

جامعة قاصدي مرياح، ورقلة- الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني
الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

التغيير التنظيمي الناتج عن أزمة الكوفيد 19 وأثره على أداء المورد البشري دراسة ميدانية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية - ورقلة-

من إعداد الطالبتين: برزيقة مارية, رويم رقية
نوقشت وأجيزت علنا : 2022/ 07 /11
أمام اللجنة المكونة من الأساتذة :

الأستاذ(ة)/ بن شويحة بشير / أستاذ محاضر -أ- /جامعة قاصدي مرياح ورقلة/رئيسا
الأستاذ / سعيدات النجمي / أستاذ محاضر -أ- /جامعة قاصدي مرياح ورقلة/مشرفا
الأستاذ(ة)/ بالأطرش حورية / أستاذ محاضر -أ- /جامعة قاصدي مرياح ورقلة/مناقشا

السنة الجامعية : 2022/2021

جامعة قاصدي مرياح، ورقلة- الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مقدم لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير،

التخصص: إدارة موارد البشرية

بعنوان:

التغيير التنظيمي الناتج عن أزمة الكوفيد 19

وأثره على أداء المورد البشري

دراسة ميدانية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية- ورقلة-

من إعداد الطالبتين: برزيقة مارية, رويم رقية

نوقشت وأجيزت علنا : 11 / 07 / 2022

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة :

الأستاذ(ة) / بن شويحة بشير / أستاذ محاضر -أ- / جامعة قاصدي مرياح ورقلة/رئيسا

الأستاذ / سعيدات النجمي / أستاذ محاضر - أ - / جامعة قاصدي مرياح ورقلة/مشرفا

الأستاذ(ة) / بالأطرش حورية / أستاذ محاضر -أ- / جامعة قاصدي مرياح ورقلة/مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

{وقضي ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولاً كريماً وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً}

أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى من أطل عمرها ووفقي لقطعها ونيل رضاها وإلى الشمعة التي تخرق 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 التي سلمها الله مفاتيح جنته إلى آية وجودي وأعذب
صوت على مسمع إلى أجمل امرأة في الكون إلى أحلى كلمة على لساني أمي الغالية

إلى من كلله الله الهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار أبي الغالي

إلى زوجي العزيز ورفيق دربي

إلى إخوتي وأخواتي وإلى كل من كان سندا لي في مشواري إلى جميع الأحاب والأصدقاء....

إلى كل كان لهم الفضل في إتمام هذه المذكرة, إلى من فرحتهم فرحتي وحزنهم دمعتي إليكم جميعاً أهدى هذا العمل

رقية



الإهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذه المذكرة

إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها إلى التي رعنتني حق الرعاية وكانت سندي

في الشدائد وكانت دعواتها تتبني خطوة بخطوة في عملي إلى من ارتحت كلما تذكرت

ابتسامتها في وجهي صاحبة الفضل عليا التي مهما فعلت وقلت وكتبت لن أوفيها حقها ولن

أرد لها فضلها الأبدي نبع الحنان أُمي الحبيبة أطال الله في عمرها ومتعها الله بالصحة

والعافية.

إلى من يسر لي طريق العلم وعلمي حب العمل والصبر والمثابرة إلى من أتشرف بحمل

اسمه، إلى الذي سهل لي درب الحياة وكان رمز للعطاء وإلى الذي أقتدي بخطواته، الذي لم

يخل بشيء من أجل أن يدفعني في طريق النجاح أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره

إلى إخوتي وأخواتي وأبنائهم حفظهم الله جميعا

إلى كل من ساعدني لإتمام هذا العمل واخص بالذكر أخي إبراهيم و فاطمة بن طالب

إلى أهلي وأقاربي، إلى أحبائي وأصدقائي

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

مارية



شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمته ورزقنا من واسع فضله وعظيم كرمه...

سبحانك ربنا ما عبدناك حق عبادتك وما شكرناك حق شكرك... فلك الحمد حتى ترضى

ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى

وبعد شكر الله عز وجل نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف سعيدات النجمي لقبوله الإشراف

على هذه المذكرة

كما نتقدم ببالغ الشكر والتقدير إلى كل أساتذة الكلية بالخصوص أساتذة قسم علوم التسيير على التوجيهات

والنصائح التي قدموها لنا طيلة فترة إنجاز هذه المذكرة, فلهم منا كل الاحترام والتقدير

كما نتقدم بالشكر إلى كافة عمال مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة على حسن استقبالهم وتعاونهم معنا

كما لانسي أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى السادة الأساتذة أعضاء اللجنة المناقشة كل باسمه وفي الأخير نشكر كل

من سعدنا في إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة, نصيحة أو دعاء

مارية ارقية



الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التغيير التنظيمي الناتج عن أزمة الكوفيد على أداء الموارد البشرية، من خلال دراسة ميدانية داخل شركة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع 50 استبانة على الموظفين. حيث تم جمع 40 من الاستبيانات الصالحة للمعالجة الإحصائية. للقيام بذلك، استخدمنا أدوات جمع البيانات من المقابلة والاستبيان لمعالجة هذه الدراسة، بعد جمع البيانات تم تحليلها باستخدام SPSS V 25، وتم استخدام المنهج الوصفي لدراسة الموضوع .

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: يوجد تغيير تنظيمي في المؤسسة محل الدراسة بمستوى متوسط خلال جائحة الكوفيد 19، بالإضافة أنه يوجد مستوى متوسط في أداء المورد البشري خلال جائحة كورونا، كما انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وأداء المورد البشري في شركة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة، عدم وجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول أداء المورد البشري تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي، السن)

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، أداء الموارد البشرية، جائحة الكوفيد 19. شركة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة.

Summary:

This study aimed to know the impact of the organizational change resulting from the Covid crisis on the performance of human resources, through a field study within the Air Algeria company in Ouargla, and to achieve this goal, 50 questionnaires were distributed to employees. Where 40 valid questionnaires were collected for statistical processing. To do this, we used the data collection tools from the interview and questionnaire to process this study. After collecting the data, they were analyzed using 25SPSS V, and the descriptive approach was used to study the subject.

The study resulted in the following results: There is an organizational change in the organization under study at an average level during the Covid 19 pandemic, in addition, there is an average level in the performance of the human resource during the Corona pandemic, and there is a statistically significant effect between the organizational change and the performance of the human resource in the airline company. Algerian Bouargla, there were no statistically significant differences between the respondents' answers about the performance of the human resource according to personal and occupational variables (gender, educational qualification, professional experience, job title, age).

