونها ردة فعل منعكسة إزاء تغيير الطرائق المعتادة في تنفيذ المهام.

كما يرى الباحث أن المقاومة المستندة إلى المنطق هي الأكثر صعوبة من حيث قدرة فريق التغيير على التعامل معها، وهي أكثر فائدة في قياس وتقييم الكيفية التي تتم بها صياغة الرؤية و طريقة إيصالها للآخرين، وأن المقاومة العاطفية هي الأكثر شيوعا وانتشارا ، إلا أن فرص تحولها إلى أداة دعم وفاعلية تعتبر كبيرة، مع أنها قد تدفع نحو تشجيع الاتجاهات السلبية نحو التغيير، ويرى الباحث أنه لا يتم مواجهة المقاومة إلا بإشراك جميع أطرافها

بمناقشات صادقة حول مخاوفهم، ومنحهم فرصا لحل المشكلات والتعامل معهم دائما بصدق، والوضوح بشأن السلوك المقبول وغير المقبول من طرف المقاومين للتغيير التنظيمي.

## ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الجدول رقم (1-1) مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
البيئة	أجريت الدراسات السابقة في بيئة عربية وأجنبية وجزائرية بشكل.	أجريت الدراسة في المؤسسة الوطنية للتنقيب- حاسي مسعود
أدوات الدراسة	ركزت بعض الدراسات على المسح الميداني وبعضها الآخر على دراسة الحالة.	تركز هذه الدراسة على دراسة حالة من خلال توزيع استبيان الدراسة على عينة الدراسة.
الوحدة المبحوثة	تناولت الوحدة المبحوثة في الدراسات السابقة ما بين موظفين وإداريين ومديرين.	تناولت الوحدة المبحوثة في الدراسة على إطارات و موظفين المؤسسة الوطنية للتنقيب.
الهدف	دراسة التغيير التنظيمي من وجهات نظر مختلفة.	التعرف على مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين؛

المصدر: من إعداد الباحثة

## خلاصة الفصل.

تم التطرق في هذا الفصل إلى البعد النظري لكل من متغيرات الدراسة وهي التغيير التنظيمي والأداء الموارد البشرية وحاولنا التطرق لأهم المفاهيم والمركبات، يتبين بان التغيير التنظيمي يلعب دورا رئيسيا فهو يحتاج إطارات تغيير تحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة، كما يحتاج لإدارة تغيير تضع هذا الإطار موضع التنفيذ وتتابعه وتهتم بكل تفاصيله لتحقيق الأهداف المرجوة منه؛ خاصة أن هذا التغيير غالبا ما يواجه عقبات وصعوبات كمقاومة التغيير التنظيمي، التي تعنى امتناع العاملين عنه أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى الأوضاع القديمة القائمة، ويحسن من أداء العاملين لأن العامل هو العنصر الفعال في هذا التغيير؛ وبهذا الفصل نكون قد استوفينا الجزء النظري لهذه الدراسة لنتقل للجزء التطبيقي في الفصل الثاني.



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

للمؤسسة الوطنية للتقريب

**ENAFOR**

**تمهيد.**

بعد ما إستعرضنا في الجانب النظري أهم المفاهيم والأبعاد التي لها علاقة بالتغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية، سيتم من خلال هذا الفصل إسقاط الموضوع على المؤسسة الوطنية للتنقيب - حاسي مسعود، وذلك وفق مبحثين، حيث سيتم التطرق إلى المبحث الأول طريقة والأدوات، والمبحث الثاني النتائج والمناقشة.

**المبحث الأول: الطريقة والأدوات**

يناقش هذا المبحث المنهج الذي استخدم في الدراسة، مجتمع الدراسة وكيفية إختيار عينة الدراسة، كما يستعرض كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي إستخدمت في التحقيق من صحتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد العينة.

**المطلب الأول: الطريقة الدراسة.**

نحاول من خلال هذا المطلب التطرق لمنهج الدراسة أولاً، ثم وصف مجتمع وعينة الدراسة، وبعدها لشرح متغيرات الدراسة وكيفية قياس كل منها.

**I. منهج الدراسة**

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، ودراسة الحالة، وهذا من خلال مرحلتين رئيسيتين، حيث على صعيد المنهج الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي، والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، وهذا لبلورة الفرضيات والمنطلقات الأساسية للدراسة، وكذا الوقوف عند أهم الدراسات السابقة ونتائجها، أما على صعيد دراسة الحالة، فقد اعتمدنا على أسلوب المسح بإستخدام العينات وذلك من خلال تصميم إستبانة لأغراض هذه الدراسة وتوجيهها إلى عينة من العاملين في المؤسسة الوطنية للتنقيب، كما إستعملنا أسلوب المقابلة والملاحظة كلما أمكن ذلك، وبعدها قمنا بتحليل كافة البيانات المجمعة من خلال الإجابة على هذه الإستبانة، وهذا بإستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لإثبات صحة أو عدم صحة فرضيات الدراسة مستعينين ببرنامج SPSS الإصدار 23، ثم حاولنا تفسير وتحليل نتائج هذه الدراسة على ضوء المقابلات والملاحظات التي أجريناها بالمؤسسة محل الدراسة.

## II. مجتمع وعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع العاملين بالمؤسسة الوطنية للتنقيب في حاسي مسعود، ونظرا لطبيعة الدراسة فقد إعتدنا على العينة الميسرة نظرا لإعتبارات الجهد و الوقت، حيث تم توزيع 100 إستبانة على إجمالي عينة الدراسة، وقد بلغ العدد الإجمالي للإستبانات الواردة والقابلة للمعالجة الإحصائية 99 إستبانة والجدول (1-2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 99 مفردة حسب خصائصهم الديمغرافية .

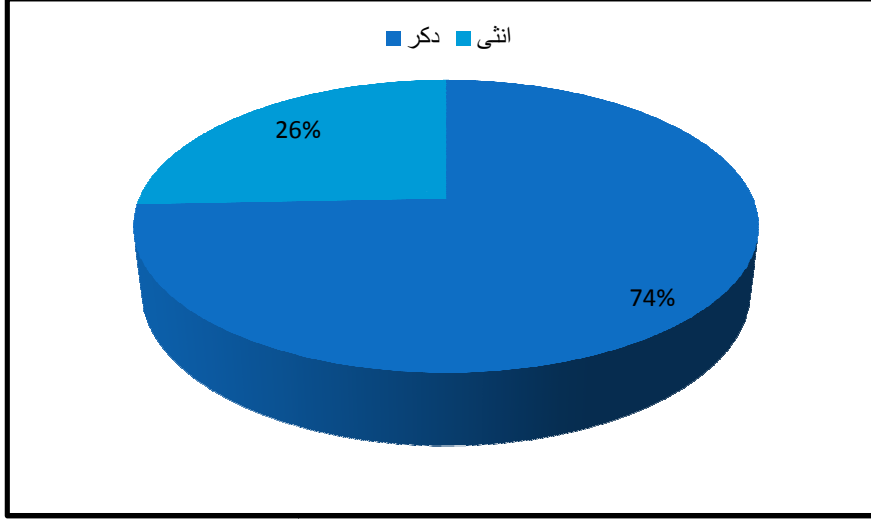
الجدول(1-2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية.

العامل	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكور	67	74,4
	إناث	23	25,6
السن	25 سنة فأقل	07	7,8
	25-26 سنة	48	53,3
	36-45 سنة	21	23,3
	أكثر من 45 سنة	14	15,6
المؤهل العلمي	متوسط	06	6,7
	ثانوي	16	17,8
	جامعي	59	65,6
	شهادات أخرى	09	10,0
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	29	32,2
	6-15 سنة	38	42,2
	16-25 سنة	19	21,1
	أكثر من 26 سنة	04	4,4
المسمى الوظيفي	إطار	56	62,2
	عون تحكم	11	12,2
	عون تنفيذ	11	12,2
	أخرى	12	13,3

المصدر: إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS الإصدار 23.

## 1. الجنس.

الشكل رقم (2-1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



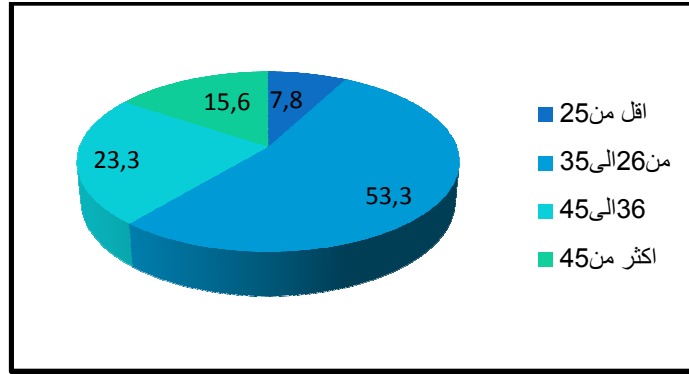
المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS الإصدار 23

يتبين من خلال الجدول (2-1) والشكل أن نسبة الذكور قد بلغت 74,4% من مجموع الباحثين، وهذا يعني أن أغلبية أفراد العينة ذكور، وهذا ما يعكس الواقع الفعلي للمؤسسة، حيث أن أغلب العمال فيها هم من الذكور، وربما يعزى هذا لطبيعة التخصصات المطلوبة في مثل هذه المؤسسة البترولية.

## 2. السن.

يلاحظ من خلال الجدول (2-1) والشكل أدناه أن 53.3% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 26-35 سنة، وهو ما يؤكد توجه المؤسسة نحو الإعتماد على العمال الشباب بشكل كبير، ثم تليها الفئة التي يتراوح سنها من 36-45 سنة بنسبة 23.3%، ثم الفئة ذات الأعمار أكثر من 45 سنة بنسبة 15,6% وأخيرا الفئة الأقل تمثيلا وهي فئة العمالين التي تتراوح أعمارهم من 25 سنة فأقل بنسبة 7,8%.

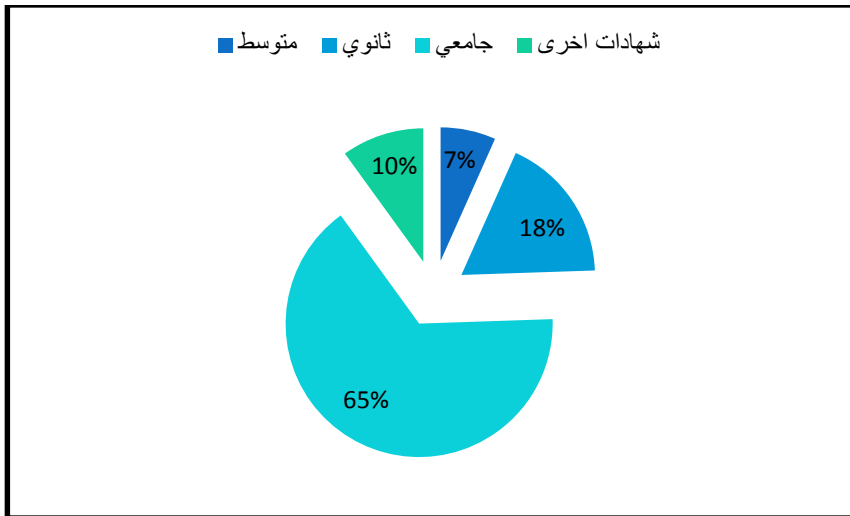
الشكل رقم (2-2) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS الإصدار 23

### 3. المؤهل العلمي.

الشكل رقم (2-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

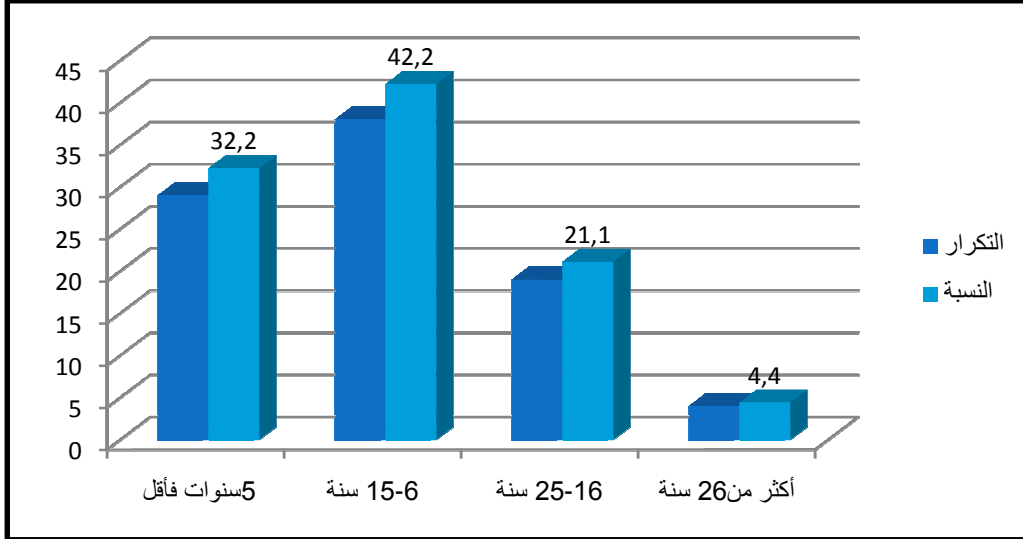


المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS الإصدار 23.

يتضح من الجدول (2-1) والشكل أعلاه أن المؤسسة تحتوي تنوعاً في أفرادها من حيث المؤهل العلمي بحيث تمثل فئة جامعي النسبة الأكثر اعتماداً في المؤسسة وتقدر بـ 65,6% وهذه نسبة جيدة تدل على سياسة التوظيف على أساس الشهادة التي تتبعها المؤسسة محل الدراسة، وتليها فئة ثانوي بنسبة 17,8%، ثم تليها فئة شهادات أخرى بنسبة 10,0% وأخيراً فئة متوسط بنسبة 6,7%.

4. سنوات الخبرة.

الشكل رقم (2-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

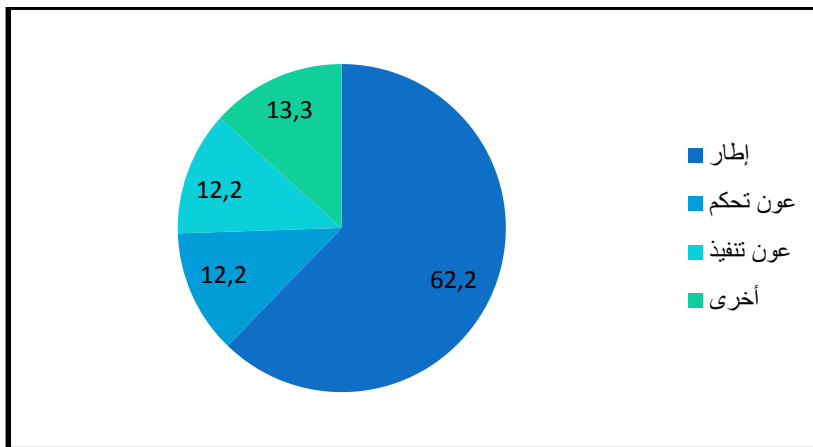


المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS الإصدار 23

من خلال الشكل أعلاه، نرى أن الفئة الغالبة في المؤسسة محل الدراسة هي الفئة التي تتراوح خبراتها المهنية بين 15-6 سنة بنسبة تفوق 42%، و تقدر الفئة التي تتراوح خبرتها من 5 سنوات فأقل 32,2%، بينما الفئة ذات 25-16 سنة تقدر بنسبة 21,1%، واخيرا الفئة التي خبرتها أكثر من 26 سنة بنسبة 4,4%.

5. المسمى الوظيفي.

الشكل رقم (2-5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.



المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS الإصدار 23

يتضح من الجدول (1-2) و الشكل أعلاه أن المؤسسة تحتوي تنوعا في أفرادها من حيث المسمى الوظيفي، بحيث تمثل فئة إطار النسبة الأكثر اعتمادا في المؤسسة وتقدر بـ 62,2%، وتليها فئة عون تحكم وعون تنفيذ بنسبة 12,2% لكل فئة.

### III. متغيرات الدراسة وكيفية قياسها.

إعتمدنا في هذه الدراسة على جملة من المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيطة وهذا حتى نتمكن من إثبات وعدم إثبات فرضيات الدراسة، حيث يمكن إجمالها فيما يلي:

#### 1- المتغير المستقلة. ويتم قياسها بدرجة إستجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الثاني من الإستبانة

كما يلي:

أ. التغيير في الموارد البشرية. ويتم قياسها بدرجة إستجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الثاني من الإستبانة والمحدد بالأسئلة من السؤال 01 إلى 08.

ب. إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي. ويتم قياسها بدرجة إستجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الثاني من الإستبانة والمحدد بالأسئلة من السؤال 09 إلى 13.

ت. واقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة. ويتم قياسها بدرجة إستجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الثاني من الإستبانة والمحدد بالأسئلة من السؤال 14 إلى 21.

2- المتغير التابع. ويتم قياسه بدرجة إستجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الثاني من الإستبانة والمحدد بالأسئلة من السؤال 22 إلى 32.

3- المتغيرات الوسيطة. ويتم قياسها بدرجة إستجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الأول من الإستبانة كما يلي:

أ. الجنس. ويتم قياسه بدرجة إستجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الأول من الإستبانة وينقسم إلى فئتين هما (ذكور وإناث).

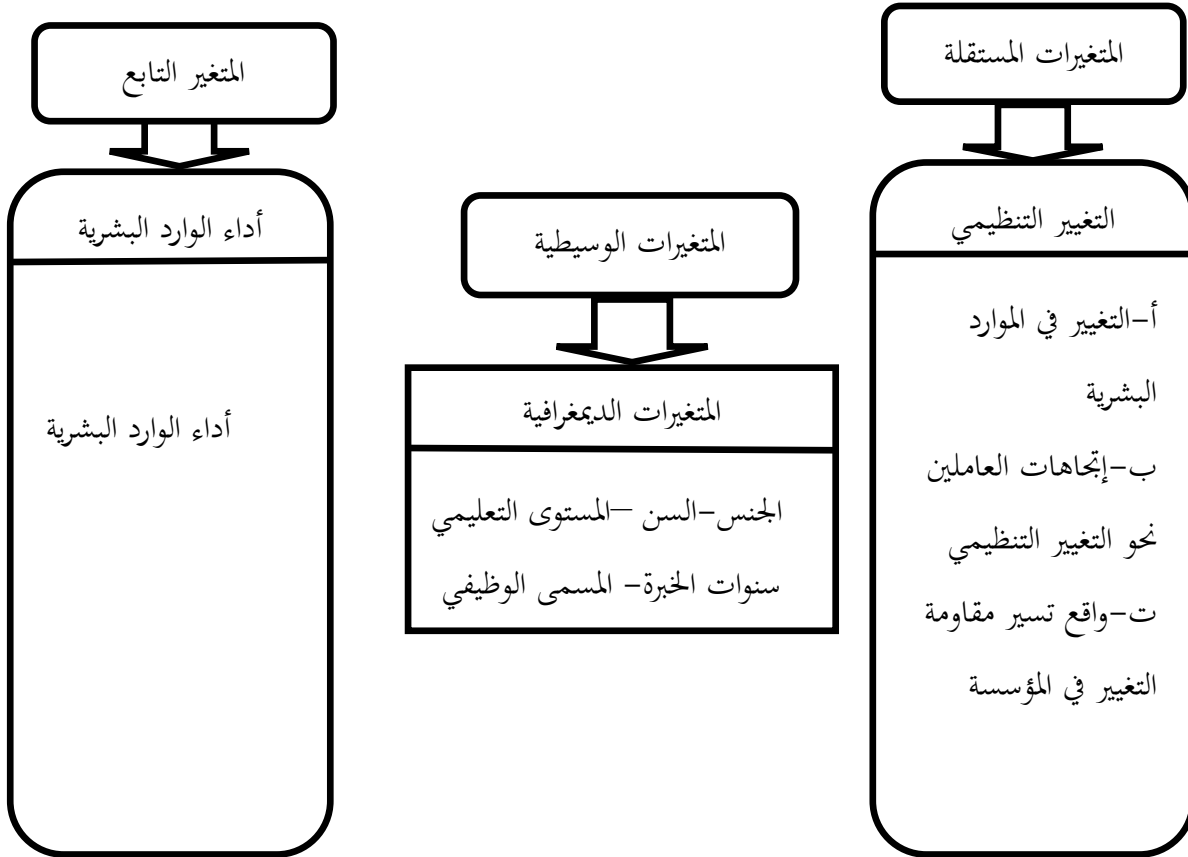
ب. المؤهل العلمي. ويتم قياسه بدرجة إستجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الأول من الإستبانة وينقسم إلى أربعة فئات وهي (متوسط، ثانوي، جامعي، أخرى).