Keywords: organizational change, human resources performance, covid 19 pandemic. Air Algeria company in Ouargla.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	إهداء
III	شكر
IV	الملخص
XI	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال البيانية
أ- هـ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية	
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول التغيير التنظيمي وأداء المورد البشري
3	المطلب الأول : ماهية التغيير التنظيمي
11	المطلب الثاني : ماهية أداء الموارد البشرية
20	المطلب الثالث : اثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء المورد البشري
26	المطلب الرابع: مفاهيم عامة عن كوفيد 19
27	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للتغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية
27	المطلب الأول : الدراسات العربية
31	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية
33	المطلب الثالث : مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
34	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني:الدراسة الميدانية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية – فرع ورقلة	
38	تمهيد الفصل الأول :
39	المبحث الأول : الطرق والأدوات المستعملة في الدراسة
39	المطلب الأول :الطريقة المعتمدة في الدراسة
45	المطلب الثاني :الأدوات المستخدمة في الدراسة
47	المبحث الثاني :عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
47	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة
53	المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
61	خلاصة الفصل الثاني :

62	الخاتمة
66	قائمة المراجع
70	قائمة الملاحق

قائمة الجداول
والأشكال والملامح

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	1-1
41	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	1-2
45	معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	2-2
46	يبين درجات مقياس ديكرارت الثلاثي	3-2
47	توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس	4-2
48	توزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي	5-2
49	توزيع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية	6-2
50	توزيع أفراد العينة حسب خاصية المسمى الوظيفي	7-2
51	توزيع أفراد العينة حسب خاصية السن	8-2
52	اختبار طبيعة توزيع المتغيرين التنظيمي وأداء المورد البشري	9-2
53	مجال متوسط الحسابي المرجح لمقاييس ليكرارت الثلاثي	10-2
53	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعث التغيير في الهيكل التنظيمي	11-2
54	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الدرجة و الرتبة لبعث التغيير في ثقافة المؤسسة	12-2
55	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الدرجة و الرتبة لبعث التغيير في التكنولوجيا	13-2
56	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الدرجة والرتبة لبعث التغيير في الموارد البشرية	14-2
56	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والدرجة و الترتيب لمقياس التغيير التنظيمي	15-2
57	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والدرجة و الترتيب لمقياس أداء المورد البشري	16-2
59	معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	17-2
59	مصفوفة الارتباطات بيرسون لأبعاد متغير التغيير التنظيمي على أداء المورد البشري	18-2
60	قيم تباين خط الانحدار متغيرات الدراسة : تحليل التباين الأحادي ANOVA	19-2
61	قيم معاملات خط الانحدار المعاملات	20-2
62	قيم مستوى دلالة لإجابات أفراد العينة حول أداء الموارد البشرية حسب الخصائص الشخصية	21-2

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	خصائص التغيير التنظيمي	1-1
08	الجوانب الأساسية لأهمية التغيير التنظيمي	2-1
14	عناصر الأداء	3-1
15	محددات أداء المورد البشري	4-1
21	أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء المورد البشري	5-1
25	أثر التغيير في الجانب الإنساني على أداء المورد البشري	6-1
44	يوضح نموذج متغيرات الدراسة	1-2
47	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس	2-2
48	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي	3-2
50	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية	4-2
51	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية المسمى الوظيفي	5-2
52	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية السن	6-2
61	رسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع و المتغير المستقل	7-2

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
72	استمارة الاستبيان النهائي	01
75	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية	02
76	قائمة الأساتذة المحكمين	03
77	مخرجات spss	04

المقدمة

توطئة :

يشهد العالم بمرور الأزمنة تغيرات وتطورات متزايدة، في مختلف المجالات منها المجال الاقتصادي، فرضت على المنظمات بشتى أنواعها لمواجهة عدة تحديات وضغوط تمارسها عليها متطلبات البيئة الخارجية كالتوجه نحو الرقمنة وعالمية المنافسة و التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية والثقافية، ومتطلبات البيئة الداخلية الخاصة بالهيكل التنظيمي و التكنولوجيا و أنظمة المعلومات و التي لها بالتأكيد تأثير على أداء المنظمة ككل، ومن أهم المتغيرات البيئة الداخلية الموارد البشرية إذ أن هذا المورد في أية المنظمة يؤثر ويتأثر في الوقت ذاته بالمتغيرات التي تحدث في بيئته الداخلية و الخارجية.

ويعتد المورد البشري من أهم مقومات التنمية والتحديث لما له من تأثير على مستوى الأداء الذي يعبر بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة حيث يتوقف مستوى الأداء على المهارات و القدرات و خبرات العاملين، فالأداء يقيس الجهد المبذول من العامل في المنظمة و يعكس كيفية قيامه للأعمال ومتطلبات الوظيفة التي يشغلها.

كان لانتشار الفيروس في نهاية عام 2019 والوباء، الذي أعلنته المنظمة الصحية العالمية تأثيرات على المنظمات في جميع أنحاء العالم، تعطلت الصناعة و الخدمات وحتى أنشطة الزراعة، وقد أثر ذلك على الاقتصاد بشكل عام، والأعمال التجارية بشكل خاص، حاولت الحكومات احتواء انتشار الفيروس مع الحفاظ على العمليات التجارية مع ذلك كان على بعض المنظمات تغيير طريقة عملها و التكيف مع الوضع الحالي، تم إدخال أساليب عمل مختلفة ونتيجة لذلك، تأثر موظفو جميع الشركات الجزائرية و من بينها شركة الخطوط الجوية الجزائرية التي هي محل دراستنا والتي قامت بإجراء تغييرات على مستوى المنظمة عامة، للحفاظ على مستوى نشاطها و الحد من انتشار عدوى الفيروس بين موظفيها.

طرح الإشكالية:

ومما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة كالتالي:

إلى أي مدى يمكن أن يؤثر التغيير التنظيمي على أداء المورد البشري في ظل جائحة الكورونا في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة
ويمكن تجزئة سؤال الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى التغيير التنظيمي في ظل جائحة الكورونا في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة؟
- ما هو مستوى أداء المورد البشري في ظل جائحة الكورونا في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وأداء المورد البشري في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة؟



- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي في ظل جائحة الكورونا تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية (الجنس، السن، الخبرة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي) وللإجابة على هذه التساؤلات يمكن وضع الفرضيات التالية:

فرضيات الدراسة:

- تعد فرضيات الدراسة إجابة مؤقتة عن الظاهرة المدروسة، وهي حلول مؤقتة لمشكلة الدراسة، وسيتضح من خلال الدراسة إمكانية رفضها أو قبولها ويمكن صياغتها على النحو التالي:
- أدت الأزمة الناتجة عن الكوفيد إلى إحداث تغييرات تنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة؛
- وجود مستوى متوسط لأداء العمال في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة بسبب الأوضاع الصحية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وأداء المورد البشري في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة؛
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي في ظل جائحة الكورونا تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية (الجنس، السن، الخبرة، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي)

مبررات اختيار موضوع:

- يعود اختيار البحث لعدة مبررات ودوافع تتمثل في:
- الرغبة والميول الشخصي لدراسة هذا الموضوع؛
- عدم التطرق لهذا الموضوع من قبل وفي المؤسسة محل الدراسة؛
- كما أن الكورونا فرضت التغيير وباستمرار طوال العامين الماضيين في المؤسسات؛
- كما أن الموضوع حديث الدراسة فثراء مكتبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يمثل هذه المواضيع.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في:

- التعرف على واقع التغيير التنظيمي الناتج عن أزمة الكوفيد بالخطوط الجوية الجزائرية بورقلة؛
- التعرف على مستوى أداء العاملين في تلك الفترة ودراسة أثر التغيير على أداء المورد البشري؛
- التعرف على أثر التغيير التنظيمي في ظل الجائحة على أداء المورد البشري كرونا؛
- التعرف على أهم التغييرات التي قامت بها المؤسسة في ظل جائحة كرونا.

ب) أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، كما لم يتم التطرق لمثل هذه المواضيع من قبل، وأهمية التغيير في ظل الجائحة وتأثيراته على أداء العاملين في الخطوط الجوية الجزائرية لكونها المجال الأكثر ضرار من الفيروس.

ت) حدود الدراسة:

وتتمثل في الحدود الزمنية والمكانية كالتالي:

- **الحدود الزمنية:** فكانت الدراسة خلال السداسي الثاني 2022؛
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة؛
- **الحدود الموضوعية:** تقوم هذه الدراسة على معرفة أثر التغيير التنظيمي الناتج عن الكوفيد 19 وأثره على أداء المورد البشري.

ث) منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي لدراسة الموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة من خلال : المقابلة الشخصية والاستبيان ومعالجته إحصائية الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 25.

ج) مرجعية البحث:

تمثلت في الكتب والأطروحات والمقالات والمجلات والمذكرات والملتقيات السابقة في الموضوع والتي لها علاقة واهتمام بالموضوع

ح) صعوبات الدراسة:

لإعداد هذه الدراسة واجهتنا العديد من الصعوبات نوجزها فيما يلي:

- عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات؛
- صعوبة تحديد التغييرات التي أحدثتها الجائحة في المؤسسة؛
- عدم وجود دراسات محلية وعربية كافية تحتوي على التغييرات الناتجة عن الكوفيد لكونه موضوع حديث الدراسة.

خ) هيكل الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم البحث إلى فصلين كل فصل مبحثين كما يلي:

سنطرق في الفصل الأول إلى عرض مبحثين أساسيين هما:

- ❖ **في المبحث الأول:** تناول الأدبيات النظرية والتطبيقية للتغيير التنظيمي وأداء المورد البشري وأزمة كورونا
- ❖ **وفي المبحث الثاني:** عرض لبعض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) المتعلقة بتغييرات الدراسة، مع بيان مكانة هذه الدراسة من الدراسات السابقة.

- ❖ **أما الفصل الثاني:** تناول دراسة ميدانية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.



الفصل الأول :

الأدبيات النظرية والتطبيقية للتغيير

التنظيمي واثره على اداء المورد

البشري و أزمة الكوفيد

تمهيد:

من منطلق أن "الشيء الوحيد الثابت هو التغيير المستمر" لم يعد اليوم في مقدور إدارة الموارد البشرية اتخاذ قراراتها أو بناء استراتيجياتها، والتخطيط لأهدافها بناء على قواعد جامدة، أو سياسات تاريخية، أو بمجرد استقراء طفيف لأحداث الجارية، بل يجب أن يتوفر لديها الرؤية لاستطلاع الأحداث التي قد تواجهها في المستقبل، ووضع السياسات والخطط بناء على تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية، علما بان هذه النتائج في التغييرات البيئية تؤثر بشكل أو بآخر على التنظيم وبالتالي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء الموارد البشرية ومن بين التغييرات الجائحة الصحية التي اجتاحت العالم نهاية عام 2019 إلى يومنا هذا فيروس الكورونا والتي أثرت وبشكل كبير على الأداء بصفة عامة، وعلى أداء الموارد البشرية بوجه الخصوص، حيث لجأت المنظمات وفي الظروف الاستثنائية التي شهدها العالم، إلى التغيير بكل أبعاده، للحفاظ على مستوى أدائها من جهة ومن جهة أخرى الحفاظ على سلامة وصحة الموارد البشرية، والتي مازال العالم يتخبط من جراء مخلفات هذا الفيروس، وفي هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى مبحثين بحيث نجد في :

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية وأزمة الكورونا.

المبحث الثاني: سنتطرق إلى الأدبيات التطبيقية التي تناولت التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي و أداء المورد البشري

في ظل التحديات والتقلبات التي يشهدها العالم، أصبحت الحاجة إلى التغيير داخل المنظمات أمر لا بد منه فتقارب العالم وفي ظل العولمة فرض علينا قيما جديدة، لا تسمح بالحمول والاستقرار، فلا بد من أفكار جديدة من أجل التطور في المستقبل، ولا شك في أن التغيير التنظيمي من المفاهيم السلوكية بمختلف مجالاتها، تحمل معها العديد من الصعوبات والتخوفات من التغيير، ففي هذا المطلب قمنا بتخصيصه لمفهوم التغيير التنظيمي وأهميته وأهدافه، أما في المطلب الثاني والذي قمنا بتخصيصه إلى مفهوم أداء الوارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

تعددت التعاريف حول التغيير التنظيمي، سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهومه وأهدافه وأهميته والفرق بينه وبين المصطلحات ذات الصلة بالتغيير التنظيمي

الفرع الأول: تعريف التغيير التنظيمي

حسب لسان العرب لابن منظور التغيير اسم مشتق من الفعل غير وغير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه، وغير الأمر حوله، وتغير الشيء عن حاله: تحول وغيره: حوله وبدله، وفي التنزيل العزيز قوله تعالى: ﴿ذُكِّرَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾ (الأنفال الآية 53) قال الثعلب حتى يدلوا ما أمرهم الله ويقال غير عليها لأمر بمعنى حوله، وتغايرت الأشياء بمعنى اختلفت، والمغير الذي يغير على بعيره أذاته لكي يخفف عنه ويريجه¹

- كما تم تعريف التغيير التنظيمي على انه "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عاد، وبنصب على الخطط السياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء. أو الإجراءات وظروف العمل وغيرها ن وذلك بغرض تحقيق الملائمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز"²

- ويمكن تعريفه أيضا على انه "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي، بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية، و أوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السابق على التنظيمات الأخرى"³

¹-ابن المنظور، لسان العرب، دار صادر ن بيروت، المجلد الخامس، ط 1998، ص 40

²-جمال محمد عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المعزز، 2015، ص 57

³-جمال محمد عبد الله، نفس المرجع، ص 57

- كما عرفه سكينز "skibbins" على أنه " الأسلوب الإداري لتحويل المؤسسة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع لمستقبلها"¹

- ويرى أوليفر olivier وزملاءه " أن التغيير التنظيمي عبارة عن ظاهرة لا مفر منها في حياة المؤسسات، تحمل معها استحداث أوضاع تنظيمية (الهيكل التنظيمي) وأساليب إدارية (الثقافة التنظيمية) وتأثير ذلك على أعضاء المؤسسة سواء كانوا مديرين أو موظفين"².