ت. سنوات الخبرة. ويتم قياسها بدرجة إستجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الأول من الإستبانة ولها أربع مستويات وهي (5 سنوات فأقل، 6-15 سنة، 16-25 سنة، أكثر من 26 سنة).

هـ. المسمى الوظيفي. ويتم قياسه بدرجة إستجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الأول من الإستبانة وله أربع فئات وهي (فئة إطار، عون تحكم، عون تنفيذ، أخرى).

IV. نموذج الدراسة. بعد تحديد المتغيرات الخاصة بالدراسة الحالية، اقترحنا النموذج التالي كنموذج للدراسة الحالية كما يبين الشكل أدنا.

الشكل رقم (2-6) يوضح نموذج متغيرات الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة



**المطلب الثاني: أدوات الدراسة**

تم تقسيم هذا المطلب لثلاث أجزاء أساسية، فمن خلال الجزء الأول سنعرض الأداة المستخدمة في هذه الدراسة، أما خلال الجزء الثاني سيتم الوقوف على كيفية التحقق من صدق وثبات هذه الأداة، بينما سنخصص الجزء الثالث للمعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة.

**I. الأداة المستخدمة في الدراسة**

**الجزء الأول.** ويشمل هذا الجزء معلومات عامة معبرة عن الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة كالجنس، السن المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي باعتبارها متغيرات أساسية يمكن إستخدامها لقياس مدى التباين في إجابات العاملين نحو مجالات الدراسة، وهي على النحو التالي

أ. **الجنس.** وله فئتان ذكور وإناث

- ب. **السن.** وهو إلى أربع فئات كما يلي (25 فأقل، فئة من 26-35، فئة من 36-45، فئة أكثر من 45)
- ت. **المؤهل العلمي.** وينقسم إلى أربع فئات (متوسط، ثانوي، جامعي، شهادات أخرى).
- ج. **سنوات الخبرة.** ولها أربعة مستويات وهي (5 سنوات فأقل، 6-15 سنة، 16-25 سنة، أكثر من 26).
- هـ. **المسمى الوظيفي.** وله أربع فئات (إطار، عون تحكم، عون تنفيذ، أخرى).

**الجزء الثاني.** ويتضمن فقرات الإستبانة وعددها 32 تمت صياغتها بالاعتماد على عدة دراسات سابقة منها (دراسة علاوي عبد الفتاح، ودراسة سميرة صالح)، حيث أجريت على فقرات الإستبانة عدة تعديلات بما يناسب أغراض الدراسة الحالية خاصة بعد خضوعها للتحكيم العلمي، وقد توزعت هذه الفقرات على أربعة مجالات رئيسية حسب فرضيات الدراسة كما يلي:

- 1- **التغيير في الموارد البشرية.** ويتم قياسها بدرجة إستجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الثاني من الإستبانة والمحدد بالأسئلة من السؤال 01 إلى 08.
- 2- **إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي.** ويتم قياسها بدرجة إستجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الثاني من الإستبانة والمحدد بالأسئلة من السؤال 09 إلى 13.
- 3- **واقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة.** ويتم قياسها بدرجة إستجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الثاني من الإستبانة والمحدد بالأسئلة من السؤال 14 إلى 21.

**4- أداء العاملين.** ويتم قياسها بدرجة إستجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الثاني من الإستبانة والمحدد بالأسئلة من السؤال 23 إلى 32.

علما بأن إجابات أفراد العينة ستخضع لمقياس ليكرت الثلاثي لبيان درجة الموافقة، حيث تعطى درجة (1) لعبارة غير موافق، ودرجة (2) لعبارة محايد، وتمنح درجة (3) لعبارة موافق؛ وقد تم تحديد الحدود الفاصلة للفئات الثلاثة وفقا للخطوات الإحصائية التالية:

- حساب المدى: المدى = أعلى درجة على المقياس - أدنى درجة على المقياس أي (2-1=3).

- حساب طول الفئة: طول الفئة = المدى / عدد الفئات أي (  $0.66 = 3/2$  ).

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للإجابة على الفقرات تتراوح ما بين 1 إلى أقل من 1.66 فإن هذا يدل على مستوى موافقة منخفضة.

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للإجابة على الفقرات تتراوح ما بين 1.66 إلى أقل من 2.33 فإن هذا يدل على مستوى موافقة متوسطة.

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للإجابة على الفقرات تتراوح ما بين 2.33 إلى غاية 3 فإن هذا يدل على مستوى عال من الموافقة.

## II. صدق وثبات أداة الدراسة.

للتأكد من الصدق الظاهري للإستبانة، فقد تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين والمتخصصين في إدارة الأعمال وتسيير الموارد البشرية من جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كما تم عرضها على مجموعة من العاملين المبحوثين في المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود.

الجدول رقم (2-2) معامل ألفا كرونباخ للإستبانة ككل ولمجالاتها.

الرقم	الأبعاد و المجالات	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1	التغيير في الموارد البشرية	08	0,713
2	اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي	05	0,657
3	واقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة	08	0,834
4	أداء العاملين	11	0,785
المجموع	محاور الدراسة	32	0,913

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS الإصدار 23

تبين من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ الكلي يقدر ب(0,913) وهي قيمة أكبر من (0.6) مما يدل على أن أداة القياس تمتاز بثبات عال فيما يخص عينة الدراسة وهي قيمة جيدة ويمكن قبولها لأغراض التحليل مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة.

### III. المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة.

إستخدمنا في هذه الدراسة عدة مقاييس وإختبارات إحصائية بمساعدة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS الإصدار 23، ومن بين هذه المقاييس والإختبارات ما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ وهذا للوقوف على درجة ثبات الإستبانة ومدى الاتساق الداخلي لجمل أبعادها وفقراتها.
- القيمة الإجمالية والنسب المئوية وهذا لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وهذا لحساب متوسط إجابات كل أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الإستبانة وكذا الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على المتوسط الحسابي ثم إيجاد الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الإستبانة وكذا الأهمية النسبية لكل مجالات وأبعاد الإستبانة، ليتسنى لنا ترتيب الفقرات والمجالات والأبعاد حسب أهميتهم النسبية من وجهة نظر عينة الدراسة.
- تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وهذا لإثبات أو عدم إثبات صحة بأن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين في إتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية : المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

- تحليل T-test وهذا لإثبات أو عدم إثبات صحة بأن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية إجابات المحوثين نحو التغيير التنظيمي تعزى لتغير الجنس.
- حساب معامل الارتباط بيرسون للمتغير التابع أداء العاملين والمتغيرات المستقلة للتغيير التنظيمي و هذا للكشف عن قوة و اتجاه العلاقة بين المتغير التابع و المتغيرات المستقلة.

### المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

بعد عرض طريقة الدراسة وكذا أدوات الدراسة، سيخصص هذا المبحث لعرض ومناقشة نتائج هذه الدراسة من خلال مطلبين، يتناول المطلب الأول عرض نتائج الدراسة الميدانية، بينما يتناول المطلب الثاني مناقشة هذه النتائج.

#### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية.

نتناول في هذا المطلب عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة، لكن قبل عرض هذه النتائج رأينا من الضروري تقديم لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود كونها محل دراستنا الحالية.

#### I. تعريف المؤسسة وتطورها التاريخي.

##### 1. تعريف المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR بحاسي مسعود.

المؤسسة الوطنية للتنقيب هي مؤسسة فرعية لسوناطراك بنسبة 100% يتركز نشاطها أساسا في التكفل بعمليات التنقيب وصيانة الآبار، تصنف المؤسسة ضمن المؤسسات العمومية الكبرى، وهي تتميز بنشاطها الإنتاجي الخدماتي حيث تقوم بإنتاج المحروقات وتقديمها لسوناطراك في شكل خدمات، كما تقدم خدمات أخرى للمتعاملين الأجانب إضافة إلى أنشطة ثانوية كالتأمين والفندقة، كما تتوفر المؤسسة على وسائل إنتاجية ضخمة وهائلة تمتلك بحوزتها على 45 آلة حفر حسب آخر إحصائيات 2016 م من الطراز الثقيل والمتوسط والتي تقوم بعمليات التنقيب (الحفر) تصل إلى عمق 6000 متر، بالإضافة إلى إمتلاكها هيكل عملية وقواعد دعم لوجيستية متمركزة بحاسي مسعود ومهياة في شكل مديريات ومنشآت لدعم نشاطات المؤسسة، وفي سنة 1989 م أصبحت الشركة مستقلة برأس مال قدره 20.000.000 دينار جزائري<sup>1</sup>، وفي سنة 1995 م أصبحت شركة ذات أسهم برأسمال 4.000.000.000 دينار جزائري، والحصة السوقية للشركة في السوق الوطني 40%، في 3 مارس 1998 م أصبحت شركة سوناطراك أكبر مساهم في المؤسسة الوطنية للتنقيب

<sup>1</sup> [www.enafor.com](http://www.enafor.com)

بنسبة 51%، و 49% الباقية كانت للشركة القابضة RGT ثم لشركة القابضة RMC خلال سنة 2000 م، وفي 13 جانفي 2004، تحصلت المؤسسة على شهادة نظام إدارة الجودة معيار ISO9001 الإصدار 2000، كما تحصلت المؤسسة على شهادة نظام إدارة البيئة معيار ISO14001 الإصدار 2004 في 6 ديسمبر 2005 .

وفي 6 جوان 2008 قامت المؤسسة الوطنية لتنقيب بتجدد الشهادتين السابقتين وفقا للمعيارين ISO9001 الإصدار 2000 و ISO14001 الإصدار 2004 و تحصلت كذلك على شهادة نظام إدارة الصحة و الأمن وفقا للمعيار OHSAS 18001-1999 لمدة ثلاث سنوات<sup>1</sup>.

وفقا لأخر الإحصائيات فإن رأس مال المؤسسة يقدر ب 14.800.000.000 :دج ، يقدر عدد عمالها المؤسسة ب 4915 عامل وهي يد عاملة كبيرة ومؤهلة ومختصة في جميع مجالات العمل، كما تملك المؤسسة حصة سوقية عالية جدا تقدر ب 40% على المستوى الوطني.

## 2. نشأة المؤسسة الوطنية للتنقيب.

في تاريخ 1966 نشأت المؤسسة تحت إسم ALFOR و هي إختصار ALGERIE FORAGE وقد كانت تابعة لسوناطراك بنسبة 51% فقط أما 49% فقد كانت للمؤسسة الأمريكية لتنقي SEDCO

حيث تأسست في نفس السنة ALFOR الشركة المشتركة بين سوناطراك SONATRACH و SEDCO، برأسمالها 51% لسوناطراك و 49% ل SEDCO .

نتجت المؤسسة الوطنية للتنقيب Enafor عن إعادة هيكلة مؤسسة سوناطراك، حيث أنشأت وفقا للمرسوم رقم (81-170) المؤرخ في أوت 1981، وطبق في 1 جانفي 1982 م وفقا للقرار الوزاري المؤرخ في 31 ديسمبر 1981 و بالتالي وفقا لهذا استأنفت المؤسسة الوطنية للتنقيب مجموع الموارد البشرية، المادية، البنية التحتية لمؤسسة ALFOR.

في تاريخ 1998 م طالبت نقابة العمال بأن تكون تابعة لسوناطراك من جديد بنسبة 51% فحدث ذلك أما 49% فقد كانت نسب للمساهمة في رأس المال من طرف قطاعات حكومية أخرى كصندوق المناجم

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة

والمحروقات ،صندوق الصيدلة والكيمياء و البتروكيميا و في تاريخ 2005 أصبحت ENAFOR فرع من فروع سوناطراك بنسبة 100% مختصة في أشغال التنقيب وصيانة الآبار.

## II. عرض نتائج إختبار الفرضيات.

### 1. عرض نتائج الفرضية الأولى

نصت الفرضية الأولى للدراسة على أن : "هناك ممارسة عالية للتغيير التنظيمي على مستوى المؤسسة المدروسة"، وبعد القيام بالدراسة الميدانية تم الحصول على النتائج المبينة في الجداول التالية:

أ. إتجاهات أفراد العينة فيما يخص التغيير في الموارد البشرية.

الجدول (2-3) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد التغيير في الموارد البشرية.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الموافقة
1	تحرص إدارة المؤسسة على تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين خلال عملية التغيير باستمرار	2,46	0,767	عالية
2	الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل الجديدة	2,43	0,808	عالية
3	تخصص إدارة المؤسسة جزء كبير من ميزانيتها لتطوير أداء العاملين	2,11	0,867	متوسطة
4	أدت البرامج التدريبية إلى التغيير في سلوك العاملين	2,28	0,765	متوسطة
5	يتم الإستعانة بذوي الخبرات من خارج المؤسسة في البرامج التدريبية المرتبطة بالتغيير التنظيمي	2,31	0,843	متوسطة
6	تتم عملية الترقية في المؤسسة بناء على أداء الموظف	2,08	0,877	متوسطة
7	التغيير الذي تقوم به المؤسسة يدفع العاملين للعمل	2,08	0,782	متوسطة
8	تسعى مؤسسة إلى تشجيع العاملين لتكيفهم مع بيئة العمل الجديدة	2,23	0,862	متوسطة
	<b>المتوسط العام</b>	<b>2,24</b>	<b>0,821</b>	متوسطة

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS إصدار 23

يوضح الجدول أعلاه المتعلق ببعث التغيير في الموارد البشرية أن المتوسط العام لفقرات المتغير بلغ 2.24 بإخلاف معياري قدره 0.82 بمستوى إخلاف متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم 1 (تحرص إدارة المؤسسة على تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين خلال عملية التغيير بإستمرار) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.46 و إخلاف معياري بلغ 0.767، لتحتل المرتبة الثانية الفقرة رقم 2 (الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل الجديدة) بمتوسط حسابي الذي قدر ب 2.43 والإخلاف المعياري الذي بلغ 0.808 ، في حين جاءت الفقرات رقم 6 و7 في المرتبة الأخيرة (تمت عملية الترقية في المؤسسة بناء على أداء الموظف، التغيير الذي تقوم به المؤسسة يدفع العاملين للعمل) بنفس المتوسط الحسابي الذي بلغ 2.08 بإخلاف معياري (0.887,0782) كما يظهر هذا الجدول أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المتغير جاءت بدرجة متوسطة مما يدل على وجود إتفاق متوسط في الموارد البشرية حول معظم جوانب إجابات بعد التغيير في الموارد البشرية.

#### ب. إتجاهات أفراد العينة فيما يخص بعد إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي

. الجدول رقم (2-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد إتجاهات العاملين

#### نحو التغيير التنظيمي.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
9	تعمل كافة المستويات الإدارية مع بعضها بصورة جيدة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي .	2,46	0,767	عالية
10	توفر إدارة المؤسسة قيادة فعالة لإنجاح التغيير التنظيمي.	2,19	0,833	متوسطة
11	لا تجد المؤسسة صعوبة في إقناع العاملين بالتغيير التنظيمي.	2,24	0,825	متوسطة
12	هناك مقاومة من طرف العاملين للتغييرات التي تحددها المؤسسة.	2,10	0,765	متوسطة
13	يتوفر لدى إدارة المؤسسة رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير التنظيمي.	2,27	0,776	متوسطة
	<b>المتوسط العام</b>	<b>2,25</b>	<b>0,793</b>	متوسطة

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS الإصدار 23

يوضح الجدول أدناه المتعلق ببعث إجابات العاملين نحو التغيير التنظيمي أن المتوسط العام لفقرات المتغير بلغ 2.25 بإخلاف المعياري قدره 0.793، وقد احتلت الفقرة رقم 9 (تعمل كافة المستويات الإدارية مع بعضها بصورة جيدة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.46 وإخلاف المعياري قدره 0.767 لتحتل المرتبة الثانية الفقرة رقم 13 (يتوفر لدى إدارة المؤسسة رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير التنظيمي) بنفس المتوسط الحسابي الذي قدره ب 2.27 و نفس الإخلاف المعياري الذي بلغ 0.776، في حين جاءت الفقرة رقم 12 في المرتبة الأخيرة (هناك مقاومة من طرف العاملين للتغييرات التي تحددها المؤسسة) بمتوسط الحسابي الذي بلغ 2.10 بإخلاف معياري 0.765، كما يظهر هذا الجدول أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المتغير جاءت بدرجة متوسطة مما يدل على وجود إتفاق متوسط في إجابات الباحثين حول معظم جوانب إجابات الخاصة ببعث إجابات العاملين نحو التغيير التنظيمي.

#### ت. إجابات أفراد العينة فيما يخص بعد واقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة.

يوضح الجدول أعلاه المتعلق ببعث واقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة أن المتوسط العام لفقرات المتغير قدرت ب 2.08 بإخلاف معياري قدره 0.828، وقد احتلت الفقرة رقم 19 (تميل إدارة المؤسسة للتوصل لحلول وسط مع مقاومة التغيير) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.24 و إخلاف معياري بلغ 0.839، لتحتل المرتبة الثانية الفقرة رقم 20 (توضح إدارة المؤسسة رؤيتها لتغيير التنظيمي لتجنب مقاومة العاملين لها) بمتوسط الحسابي الذي قدره ب 2.20 وإخلاف معياري الذي بلغ 0.824، في حين جاءت الفقرة رقم 15 في المرتبة الأخيرة (تشارك إدارة المؤسسة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطة التغيير) بمتوسط احسابي الذي بلغ 1.86 بإخلاف معياري 0.8420، كما يظهر هذا الجدول أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المتغير جاءت بدرجة متوسطة مما يدل على وجود إتفاق متوسط في إجابات الباحثين حول معظم جوانب بعد واقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة.



الجدول (2-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد واقع

تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
14	تقدم إدارة المؤسسة كافة المعلومات المتعلقة بالتغيير التنظيمي للموظفين حتى تزيل أي غموض قد يسبب مقاومة التغيير.	1,91	0,7880	متوسطة
15	تشارك إدارة المؤسسة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطة التغيير.	1,86	0,8420	متوسطة
16	تدرب إدارة المؤسسة العاملين على أساليب إدارة التغيير للحد من مقاومتهم.	2,01	0,8280	متوسطة
17	تتواصل إدارة المؤسسة مع العاملين لإقناعهم بأهمية التغيير	2,13	0,8640	متوسطة
18	تحفز إدارة المؤسسة العاملين لتبني عملية التغيير التنظيمي للحد من مقاومته.	2,16	0,7780	متوسطة
19	تميل إدارة المؤسسة للتوصل لحل وسط مع مقاومة التغيير.	2,24	0,8390	متوسطة
20	توضح إدارة المؤسسة رؤيتها لتغيير التنظيمي لتجنب مقاومة العاملين لها.	2,20	0,8240	متوسطة
21	أدى التغيير إلى تحسين الحالة النفسية للعمال خلال أداء عملهم.	2,17	0,8640	متوسطة
	<b>المتوسط العام</b>	<b>2,08</b>	<b>0,828</b>	متوسطة

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS الإصدار 23.

الجدول (2-6) المتوسطات الحسابية الإجابة المبحوثين حول أبعاد التغيير التنظيمي.

الترتيب	الاتجاه	المتوسط العام	الابعاد
2	متوسطة	2,24	التغيير في الموارد البشرية
1	متوسطة	2,25	اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي
3	متوسطة	2,08	واقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS الإصدار 23.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن عمال عينة الدراسة يولون أهمية لأبعاد التغيير التنظيمي كما يلي: حيث جاء بعد إجابات العاملين نحو التغيير التنظيمي في المرتبة الأولى بمتوسط عام يقدر بـ 2.25 يليه بعد التغيير في الموارد البشرية بمتوسط 2.24 و أخير بعد واقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة 2.08 على الترتيب.

## 2. عرض نتائج إختبار الفرضية الثانية

نصت الفرضية الثانية لدراسة على أن: "يعتبر التغيير الهيكلي هو الأكثر اعتمادا في هذه المؤسسة " وبعد القيام بالدراسة الميدانية تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول أدناه.

الجدول (2-7) نوع التغيير التنظيمي الذي أجرته المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	نوع التغيير التنظيمي
46.8%	59	تغيير هيكلي
11.1%	14	تغيير في إعادة هندسة العمليات
0%	00	تغيير ثقافي
42.1%	00	تغيير تكنولوجي
0%	53	تغيير في نمط القيادة
100%	126	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS الإصدار 23.

نلاحظ من خلال الجدول أدناه بإستعمال التكرارات و النسب المئوية أن التغيير الذي إعتد في المؤسسة تغيير في الهيكل بنسبة % 46.8 في المرتبة أولى و يليه التغيير في التكنولوجيا بنسبة % 42.1 وفي المرتبة الثالثة إعادة هيكلة العمليات بنسبة % 11.1، بينما نلاحظ المؤسسة تفتقد التغيير في الثقافة والتغيير في نمط القيادة وهذا ما يوضحه الجدول أدناه.