أي أن التغيير حسب هذا التعريف يشمل ثلاثة عناصر أساسية هي: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية والموارد البشرية

من خلال التعاريف التالية يتضح أن التغيير التنظيمي هو عملية تقوم بها المؤسسة للتغيير من حال إلى حال أفضل، لمواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية، وبمس هذا التغيير عادة عدة جوانب في المؤسسة منها الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا الأداء، الثقافة التنظيمية والموارد البشرية وهناك نوعين من التغيير

✓ التغيير العشوائي: وهو ذلك التغيير الذي يحدث دون تدخل ويطلق عليه التغيير

✓ التغيير المخطط: وهو التغيير الذي يتم التحكم في مساره ويخطط لحدوثه، ويندرج التطوير التنظيمي

تحت هذا النوع من التغيير³

الفرع الثاني: الفرق بين التغيير والتغير والتطور والتحول

-الفرق بين التغيير والتغير والتحول والتطور:

لقد فرق عبد الله الطجم بين التغيير حيث ذكر أن التغير هو (Change) والتغير هو التغيير العشوائي الذي يحدث مصادفة دون تدخل من أحد، وإنما يرجع إلى اختلال في التوازن بين عدد من العوامل الطبيعية أو التكنولوجية أو الديمغرافية، وبالتالي فهو يحدث دون خطة مرسومة بينما يطلق مصطلح التغيير على التغيير المخطط له الذي يتحكم فيه وفي مساره ويخطط له، فتحدد أهدافه وسرعته ومجالاته⁴

كما فرق كل من طاهر الغالي وأحمد صالح بين التغيير التنظيمي والتغير التنظيمي حيث ذكرا أن التغير التنظيمي ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق فهي (تلقائية عفوية) قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها، إن الزمن كفيل بإحداث تغير في كل شيء، والمنظمات كنظم مفتوحة تتعامل مع بيئات يحصل فيها تغير، فإن هذا يحث على حصول تغير في

¹- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، لأردن، 2005، ص 103

²-حمادوا عبد الله، أثر التغيير التنظيمي على جودة الخدمات الصحية، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020، ص 6

³- عبد الله الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، طبعة الرابعة، دار حافظ للنشر، جدة، 2003، ص 298

⁴ - سميرة صالح، دور القيادات الإدارية في التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة قاصدي

مرباح، ورقلة، 2016، ص 69

المنظمات بمختلف الأشكال؛ بينما يدل التغيير التنظيمي على العملية المقصودة التي تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة وذلك من اجل زيادة فاعليتها.

- وأشار تقرير اليونسكو إلى أن التغيير يعني التحول (shift) والتطور (Development) حيث يشير التحول إلى نوع من التغيير المستمر في حركته ويأخذ اتجاه واحد من الاتجاهات الأربعة التالية: إلى الأمام أو إلى الوراء أو إلى الأعلى أو إلى الأسفل، غير أن التغيير يعني التوازن الديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل وتتضمن إحدى هاتين المجموعتين قوة دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوة مقيدة، ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضهما تصل المنظمة إلى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة؛ أما التطور فهو نوع آخر يأخذ وهو مشتق من الأصل (Development) ومنه التطوير صورة النمو من شكل إلى شكل أكثر تعقيدا، ومنه التطوير (Developmen) وهو مشتق من الأصل اللاتيني (Volupe) والذي يعني إخراج الميزة أو الفائدة الكامنة داخل أي شيء، أما اصطلاحا فهو نشاط هادف للتغيير الإيجابي للارتقاء بالحالة نحو الأفضل¹.

الفرع الثالث: خصائص التغيير التنظيمي

تتصف إدارة التغيير التنظيمي بعدة خصائص هامة، يتعين إلمام بها ومعرفتها، والإحاطة بجوانبها المختلفة²²

❖ الاستهدافية:

التغيير حركة تفاعل، ذكي يحدث عشوائيا وارتجاليا بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

❖ الواقعية:

يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وان يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

❖ التوافقية:

يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى .

❖ الفاعلية:

يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في المنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

❖ المشاركة:

¹ - سميرة صالحى، مرجع سبق ذكره، ص 70

² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2004، ص 345-346

تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

❖ الشرعية:

يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.

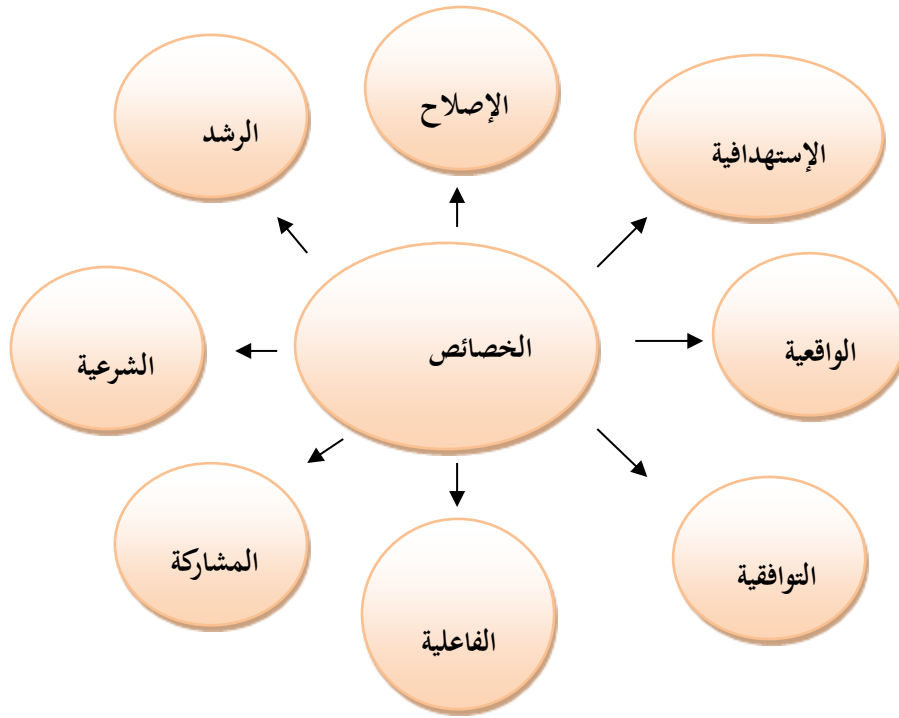
❖ الإصلاح:

حتى تنجح إدارة التغيير، يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

❖ الرشد:

والرشد هو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة ويصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر

الشكل رقم (1.1) خصائص التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة

الفرع الرابع: أهداف التغيير التنظيمي وأهميته:

سيتم التطرق إلى أهداف التغيير التنظيمي و ثم التطرق إلى أهميته

الأهداف:

إن عملية التغيير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة ومن

أهداف برامج التغيير التنظيمي ما يلي:

1. زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها؛¹
 2. تحقيق تكامل بين أهداف العاملين الفردية، من تحسين حوافز واكتساب خبرات مع أهداف المنظمة ككل؛²
 3. تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة والفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة، والموارد، والطاقة، ورأس المال؛³
 4. مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة و نتائجها؛⁴
 5. الكشف عن الصراع بهدف إدارته و توجيهه بشكل يخدم المنظمة
 6. تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية و تحقيق الرضى الوظيفي لهم
- و من هنا يمكن القول أن للتغيير التنظيمي، أهدافا عديدة تخدم الفرد العامل بالمنظمات وتخدم المنظمات ذاتها، و في نفس الوقت تعود بالنفع على المجتمع بشكل عام من خلال تحسين سلوكيات العاملين و زيادة رضاهم الوظيفي و بالتالي تحسين إنتاجيات المنظمات؛

الأهمية :

تأتي أهمية التغيير من انه يعتبر مواكبة للتطورات و المستجدات و تماشيا مع الظروف السائدة في العالم فلا بد من إدخال تعديلات كلية أو جزئية في كل مجال من المجالات المجتمعية المادية أو المعنوية بحيث يتم الانتقال من وضع لآخر فبالتالي التغيير هو التحسين الكمي و النوعي سواء في المجالات الاقتصادية أو العلمية أو الاجتماعية أو الثقافية.

فحتى يكون هناك تنمية و تقدم لا بد من كسر حالة الجمود التي تعيشها الدول النامية و الانتقال بالمجتمع من المرحلة البدائية إلى مراحل أكثر تقدما وتعتمد على التصنيع و الإبداع الإنساني عموما .و التحول من مجتمعات مستهلكة تكنولوجيا إلى مجتمعات منتجة و مبدعة.

¹ - زيد منير عبوي، إدارة التغيير و التطوير، طبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 26

² - نور عمر عوض، أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين، مذكرة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2021، ص 12

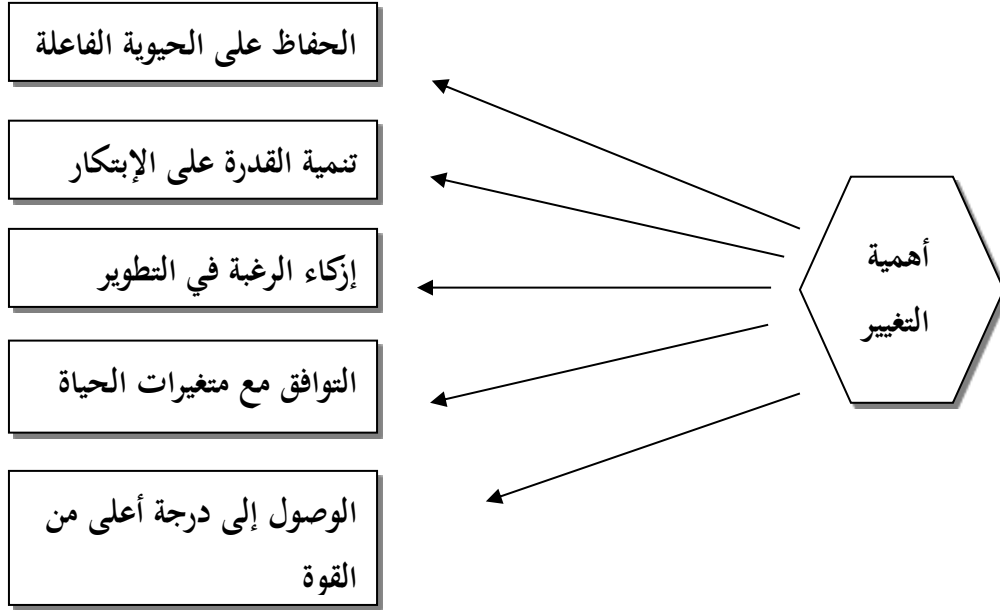
³ - مناهل أحمد يوسف احمد، اثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص 23

⁴ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 349

و اقتداء الدول النامية بالنماذج الغربية أو بالدول المتقدمة عموماً هو أسهل الطرق لتحقيق التنمية و إدخال التغيير المطلوب عن أنظمتها¹

التغيير التنظيمي شديد الأهمية، فهو ظاهرة اقتصادية، اجتماعية، وسياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه الحاضر وتمتد إلى المستقبل، وتظهر أهمية التغيير التنظيمي من خلال الجوانب الموضحة في الشكل الموالي²

الشكل رقم (1.2): الجوانب الأساسية لأهمية التغيير



المصدر: حمادوا عبد الله، أثر التغيير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 7

-ويمكن التفصيل في هاته الجوانب على النحو الآتي:

- الجانب الأول: الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على إدخال الحيوية داخل المؤسسات والدول، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت، وإلى سيادة روح من التفاؤل؛
- الجانب الثاني: تنمية القدرة على الابتكار: التغيير هو الإتيان بالجديد غير المألوف أو المتعارف عليه وبالتالي فهو ثمرة جهد ذهني يسعى إلى رفع القدرة على الابتكار في الأساليب؛
- الجانب الثالث: إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل المجالات؛
- الجانب الرابع: التوافق مع متغيرات الحياة: فالتغيير يساعد المؤسسة على التكيف والتأقلم مع العوامل

¹-زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 28

²-حمادوا عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 7

البيئة المتغيرة المحيطة ومن هنا تكتسب إدارة التغيير أهميتها ؛

• الجانب الخامس : الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء و الممارسات: يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية من خلال اكتشاف نقاط ومجالات الضعف، ومعرفة مجالات القوة وتأكيدهما؛¹

الفرع الخامس: أبعاد التغيير التنظيمي

للتغيير التنظيمي عدة أبعاد نذكر منها ما يلي :

❖ التغيير في الهيكل:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمه من أقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تدرج عليها، و الاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، والمستويات والصلاحيات التي تعطي لها.

يتكون الهيكل التنظيمي من (تصميم العمل والتخصص، التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة، التنفيذيون و الاستشاريون) ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال "التغيير الهيكلي أو البنائي"، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق علي هذه العملية اصطلاح "إعادة التنظيم"، أي إعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملائمة للأهداف والتطورات والبيئة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد لمختلف الأنشطة والعلاقات التنظيمية، ومن أمثلة ذلك تحول المنظمة من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصفوفي.