### 3. عرض نتائج إختبار الفرضية الثالثة.

نصت الفرضية الثالثة للدراسة على أن: " يعتبر أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة أداء عالي " وبعد القيام بالدراسة الميدانية تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول أدناه  
 أ.تجاهات أفراد العينة فيما يخص بعد أداء العاملين.

الجدول (2-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد أداء العاملين.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
22	يؤدي العاملون الأعمال بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة.	2,37	0,814	عالية
23	يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.	2,62	0,663	عالية
24	التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى سرعة إنجاز العمل.	2,70	0,608	عالية
25	تعلم الإدارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء.	2,57	0,720	عالية
26	البرامج التدريبية زادت المهارات لدى العاملين.	2,59	0,685	عالية
27	لدى العاملين المهارات والقدرة لإنجاح التغيير.	2,59	0,717	عالية
28	يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي.	2,42	0,793	عالية
29	يتم ترقية العاملين بناء على تحسين أدائهم و سرعة استجابتهم لعملية التغيير في المؤسسة.	2,16	0,873	متوسطة
30	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها.	2,30	0,800	متوسطة
31	أدى التغيير إلى تحسين سلوك العمال مع الزملاء و الرؤساء و تشجيع روح الفريق.	2,06	0,812	متوسطة
32	أدى التغيير إلى تحسين الحالة النفسية للعمال خلال أداء عملهم.	1,88	0,791	متوسطة
	<b>المتوسط العام</b>	<b>2,38</b>	<b>0,752</b>	عالية

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS الإصدار 23

يوضح الجدول أدناه المتعلق ببعده أداء العاملين أن المتوسط العام لفقرات المتغير بلغ 2.38 بإنحراف معياري قدره 0.752، وقد احتلت الفقرة رقم 24 (التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى سرعة إنجاز العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.70 و إنحراف معياري بلغ 0.608، لتحل المرتبة الثانية الفقرة رقم 23 (يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد) بمتوسط الحسابي الذي قدر ب 2.62 و الإنحراف المعياري الذي بلغ 0.663، في حين جاءت الفقرة رقم 32 في المرتبة الأخيرة (أدى التغيير إلى تحسين الحالة النفسية للعمال خلال أداء عملهم) بمتوسط حسابي الذي بلغ 1.88 بإنحراف معياري 0.791، يظهر من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المتغير جاءت بدرجة عالية مما يدل على وجود إتفاق عالي في إجابات المبحوثين حول معظم جوانب بعد أداء العاملين في المؤسسة.

لم نكتفي من معرفة مستوى أداء العاملين في المؤسسة عن طريق الإستبانة فمننا ببعض الحسابات الكمية لقياس مؤشرات الأداء التي تثبت صحة أو عدم صحة الفرضية وهي الكفاءة والفعالية خلال سنتين (2008-2012) وذلك لعدم تمكننا من حصول على الوثائق الجديدة في السنوات الأخيرة و هذا راجع لقانون المطبق في المؤسسة، ورغم ذلك سنقوم بأخذ نظرة تقريبية لأداء المؤسسة محل الدراسة.

#### أ. مؤشر غياب العاملين.

جدول (2-9) يوضح نسبة غياب العاملين في المؤسسة محل الدراسة

السنة	2004	2005	2014	2015	2016
النسبة المئوية	3.44%	3.64%	4.31 %	4.14%	4.03 %

المصدر: من إعداد الطالبة

يوضح الجدول أعلاه المتعلق بنسبة غياب العاملين أن أكبر نسبة في غياب العاملين كانت في 2014 بنسبة % 4.31، وتليها سنة 2015 بنسبة % 4.14 مقارنة بنسب سنة 2004 و 2005 و هذا قبل المباشرة في التغيير التنظيمي.

## ب. مؤشر الفعالية ونسبة نمو.

جدول (2-10) يوضح فعالية و نسبة نمو في المؤسسة لسنة (2008-2012)

2012				2008			
بيانات	التقديري	الحقيقي	النسبة %	التقديري	الحقيقي	النسبة %	نسبة النمو
منتجات الدورة	18857322	20657066	100%	25284.315	26118920	103%	26%
مشتريات مستهلكة	2240322	21.19.191	95%	2380742	2370436	100%	12%
خدمات مختلفة	2348540	4.064.633	173%	4597971	4289147	93%	31%
مصاريف العمال	6384349	6.175.150	97%	8251952	8890131	108%	44%
النتيجة الصافية	1611782	1.601.710	99%	2245267	2092647	93%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي أخذ فيه أهم المرتكزات التي تتركز عليها فعالية أي مؤسسة ، حيث نرى فعالية المؤسسة في سنة 2008 تساوي 99% هي قوية جدا وهذا راجع في الأساس إلى إرتفاع في نسبة فعالية المبيعات (الإيرادات) ، مقارنة بسنة 2012 فنجدها بنسبة 93 % وهي نسبة مقبولة لأنها لم تنخفض عن 85 % أي نسبة الإنحراف 15 % وهذه نسبة مقبولة خاصة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة في ظل تقلبات السوق و الأسعار وعدم الاستقرار الإقتصادي .

بينما نسبة النمو نجدها خلال أربع سنوات المدروسة من 2008-2012 فنلاحظ أن المؤسسة زادت في مبيعاتها (الإيرادات) بنسبة 26% سنويا و هي نسبة مقبولة وعالية بينما في النتيجة الصافية فقد حققت نسبة نمو 100% فنقول بأن نسبة النمو كانت مقبولة.

## ت. مؤشر الكفاءة.

الجدول (2-11) يوضح الكفاءة المحققة في المؤسسة محل الدراسة.

السنة	2008	2012
النتيجة الصافية	1.601.710	2.092.647
مصاريف العمال	6.175.150	8.890.131
الكفاءة	3855348	42482707

المصدر: من إعداد الطالبة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كفاءة المؤسسة في سنة 2008 تساوي 3855348، بينما في سنة 2012 تساوي 42482707 وهذا مايفسر أن كفاءة المؤسسة زادة خلال أربع سنوات، بما أن إنفاق 100 دج يعطينا ربح حوالي 25 دج وهي نسبة % 25 هي نسبة عالية .

## 4. عرض نتائج اختبار الفرضية الرابعة

نصت الفرضية الرابعة للدراسة على أن: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التغيير التنظيمي و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة " وبعد القيام بالدراسة الميدانية تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول أدناه.

يظهر من خلال الجدول أدناه أن هناك علاقة إرتباطية موجبة و متوسطة ذات دلالة إحصائية بين المتغير

التابع (أداء الموارد البشرية ) و بين المتغيرات المستقلة (التغيير في الموارد البشرية، اتجاهات العاملين نحو التغيير

التنظيمي، واقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة) و كانت أقوىها بين المتغير التابع و بين بعد إتجاهات العاملين

نحو التغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط  $r=0.673$  عند مستوى معنوية 0.000، ثم تليها علاقة

المتغير التابع ببعده التغيير في الموارد البشرية بقيمة  $r=0.631$  عند مستوى معنوية 0.000، ثم علاقة المتغير التابع

ببعده واقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة بحيث  $r=0.630$  عند المستوى المعنوية 0.000، حيث كانت

المستويات المعنوية للأبعاد الثلاث أقل من مستوي المعنوية (0.05) و هو ما يفسر و جود علاقة إرتباطية طردية

متوسطة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع و المتغيرات المستقلة.

الجدول (2-12) معامل الارتباط بيرسون للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Corrélations

		التغيير في الموارد البشرية	اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي	واقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة	أداء العاملين
التغيير في الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	1	,623**	,586**	,631**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	90	90	90	90
اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي	Corrélation de Pearson	,623**	1	,673**	,673**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	90	90	90	90
واقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة	Corrélation de Pearson	,586**	,673**	1	,630**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	90	90	90	90
أداء الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,631**	,673**	,630**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	90	90	90	90

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS الإصدار 23

## 5. عرض نتائج اختبار الفرضية الخامسة.

نصت الفرضية الخامسة للدراسة على أن: " هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية " ولاختبار صحة هذه الفرضية سنقوم بتجزئتها إلى فرضيات فرعية على النحو التالي:

الفرضية الجزئية الخامسة 1: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتنقيب تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الجزئية الخامسة 2: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتنقيب تعزى لمتغير السن.

الفرضية الجزئية الخامسة 3: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتنقيب تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الجزئية الخامسة 4: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتنقيب تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الجزئية الخامسة 5: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتنقيب تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أ-إختبار صحة الفرضية الخامسة 1: نصت على أنه " هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتنقيب تعزى لمتغير الجنس"، ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

**H0:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتنقيب تعزى لمتغير الجنس.

**H1:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتنقيب تعزى لمتغير الجنس.



الجدول (2-13): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول لتغيير التنظيمي حسب متغير الجنس.

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes		
		F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatérale)
التغيير التنظيمي	افتراض تساوي التباينات	0.026	0.873	0.484	88	0.630
	افتراض عدم تساوي التباينات				38.607	0.629

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 23

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F تساوي 0.026 ومستوى المعنوية المقابل لها أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 مما يدل على وجود تجانس بين فئة الذكور وفئة الإناث في إجاباتهم حول التغيير التنظيمي وبالتالي سوف نختار اختبار T في حالة تساوي التباينات، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (0.484) وهي غير دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة ومنه (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتنقيب تعزى لمتغير الجنس).

ب- إختبار صحة الفرضية 2: نصت على أنه " هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتنقيب تعزى لمتغير السن"، ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتنقيب تعزى لمتغير السن.

H1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتنقيب تعزى لمتغير السن

الجدول (2-14): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات الباحثين حول التغيير التنظيمي حسب متغير السن.

ANOVA à 1 facteur					
إجابات الباحثين حول التغيير التنظيمي					
	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	0.487	03	0.162	0.797	0.499
داخل المجموعات	17.493	86	0.203		
المجموع	17.979	89			

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 23.

يظهر الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة قد بلغت 0.797 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.499، مما يشير إلى عدم وجود فروق في إجابات الباحثين حول التغيير التنظيمي حسب السن، ومن ثم نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة ( و منه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتنقيب تعزى لمتغير السن).

ت-إختبار صحة الفرضية 3: نصت على أنه " هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتنقيب تعزى لمتغير سنوات الخبرة"، ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتنقيب تعزى لسنوات الخبرة.