ويري "السلمي" أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، إعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، و ما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات جديدة وغير متوقعة ومع سرعة التغيير والحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات، فإن الكثير من الباحثين يرون أن الهياكل التنظيمية تتميز بالوقتية وكثرة اللجان أو مجموعات العمل التي تحتاج إلى قدر من التنسيق والتعاون بينهما، حيث أن تلك المجموعات تعمل على أساس متناسق الأجزاء (عضوي) بدلا من العمل بصورة روتينية خالية من التفكير²

❖ التغيير في الثقافة :

¹ - حمادوا عبد الله، أثر التغيير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 7-8

² - علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء المورد البشري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، ص 28-29

وهو ذلك التغيير الذي يتطلب من المؤسسة إدخال تغييرات مستمرة على مواقف وقيم الأفراد وذلك والتغيير الثقافي يعد من أصعب المهام التي قد تقوم بها المؤسسة لخلق ثقافة قوية تساهم في تشجيع روح الانتماء وتقوية السلوك الإيجابي لدى العاملين فيها. ولهذا فإن جل محاولات التغيير الثقافي تلجأ إلى التركيز على تغيير السلوك الفردي والتنظيمي دون المساس بالقيم والمبادئ الراسخة، أو عن طريق إضافة قيم ومبادئ جديدة لا تتعارض مع تلك الموجودة بالمؤسسة.¹

❖ التغيير التكنولوجي :

وهو البعد الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدقيق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات و أدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء معدات ووسائل وأساليب في العمل تمكنهم من إحراز سبق على غيرهم من المنظمات المنافسة و"التكنولوجيا" لفظة معربة تعني "التقنية"، وتعبّر على أنواع المعرفة الفنية والعملية والتطبيقية التي يمكن أن تساهم في توفير الوسائل والمعدات والآلات والأجهزة الميكانيكية والإلكترونية ذات الكفاءة العالية والأداء الأفضل، مما يوفر على الإنسان جهده ووقته ويتحقق للمنظمات أهدافها ولا شك أن التكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة، وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهمة بالتكنولوجيا والمنظمات وهما:

➤ **الاتجاه الأول:** وهو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في السلوك واتجاهات العاملين.

➤ **الاتجاه الثاني:** يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

وينطوي على ذلك أن تقوم المنظمة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي في الطرق والوسائل والإجراءات يولد طرقا ووسائل وإجراءات جديدة بفعل هذا التغيير، ويكون التغيير ويكون التغيير ذا آثار ظاهرة على السلوك الفردي والجماعات وكذلك على الهيكل التنظيمي داخل المنظمة، وقد يكون ذلك عندما تقوم المنظمة بإدخال أسلوب أو طريقة، أو خط إنتاجي، أو معدات، أو الآلات في العمل بحيث يحدث ذلك تغييرا في بيئة العمل فمثلا الآلة الجديدة تعني خمسة عمال يقومون بالعمل ضمن خمس مراحل وتختصر تلك الآلة ذلك لوحدها كما يمكن للعلاقات الاجتماعية أن تتغير، فقد يتطلب التغيير التكنولوجي النقل أو الاستغناء عن بعض العاملين، يمكن كذلك يرتبط بالتغيير التكنولوجي الأمان الوظيفي، والذي يتضارب مع التغيير التكنولوجي لما قد يشكل من مخاطر مادية في الأجور والرواتب والمكتسبات الشخصية، وكما أن الترقيات وظروف العمل يمكن أن تتأثر بهذا التغيير، فإن أنماط الوظيفة ومحتواها قد يتأثران بالتغيير التكنولوجي.²

1- حمادوا عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص12

2- علاوي عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 92-30

❖ التغيير في الموارد البشرية :

يعتبر المورد البشري العنصر الحيوي والهام في المنظمة لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها، وبالتالي يركز التغيير على الأفراد بهدف تطوير مهاراتهم والذي يمكن أن يتم من خلال تفهم وإدراك سلوك الأفراد، ومن ثم العمل على تطويره حتى يتلاءم، مع احتياجات المنظمة، إن فاعلية وكفاءة التغييرات المستهدفة تقترن مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أن إسهام هؤلاء الأفراد من شأنه أن يعزز باستمرار نجاح وفاعلية التغيير، إذ أن عدم استجابة الأفراد للتغيير من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة استمرار المنظمة، إن الأداء الناجح في المنظمة يعني أن هناك توافق بين الأفراد من حيث الأهداف والدوافع والشخصية والقدرات و الآمال من ناحية أخرى، والتغيير شيء حتمي فالأفراد و المنظمة يتغيران بصورة دائمة بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

. ج -تدريب العاملين: أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال اكتسابهم مهارات جديدة.

- الاتجاهات والإدراك و السلوكيات والتوقعات
- لعل أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هي مجالات التغيير في قيم واتجاهات وسلوكيات العاملين، حيث أن إدارة الآلات والموارد تختلف عن إدارة البشر، فالآلات وهذا ما يجعل الأفراد أحد موارد المنظمة، ليس لها أحاسيس ومشاعر أو انفعالات أو شخصية بعكس الأفراد وهذا ما يجعل الأفراد احد موارد المؤسسة خاصة. كما أنه مهما تعاضم دور الآلة يظل الفرد هو المبتكر والمخطط والمشغل، وتظل قدرات الأفراد ومعنوياتهم ومستوياتهم إنتاجهم رهنا بسلامة إدارتهم، ومهما توفرت للمنظمة مؤهلات الموقع الممتاز وكفايتها من الأموال وأعلى مستوى من التجهيزات، يظل نجاحها رهنا بتوفر الأفراد المناسبين من حيث الكم، ومن حيث القيم والمعتقدات و الاتجاهات والسلوكيات¹

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المورد البشري:

بعد قيامنا بدراسة للتغيير التنظيمي سابقا ها نحن بصدد التطرق لدراسة المتغير التابع أداء المورد البشري الأخرى مهما كانت مالية،تكنولوجية أو تنظيمية إذا غاب عنها أداء العنصر البشري سواء في المستوي الإداري أو التنفيذي، وانطلاقا من هذا سوف نتطرق إلى تعريف الأداء.

الفرع الأول: تعريف أداء المورد البشري:

أثرى الباحثون في العلوم الإدارية مفهوم أداء العاملين بالبحث والدراسة، و أوردوا الكثير من التعاريف لتحديد مفهومه. وبمراجعة الأدب النظري يلاحظ أن هناك الكثير من المفاهيم والتعريفات لهذا المصطلح، ومن هذه المفاهيم والتعريفات ما أشار إليه الشنطي (2015) والذي عرف أداء المعاملين على أنه "المسؤوليات والواجبات

¹-علاوي عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 27 ، 28

والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام بها على الوجه المطلوب لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها¹

- عرف الأداء بأنه "عبارة عن قدرة الإدارة في تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد المنتجات بموصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة"²

- كما عرف أيضا " أداء الموارد البشرية " بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال، ويعبر الأداء الوظيفي عن المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله انجاز مهام وظيفية بدقة في أقصر وقت و اقل جهد³

- ويمكن تعريف الأداء بأنه "انجاز الأعمال كما يجب أن ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس بت قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة"⁴

-ومن خلال ما سبق نعرف الأداء بأنه " الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة من خلال المهام والأنشطة الموكلة للعامل.

ومن خلال هذه التعاريف يظهر لنا بأن مصطلح الأداء يعد مصطلحا متعدد الجوانب والأبعاد لاقتترانه وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم قريبة منه، ومن بين أهم هذه المفاهيم مفهوم الكفاءة والفعالية:

فالكفاءة: "تعني درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى المردودات منها، وكذلك إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل.