H1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتنقيب تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

يظهر الجدول أدناه أن قيمة F المحسوبة قد بلغت 0.110 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، مما يشير إلى عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول التغيير التنظيمي حسب سنوات الخبرة، ومن ثم نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة ( ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتنقيب تعزى لمتغير سنوات الخبرة).

الجدول(2-15): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول التغيير التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة.

ANOVA à 1 facteur					
إجابات المبحوثين حول التغيير التنظيمي					
	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	0.069	03	0.023	0.110	0.954
داخل المجموعات	17.911	86	0.208		
المجموع	17.979	89			

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 23.

هـ-إختبار صحة الفرضية 4: نصت على أنه " هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتنقيب تعزى لمتغير المسمى الوظيفي"، ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

**H0:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتنقيب تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

**H1:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتنقيب تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الجدول (2-16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات الباحثين حول التغيير التنظيمي حسب متغير المسمى الوظيفي.

ANOVA à 1 facteur					
إجابات الباحثين حول التغيير التنظيمي					
	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	1.570	03	0.523	2.743	0.480
داخل المجموعات	16.409	86	0.191		
المجموع	17.979	89			

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 23.

يظهر الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة قد بلغت 2.743 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.480، مما يشير إلى عدم وجود فروق في إجابات الباحثين حول التغيير التنظيمي حسب متغير المسمى الوظيفي، ومن ثم نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة ومنه (لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتنقيب تعزى لمتغير المسمى الوظيفي).

د- إختبار صحة الفرضية 5 : نصت على أنه " هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتنقيب تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتنقيب تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

H1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتنقيب تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (2-17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول التغيير التنظيمي

حسب متغير المؤهل العلمي.

ANOVA à 1 facteur					
إجابات المبحوثين حول التغيير التنظيمي					
	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	1.345	03	0.448	2.318	0.081
داخل المجموعات	16.634	86	0.193		
المجموع	17.979	89			

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 23.

يظهر الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة قد بلغت 2.318 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يشير إلى عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول التغيير التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي، ومن ثم نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة ومنه (لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتنقيب تعزى لمتغير المؤهل العلمي).

### المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة.

أسفرت الدراسة الميدانية على عدة نتائج فيما يتعلق باختبار فرضيات الدراسة، حيث سنحاول من خلال هذا المطلب مناقشتها ومحاولة تفسيرها كما يلي:

1. نصت الفرضية الأولى للدراسة على أن: "هناك ممارسة في التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسة المدروسة"، وبعد القيام بالدراسة الميدانية، من خلال الجدول (2-7) أظهرت المؤسسة أن عينة العمال المبحوثة تعطي أهمية بعدد اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي عن باقي الأبعاد الأخرى، بينما يحتل بعد التغيير في الموارد البشرية المرتبة الثانية، و أخيراً بعد واقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة، وهذا ما يثبت جزئية صحة الفرضية إذا قمنا بحساب المتوسطات الحسابية لمحور التغيير التنظيمي نلاحظ أن اتجاه نحوه كان متوسط، وبالتالي ممارسة التغيير

التنظيمي في المؤسسة المدروسة متوسطة، وهذا راجع لعدة أسباب هو عدم تقبل فكرة التغيير التنظيمي لدى العمال و خاصة ذوي الخبرات القديمة، أما بقية العاملين فكان سببه راجع لعدم تجاهلهم لأهداف المسطرة من هذا التغيير فمن خلال المقابلة للعمال المؤسسة إتضح أن هناك غموض غير واضح، حيث يطالبون بإقتراح هيئة مختصة لدراسة مشاريع التغيير قبل تجسيدها في أرض الواقع مع تحديد الأهداف و متابعتها من خلال تنظيم ورشات عمل تجمع مختلف الأطراف، وإعادة هيكلة التنظيم الإداري في بعض المديريات مما نلاحظ خلال الفقرة 6 و 7 (التغيير الذي تقوم به المؤسسة يدفع العاملين للعمل، تسعى مؤسستنا إلى تشجيع العاملين لتكيفهم مع بيئة العمل الجديدة) سببه الرئيسي هو عدم شرح الأسباب و النتائج المرجوة من التغيير التنظيمي، مما يؤدي إلى عدم تحفيز العاملين نحو التغيير ومن هنا نستطيع القول أنه يوجد ممارسة و إقبال متوسطة لتغيير التنظيمي على مستوى المؤسسة المدروسة.

2. نصت الفرضية الثانية للدراسة على أن: "يعتبر التغيير الهيكلي هو الأكثر اعتمادا في هذه المؤسسة " و بعد القيام بالدراسة الميدانية تم إثبات صحة هذه الفرضية حيث، أظهرت المؤسسة أن عينة العمال المبحوثة كان أكثر تكرار في التغيير الهيكلي بنسبة 47% يليه التغيير التكنولوجية بنسبة 42% حيث يمكن القول أن المؤسسة قامت بتغيير في الهيكل و التكنولوجيا بنسب متقاربة ومنه نقول أن المؤسسة الوطنية للتنقيب قامت بتغييرات على مستوى الهيكلي خلال السنوات الأخيرة وذلك بزيادة فرع جديد للمؤسسة خلال سنة 2014 هي "مديرية تطوير العمل" و من خلاله هذه المديرية تقوم المؤسسة برسم الخطط و المشاريع المستقبلية، الذي كان قائم لمدة 3 سنوات وكان سيحقق أرباح و نتائج عالية للمؤسسة و ذلك بإستقلال المؤسسة الوطنية للتنقيب عن المؤسسة الأم سوناطرك، و لكن مع تدهور حالة الدولة و سياسة تقشف تم إلغائه ودمجه مع مديريات أخرى لقيد التنفيذ كما نلاحظ هناك ممارسة للتغيير التكنولوجي على مستوى المؤسسة فنجد أن نظام تخطيط الموارد البشرية أثر بشكل إيجابي على العاملين فمن خلال المقابلة اتضح أن التغيير في التكنولوجيا مقبولا بشكل أكثر فهو يزيد من مهارتهم و تحسین أدائهم فهو سهل عملية التسيير و تنظيم المعلومات داخل المؤسسة وإختصار الوقت المحسوب عليها أثناء عمل آلات الحفر بإستعمالها برنامج يقضي على الوقت الضائع خلال عمل آلة بينما التغيير في الهيكل كان غير مقبول بشكل جيد وذلك لعدم وضع أهداف و متابعتها وعدم الأخذ بعين إعتبار قرارات العاملين .

3. نصت الفرضية الثالثة للدراسة على أن: " يعتبر أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة أداءً عاليًا " وبعد القيام بالدراسة الميدانية تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع (أداء العاملين) كان قويا قدر بـ 2.38 وذلك من خلال الفقرة 24 (التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى سرعة إنجاز العمل) التي احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.70 و تليها فقرة 23 (يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد). مما يدل على حرص وكفاءة و فاعلية العاملون في إنجاز المهام وإستخدام التكنولوجيا بشكل دقيق حيث يمكن القول أن أداء المؤسسة الوطنية للتنقيب قويا كونها مؤسسة كبيرة بعد المؤسسة الأم سوناطراك التي تكون الزبون الدائم لديها، فهي تمتاز بآلات حفر كبيرة مزودة ببرامج حاسوبية التي يسيروها العامل خلال عملية الحفر بعد تدريبهم وتكوينهم عليها فهي تزيد من مهاراتهم، فيعتبر العامل هنا هو المحفز الأساسي في أداء المؤسسة.

4. نصت الفرضية الرابعة للدراسة على أن: " هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التغيير التنظيمي و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة "، بعد القيام بالدراسة الميدانية و إختبار صحة هذه الفرضية من خلال معامل الارتباط بيرسون أظهرت النتائج، أن هناك علاقات إرتباطية موجبة و متوسطة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع ( أداء العاملين ) و المتغيرات المستقلة ( التغيير في الموارد البشرية، إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي) و كان أقوى بين المتغير التابع و بين بعد إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 67.3% عند مستوى المعنوية 0.000، ثم تليها علاقة المتغير التابع بعد التغيير في الموارد البشرية بـ 63.1% عند مستوى المعنوية 0.000، بينما سجلت أقل قيمة إرتباطية بين المتغير التابع بعدد واقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة 63% عند مستوى معنوية 0.000، حيث كانت مستويات المعنوية للأبعاد الثلاثة أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، كما أظهرت النتائج أن المتغيرات المستقلة (التغيير في الموارد البشرية، إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، واقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة) تفسر ما يقدره 74.3% من العلاقة بالمتغير التابع (أداء العاملين)، وبالتالي من خلال إختبارنا للفرضيات الفرعية و الفرضية الرئيسية عند مستوى دلالة 5% تم التوصل إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية. و بالتالي من خلال إختبارنا للفرضيات الفرعية و الفرضية الرئيسية عند مستوى دلالة 5% تم التوصل إلى أن هناك علاقة إرتباطية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و أداء العاملين.