الفعالية: تعرف الفعالية بأنها مدى تحقيق المنظمة لأهدافها. أما إتريوني فقد عرف الفعالية بأنها: " قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة⁵.

الفرع الثاني: عناصر الأداء:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر الأساسية من أهمها:

أولا: المعرفة بمتطلبات العمل:

وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ثانيا: نوعية العمل:

¹- محمد عبد الرحمان أبو رحمان، الحوكمة الإلكترونية وأداء العاملين، الطبعة الأولى، دار أجد للنشر والتوزيع، بدون بلد، 2020 ص 48

²- مبارك بنية ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مذكرة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف الغربية للعلوم الأمنية الرياض، السعودية، 2004 ص 38

³- علاوي عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 126

⁴- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2006 ص 44

⁵- قاضي عبد الحكيم، دور وظيفة تسيير الكفاءات البشرية في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث-المركز الديمقراطي العربي، العدد السابع، برلين-ألمانيا، 2020، ص 152

وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

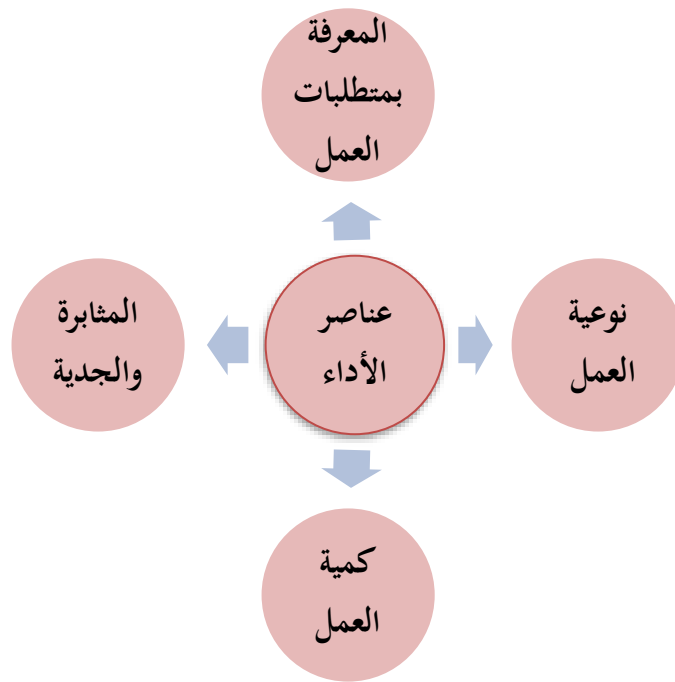
ثالثا: كمية العمل:

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازَه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

رابعا: المثابرة والجهد:

وتشمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.¹

شكل رقم (3-1): عناصر الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة

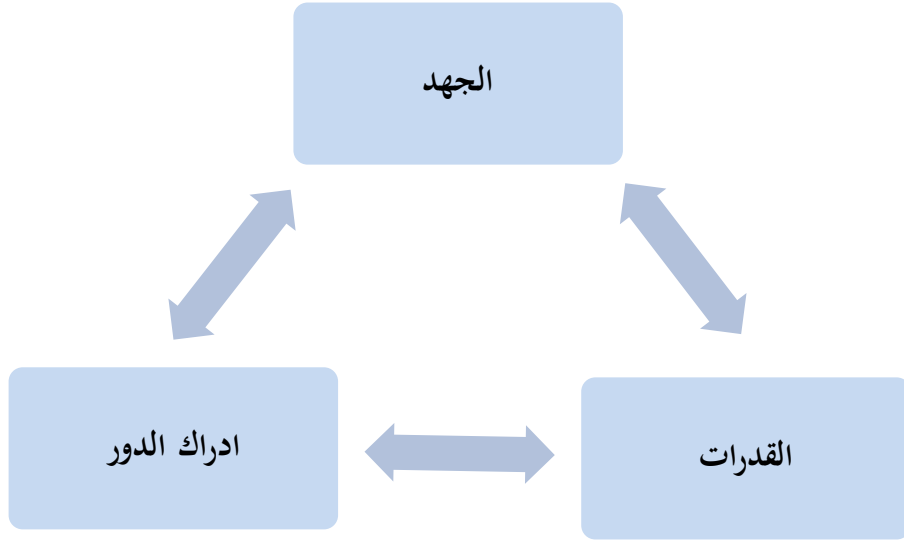
الفرع الثالث: محددات أداء المورد البشري:

نظرا لتعدد العامل التي تحدد مستوى أداء الموارد البشرية وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، فإن الباحثون يواجهون عدة صعوبات في تحديدها ومدى التفاعل بينهما، فقد حاولت مجموعة من علماء التسيير إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم بورتروز ميلهلولر نموذجا يستند إلى ثلاث عوامل رئيسية هي (حصيلة الجهد المبذول للموظف، الخصائص الشخصية أو القدرات، وإدراك العمل لدوره أو مهامه الوظيفية)¹ ويعني أن الأداء في

¹-عسلي نود الدين، دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة مسيلة، المجلد 11، العدد 1، 2018ص

موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه ناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور والشكل الموالي يبرز هذه العلاقة¹

شكل رقم (1-4) محددات أداء المورد البشري



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

1-الجهد:

يعكس الجهد في العمل درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعية للأداء، فهو الناتج من حصول الفرد على الحوافز-الدوافع -على الطاقة الحماسية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته. فنجد العمال داخل المؤسسة تختلف درجة مثابرتهم في الأداء وكثافة الجهد المبذول من عامل لأخر، وهذا ما ينعكس على كفاءة الأداء لديهم؛

2-القدرات:

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

3-إدراك الدور:

¹ - جمال الدين خنشور، خير الدين جمعة، دور القيم التنظيمية في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد السابع عشر، جوان 2015 ص210-211

أي إدراك الفرد لدوره الوظيفي أي الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيهه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يتعقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.¹

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء:

إن أداء الفرد ليس عنصرا مستقلا بذاته بل يتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بت، حيث يرى الباحثين أنه لا تكاد توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية أو الحياة عموما لا تؤثر على الأداء، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينما للبعض غير مباشر حيث يمكن تقسيم هذه العوامل إلى:

4-1-العوامل الخارجية: حيث تتعلق هذه العوامل ببيئة العمل في المنظمة بشكل عام إلى أن أهم عواملها

هي:²

4-1-1-ظروف العمل المادية: تتمثل في ظروف العمل المادية في مناخ العمل في المنظمة مثل الإضاءة، التهوية، الرطوبة، الحرارة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية، وغيرها وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح لذلك فإنه لها تأثير هام على الأداء الوظيفي .

4-1-2العوامل الفنية: تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد.

4-1-3العوامل الاجتماعية: تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب "هاوثورن" في ثلاثينيات القرن الماضي وأثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم الغير رسمي لجماعات العمل والنمط القيادي والإشراف والعلاقات الرسمية داخل العمل.