5. نصت الفرضية الخامسة للدراسة على أن: " توجد فروقا ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية ( الجنس، السن، الخبرة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي)، بعد القيام بالدراسة الميدانية ولاختبار صحة هذه الفرضية قمنا بتجزئتها إلى فرضيات فرعية حسب المتغيرات الديموغرافية الأخيرة. وبعد القيام بالدراسة الميدانية أظهرت النتائج ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التغيير التنظيمي في مؤسسة الوطنية للتنقيب تعزى لمتغير الجنس، مما ينفي صحة الفرضية الخامسة 1، يظهر من خلال الجدول (2-13) أن قيمة F تساوي 0.026 ومستوى المعنوية المقابل لها أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 مما يدل على وجود تجانس بين ذكور و إناث في إجاباتهم حول التغيير التنظيمي و بتالي سوف نختار T في حالة عدم تساوي البيانات، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (0.484) هي غير دلالة إحصائيا عند مستوى المعنوية و منه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة ( لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التغيير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس) و هذا ما يتنافى مع دراسة صالحى سميرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التغيير التنظيمي في مؤسسة الوطنية للتنقيب تعزى لمتغير السن، مما ينفي صحة الفرضية الخامسة 2، يظهر من خلال الجدول (2-14) أن قيمة F تساوي 0.797 ومستوى المعنوية المقابل لها أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 مما يدل على عدم وجود فروقات في إجاباتهم حول التغيير التنظيمي و منه نقبل الفرضية الصفرية ( لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التغيير التنظيمي تعزى لمتغير السن) و هذا ما يتنافى مع دراسة علاوي عبد الفتاح.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التغيير التنظيمي في مؤسسة الوطنية للتنقيب تعزى لمتغير سنوات الخبرة، مما ينفي صحة الفرضية الخامسة 3، يظهر من خلال الجدول (2-15) أن قيمة F تساوي 0.110 ومستوى المعنوية المقابل لها أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 مما يدل على عدم وجود فروقات في إجاباتهم حول التغيير التنظيمي و منه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة ( لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التغيير التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التغيير التنظيمي في مؤسسة الوطنية للتنقيب تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، مما ينفي صحة الفرضية الخامسة 4، يظهر من خلال الجدول (2-16) أن قيمة F تساوي 2.743 ومستوى المعنوية المقابل لها أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 مما يدل على عدم وجود



- فروقات في إجاباتهم حول التغيير التنظيمي و منه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة (لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول التغيير التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول التغيير التنظيمي في مؤسسة الوطنية للتنقيب تعزى لمتغير المؤهل العلمي، مما ينفي صحة الفرضية الخامسة 5، يظهر من خلال الجدول (2-17) أن قيمة F تساوي 2.318 ومستوى المعنوية المقابل لها أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 مما يدل على عدم وجود فروقات في إجاباتهم حول التغيير التنظيمي ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة (لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول التغيير التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي).
- لا توجد فروقا ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو التغيير التنظيمي تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية (الجنس، السن، الخبرة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي)، مما ينفي صحة الفرضية الخامسة.

## خلاصة الفصل.

من خلال دراسة وتحليل موضوع "التغيير التنظيمي و علاقته بأداء الموارد البشرية" في المؤسسة الوطنية للتنقيب، إستخلصنا أن التغيير التنظيمي يعد من القضايا الرئيسية التي تؤثر على الموارد البشرية و المؤسسات على حد سواء، و تكمن أهميته في كونه باب من أهم متطلبات التقدم و التطور المؤسسات اليوم.

-إن وجود خطة متكاملة تحدد ماهو التغيير المنشود فيؤدي إلى وجود توافق بين التدريب و متطلبات العمل، وأن لا تكتفي المؤسسة بالتدريب الفني دون التدريب السلوكي لما لهذا الأخير من أثر كبير في مساعدة العاملين على التأقلم مع الوقت الجديد وزيادة دافعيتهم للعمل من أجل المزيد من التطور و التقدم .

-كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة إرتباطية موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (التغيير في الموارد البشرية، إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، واقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة) و المتغير التابع (أداء الموارد البشرية).

-كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو التغيير التنظيمي تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية (الجنس، السن، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

الخاتمة

### الخاتمة.

إستهدفت هذه الدراسة بحث موضوع "التغيير التنظيمي و علاقته بأداء الموارد البشرية" في المؤسسة الوطنية للتتقيب، حيث جاءت هذه الدراسة في فصلين نظري وفصل تطبيقي للإجابة على إشكالية الدراسة المثلة في السؤال التالي: **كيف يؤثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين؟**

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبه النظري والتطبيقي أن التغيير التنظيمي يعتبر من أهم العمليات الإستراتيجية ومتطلبات التقدم والتطور أو أحد مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية، أي أن من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال والتي من شأنها أن تكون-الفعالية التنظيمية، ويتأتى ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء الأفراد والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم التي تساهم بشكل فعال في بناء أفعال الأفراد مما يخلق لديهم الشعور بالولاء و الرضى الوظيفي والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد وكما تطرقنا إلى دور التغيير التنظيمي في إتجاهات العاملين بما ينعكس على الأداء ودوره في تحسين المحيط الاجتماعي للعمل، ورفع الروح المعنوية، كما أن هناك العديد من المشكلات التي تعيق التغيير التنظيمي وتحد من فعالية برامجها، وتختلف تلك المعوقات في طبيعتها و إنعكاساتها السلبية على مساعي التغيير وتتراوح ما بين معوقات بشرية و معوقات تنظيمية ، وتعتبر مقومات الأفراد للتغيير التنظيمي من بين المعوقات و هذا يعود لجهل العاملين بأهداف التغيير و نتائجه أو لتأثير المصالح الشخصية الوظيفية، كما رأينا أن للتغيير التنظيمي عدة تأثيرات على المورد البشري من خلال تأثيره في مهاراته وقناعاته واستعداده لعملية التغيير، وهو في ذات الوقت يؤثر في تنمية وتطوير مهاراته كجزء من عملية التغيير نفسه، ومن أهم إيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي إكتشاف أخطاء التغيير وجوانب القصور فيه وكذلك مدى تقبل العاملين له، من هنا تظهر أهمية إشراك العاملين في تحمل مسؤولية التغيير، مما يخلق لديهم إحساس بأن التغيير من صنعهم و بتالي فإنهم سيعملون كل ما بوسعهم لإنجاحه.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها وعملنا على الإحاطة بجميع جوانبها توصلنا إلى النتائج التالية:

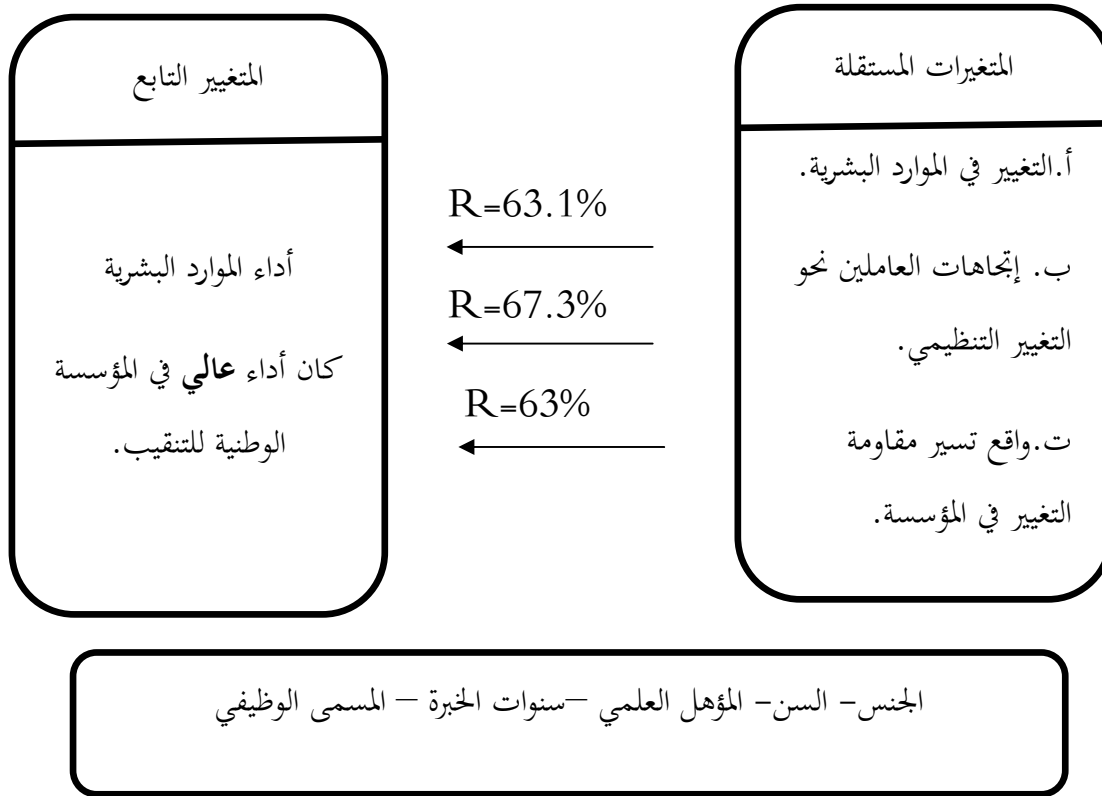
- التغيير التنظيمي هو تطوير المنظمات داخليا لكي تتلاءم مع تغييرات البيئة الخارجية بتهيئة الظروف المواتية لنجاحه.

- التغيير التنظيمي عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته

### النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية.

- يعطي العمال في إجاباتهم نحو ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ممارسة متوسطة، وهذا ما لم تحققه الفرضية الأولى.
- التغيير الهيكلي هو الأكثر اعتماداً في المؤسسة محل الدراسة، وذلك ما أثبت صحة الفرضية الثانية.
- يعتبر الأداء في المؤسسة محل الدراسة أداءً عاليً مما ثبت صحة الفرضية الثالثة.
- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين عملية التغيير وأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة هو ما ثبت صحة الفرضية الرابعة.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول عملية التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية ( الجنس، السن، الخبرة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي) وهذا ما لم تحققه الفرضية الخامسة.

الشكل (2-7) نموذج الدراسة بعد النتائج



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للتنقيب تمكنا من إلقاء نظرة تصورية حول العمال لتعبير عن رأيهم في بعض التغييرات (في التغيير الهيكلي) التي أجرتها المؤسسة من خلال بعض الإضافات و الإقتراحات و كانت هذه بعض الإقتراحات التي أخذت بعين الإعتبار:

- شرح أسباب والنتائج المرجوة من التغيير التنظيمي لكافة العمال؛
- من الضروري عند إجراء التغيير أن يكون هناك تبادل للمعلومات الخاصة بالتغيير بين الأفراد المعنيين بهذا التغيير؛
- الإهتمام بشكل جدي بالتغيير الثقافي في المؤسسة كعامل أساسي لإنجاح أي تغيير لإن عملية التغيير تبدأ من الفرد نفسه.

- تحفيز كافة المستويات الإدارية للعمل مع بعضها بصورة أحسن لإنجاح التغيير التنظيمي، خاصة في ظل

الدراسة الميدانية التي أثبتت عدم وجود هذا النوع من التحفيز، لأن لب الإدارة العصرية هو العمل بروح الفريق والجماعة، لما لذلك من أثر قوي على المنظمة والعاملين فيها.

- وضع تحفيزات للعاملين لإنجاح التغيير الذي يطراً على مستوى الهيكل التنظيمي؛

- التقليل من التوظيف العشوائي أي التوظيف حسب المستوى التعليمي.

- إقناع العاملين بأن الوضع القائم في المنظمة يحتاج إلى تغيير، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق إبراز المشكلات

والتحديات الداخلية والخارجية وأن الفشل في التصدي لهذه التحديات سيكون له آثار وخيمة ليس على

المؤسسة فحسب بل وعلى كافة العاملين فيها.

- ضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل، وبعد دراسة البيئة الداخلية

والخارجية دراسة متأنية، وأن يتم التغيير بناء على توصيات من ذوي الاختصاص من الأكاديميين والمهنيين

لتفادي تضخم الهيكل التنظيمي.

### أفاق البحث.

إن هذه الدراسة قد حاولت معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، ومنه لا يمكن إعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع بكل أبعاده، وبهذا الصدد وفي إطار إنجاز بحثنا هذا أثارت إنتباهنا بعض المواضيع يمكن أن تكون مواضيع بحث مستقبلا من طرف الطلبة والباحثين، وتمثل في الإشكاليات التالية:

1- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التغيير التنظيمي.

2- مقاومة التغيير التنظيمي وإنعكاساتها على أداء الموارد البشرية.

3- أثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي.



# قائمة المراجع



### 1. الكتب.

- 1- ابن منظور أبي الفضل، لسان العرب، دار صادر بيروت المجلد 5، 1968.
  - 2- الحضيبي محسن احمد، الإدارة التنافسية للوقت المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات، ايتراك للنشر والتوزيع ، مصر، 2000.
  - 3- الفيروز آبادي ومجد الدين يعقوب، القاموس المحيط مؤسسة الرسالة: بيروت، 1987.
  - 4- أحمد الحضير، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر دمشق، 2003
  - 5- توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء، دار الفكر العربي مصر.
  - 6- ثابت إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003
  - 7- حسن مختار، إدارة التغيير التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريد: القاهرة، ط1، 2011.
  - 8- سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية: عمان ط1، 2012.
  - 9- عبد الباربي إبراهيم زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر عمان 2008.
  - عثمان فاروق السيد: قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، المنصورة: ط1، 2000.
  - 10- عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .
  - 11- محمد جمال عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط1، دار المعتز، عمان، 2014.
- ### 2. البحوث العلمية.

- 12- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضيلف، مسيلة، 2006.
- 13- سميرة صالح، دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016،
- 14- سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على أداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2014

## قائمة المراجع

- 15- علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013.
- 16- عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين، ماجستير، جامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 17- مبارك بنية العنزي، التغيير التنظيمي و علاقته بأداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، 2004.
- 18- يوسف صالح الحمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 26.
3. واقع التظاهرات العلمية.
- 19- بوجمان عادل، موسى عبد الناصر، أبحاث اقتصادية و إدارية، بسكرة، الجزائر، العدد السابع عشر، جوان 2015، ص 305.
- 20- خنشور جمال، خير الدين جمعة، أبحاث اقتصادية و إدارية، بسكرة، الجزائر، العدد السابع عشر، جوان 2015.
- 21- رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 2010.
- 22- علي عبد الوهاب التغيير مناهجه- مقوماته- خطواته- مقاومته، الإدارة في ظلال التغيير\_ المؤتمر السنوي السادس مركز وايد سير فيس القاهرة، 1996.
4. المجالات.
- 23- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، جامعة الجزائر، 2010.
- 24- العربي عطية، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد10، 2012.
- 25- ياسر محمود الخفاجي، الثقافة المنظمة وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد المجلد20، العدد76، 2014.



الملحق رقم 1: إمتبيان موجه لعاملين في مؤسسة الوطنية للتنقيب.

جامعة قاصدي مرياح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

المستوى ثانية ماستر أكاديمي

تخصص: إدارة أعمال

إمتبيان :

سيد(ة)ي؛

في إطار تحضير مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر حول " التغيير التنظيمي " تشرفني مشاركتكم في البحث العلمي من خلال مساهمتكم بالإجابة الموضوعية على هذا الامتبيان. كما نحيطكم علما أن استخدام هذه الإجابات سوف يكون فقط لأغراض البحث العلمي، مع ضمان السرية التامة للإجابات وعدم تحديد المجيبين.

وعلى أمل تعاونكم ، تقبلوا مني ، أسمى معاني الاحترام و التقدير.

الطالبة : شقه مسعودة

ضع علامة x في الإجابة الصحيحة

أولا :بيانات شخصية

1- الجنس :

أنثى

ذكر

2- السن :

25 سنة فأقل  35-26 سنة  45-36 سنة  أكثر من 45

3- المستوى التعليمي :

متوسط  ثانوي  جامعي  شهادات أخرى

4- عدد سنوات الخبرة :

5 سنوات فأقل  15-6 سنوات  25-16 سنوات  أكثر من 26 سنة

5- المسمى الوظيفي :

إطار  عون تحكم  عون تنفيذ  أخرى

6- نوع التغيير التنظيمي الذي أجرته مؤسستكم :

- تغيير في الهيكل
- تغيير إعادة هندسة العمليات
- تغيير في نمط القيادة
- تغيير في ثقافة المؤسسة
- تغيير في تكنولوجيا

ثانيا: متغير مستقل : التغيير التنظيمي

			العبارات	الرقم
موافق	محايد	غير موافق	<b>البعد الأول : التغيير في الموارد البشرية</b>	
			01	تحرص إدارة المؤسسة على تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين خلال عملية التغيير بإستمرار
			02	الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل الجديدة
			03	تخصص إدارة المؤسسة جزء كبير من ميزانيتها لتطوير أداء العاملين
			04	أدت البرامج التدريبية إلى التغيير في سلوك العاملين
			05	يتم الإستعانة بدوي الخبرات من خارج المؤسسة في البرامج التدريبية المرتبطة بالتغيير التنظيمي
			06	تتم عملية الترقية في المؤسسة بناء على أداء الموظف
			07	التغيير الذي تقوم به المؤسسة يدفع العاملين للعمل
			08	تسعى مؤسسة إلى تشجيع العاملين لتكيفهم مع بيئة العمل الجديدة
موافق	محايد	غير موافق	<b>البعد الثاني : إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي</b>	
			09	تعمل كافة المستويات الإدارية مع بعضها بصورة جيدة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي
			10	توفر إدارة المؤسسة قيادة فعالة لإنجاح التغيير التنظيمي
			11	لا تجد المؤسسة صعوبة في إقناع العاملين بالتغيير التنظيمي
			12	هناك مقاومة من طرف العاملين للتغييرات التي تحددها المؤسسة
			13	يتوفر لدى إدارة المؤسسة رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير التنظيمي
موافق	محايد	غير موافق	<b>البعد الثالث : واقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة</b>	

			14	تقدم إدارة المؤسسة كافة المعلومات المتعلقة بالتغيير التنظيمي للموظفين حتى تزيل أي غموض قد يسبب مقاومة التغيير
			15	تشارك إدارة المؤسسة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطة التغيير
			16	تدرب إدارة المؤسسة العاملين على أساليب إدارة التغيير للحد من مقاومتهم
			17	تتواصل إدارة المؤسسة مع العاملين لإقناعهم بأهمية التغيير
			18	تحفز إدارة المؤسسة العاملين لتبني عملية التغيير التنظيمي للحد من مقاومته
			19	تميل إدارة المؤسسة للتوصل لحلول وسط مع مقاومة التغيير
			20	توضح إدارة المؤسسة رؤيتها لتغيير التنظيمي لتجنب مقاومة العاملين لها
			21	أدى التغيير إلى تحسين الحالة النفسية للعمال خلال أداء عملهم

### ثالثا : متغير تابع : أداء العاملين

موافق	محايد	غير موافق	العبارات	
			يؤدي العاملون الأعمال بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة	22
			يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد	23
			التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى سرعة إنجاز العمل	24
			تعمل الإدارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء	25
			البرامج التدريبية زادت المهارات لدى العاملين	26
			لدى العاملين المهارات والقدرة لإنجاح التغيير	27
			يحافظ العاملون على الإلتزام بأوقات الدوام الرسمي	28
			يتم ترقية العاملين بناء على تحسين أدائهم و سرعة إستجابتهم لعملية التغيير في المؤسسة	29
			تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها	30
			أدى التغيير إلى تحسين سلوك العمال مع الزملاء و الرؤساء و تشجيع روح الفريق	31
			أدى التغيير إلى تحسين الحالة النفسية للعمال خلال أداء عملهم	32

إضافات إقتراحات ملاحظات :

.....-1

.....-2

.....-3

.....-4

.....-5

.....-6

.....-7

.....-8



الملحق رقم 2: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس.

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
التعبير التنظيمي Hypothèse de variances égales	,026	,873	,484	88	,630	,05276	,10909	-,16403	,26956
Hypothèse de variances inégales			,487	38,607	,629	,05276	,10844	-,16664	,27217

الملحق رقم 3: نتائج اختبار ألفا كرونباخ .

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	90	100,0
Exclu <sup>a</sup>	0	,0
Total	90	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,913	32

ملحق رقم (4): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين.

الرقم	الاسم	مكان العمل
01	أ.د. بوخلخال عبد الرحيم	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.
02	أ.د. مناصرية رشيد	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.
03	أ.د. عياض عادل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.
04	أ.د. بن شويحة بشير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.
05	أ.د. قداش سمية	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

## الفهرس

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الإشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية</b>	
2	تمهيد الفصل
2	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية.
2	المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي.
2	I. معنى التغيير و التنظيم
3	II. التغيير التنظيمي
4	III. أسباب التغيير التنظيمي
5	IV. مصادر التغيير التنظيمي
6	المطلب الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية.
6	I. مفهوم أداء الموارد البشرية
8	II. محددات أداء الموارد البشرية
9	III. مؤشرات أداء الموارد البشرية
13	IV. علاقة أبعاد التغيير التنظيمي بأداء الموارد البشرية
18	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية.
18	المطلب الأول: لدراسات العربية
23	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
26	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية للتنقيب.</b>	
28	تمهيد الفصل
28	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
28	المطلب الأول: طريقة الدراسة

28	I. منهج الدراسة
29	II. مجتمع الدراسة
33	III. متغيرات الدراسة و كيفية قياسها
35	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
35	I. الأداة المستخدمة في الدراسة
36	II. صدق و ثبات أداة الدراسة
37	III. المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة
38	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
38	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
38	I. تعريف المؤسسة و تطورها التاريخي
40	II. عرض نتائج اختبار الفرضيات
55	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
55	مناقشة و تحليل الفرضيات
60	خلاصة الفصل
62	الخاتمة
67	قائمة المراجع
	الملاحق
	الفهرس