4-1-4عوامل ذاتية: وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي، وهذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل.

4-2-العوامل الداخلية: حيث تتعلق هذه العوامل بالأمر الشخصية والنفسية للعامل ويمكن إدراجها في:

4-2-1القدرة على العمل: تمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة

الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى:

4-2-2قدرات فطرية أو موروثية: وهي القدرات التي يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى

بالاستعداد وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق وغيرها.

¹- جمال الدين خنشور، خير الدين جمعة، مرجع سابق، ص210-211

²- قاضي عبد الحكيم، مرجع سابق، ص153

2-2-3 القدرات المكتسبة: وهي قدرات يحصل عليها الفرد بممارسة التدريب وتمثل في المؤهلات والخبرات العلمية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي يعتبره البعض منفصلا عن القدرة

4-2-4 الدافعية للعمل: تشير الدافعية إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل "أي أنها قوة تدفع الفرد للعطاء اتجاه لحاجته، وهي تعبر عن الرغبة في العمل وتنعكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل وفي درجة مثابرته واستمراره فيه، بمعنى آخر الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل.¹

الفرع الخامس: تقييم أداء المورد البشري:

1- مفهوم تقييم الأداء:

يقصد بطريقة تقييم الأداء تلك الإجراءات اللازم اتخاذها لإعداد تقارير التقييم وتحديد دوريتها والجهات التي ترفع إليها... وتختلف هذه الطرق باختلاف المشروعات والأهداف المرجوة من عملية التقييم؛ بينما نصت لائحة العالين في قطاع العام على إتباع التقارير الدورية أسلوبا لتقييم أداء العاملين إلا أنها لم تحدد طريقة معينة إلى الوصول إلى ذلك التقييم¹

2- تعريف تقييم أداء المورد البشري:

هو دراسة وتحليل أداء العاملين في عملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذاك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، تحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترفيته لوظيفة أخرى.²

3- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية:

يعتبر موضوع تقييم أداء الموارد البشرية من المواضيع المهمة والحساسة لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري وأن عملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعملية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المؤسسة ومن ثم تحقيق حاجات المجتمع ومن أجل النهوض نحو الأفضل وتتضح أهمية التقييم من خلال ما يلي:

- تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين؛
- تستطيع المؤسسة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المؤسسة؛

¹ -محمد الصربي, قياس وتقييم الأداء أداء العاملين, الطبعة الأولى, مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع, الإسكندرية, 2008, ص 87

² -علاوي عبد الفتاح, مرجع سابق, ص 134

- تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل المؤسسة وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات؛
- مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل الوحدة الاقتصادية إذا ارتكزت على أسس سليمة؛
- رفع معنويات العاملين حيث يخلق جو من التفاهم والعلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة أن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء؛
- كما يساعد تقييم الأداء في وضع معايير موضوعية يتم على أساسها الترقية، النقل ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- يلعب تقييم الأداء دورا مهما في تحديد الاحتياجات التدريبية، فعلى ضوء نتائج تقارير الأداء يتم معرفة الاحتياجات التدريبية للأفراد؛
- استمرار الرقابة والإشراف، إن تقييم الأداء البشري وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات بتبع إنجازات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقييد بمواعيد وبذلك يضمن استمرار الرقابة والإشراف؛
- يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية والارتقاء في المركز الوظيفي والحصول على المكافآت والتعويضات مجزية؛
- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس كما يفيد في تخفيض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل¹
- 4-أهداف تقييم الأداء:** تستهدف المؤسسة عند قيامها بعملية التقييم تحقق مجموعة من الأهداف منها أهداف على مستوي المنظمة، أهداف على مستوي العاملين وأخرى على مستوى المدراء، نوجز فيما يلي:
- 4-1-الأهداف على مستوي المنظمة:**
- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل: إذ تساعد عملية التقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة، وتحسين علاقات العمل؛
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين، ونقاط القوة والضعف فيه، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة؛

¹- خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر-بسكرة- 2015 ص117-

-تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقي جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، الترقية...)

4-2- الأهداف على مستوى العاملين:

-تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافئات ويتجنبوا العقوبات؛

-مقياس لأدائهم: "حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات، والمقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة (مرتبطة بتعريف الوظيفة، المهام، المستمرة، السنوية الأهداف)، أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطة المحسن؛"

-تسيير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل.

4-3- الأهداف على مستوى المدراء:

-تنمية قدرات المدربين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين؛
-مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.¹

5-مراحل تقييم أداء الموارد البشرية: هناك مجموعة من الخطوات التي يجب مراعاتها عند تقييم الموارد البشرية والتي نوردتها في ما يلي:

- وضع توقعات الأداء: تعد عملية وضع تقييم الأداء أولى خطوات عملية التقييم، حيث يقوم كل من المنظمة والعاملين بوضع توقعات الأداء والاتفاق على وصف المهام المطلوبة والنتائج المرغوب تحقيقها .
- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على كيفية عمل الفرد مقارنة بالمعايير المحددة مسبقا ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال ذلك، ويتم توفير المعلومات اللازمة عن كيفية إنجاز

¹ - خبابة عبد الله، بعجي سعاد، تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق المنتجات البترولية المتعددة نفضال، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 2008، 1، بدون صفحة.

- الأعمال بشكل أمثل ويكون ذلك بشكل مستمر أي لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال في تصحيح الانحرافات أثناء حدوثها (رقابة تصحيحية) أو العمل على تفادي وقوعها لاحقاً.¹
- **مرحلة تقييم الأداء:** من خلال التعرف على مستوى أدائه بغية التمكن من اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالأفراد.
 - **التغذية العكسية:** وتمثل في عملية تعريف العامل بمستوى أدائه والنتائج التي حققها ودرجة تقدمه في أدائه لعمله، وتعتبر التغذية العكسية ضرورية لأنها تفيد في كيفية أدائه المستقبلي لعمله.
 - **اتخاذ القرارات الإدارية:** والمتعلقة بالترقية والنقل والتعيين وتطوير الأداء أو الاستغناء.
 - **وضع خطط تطوير الأداء:** وتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث يتم وضع الخطط التطويرية من خلال التعرف على المهارات والقدرات والقبليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل والاستفادة منها في إنجاز الأعمال أو محاولة تعزيزها وتطويرها مما ينعكس على تحقيق أداء متميز.²

6- من المسؤول عن تقييم الأداء:

- 1- الرئيس يقيم مرؤوسيه؛
 - 2- المرؤوسين يقيمون رئيسهم؛
 - 3- الزملاء يقيمون بعضهم البعض؛
 - 4- مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم؛
- 6-1- الطريقة الأولى:** وهي قيام الرئيس بتقييم مرؤوسيه، وهي الطريقة الأكثر شيوعاً حيث جرى -العرف على أن يقوم المشرف المباشر بتقييم العاملين تحت رئاسته، على أن يراجع هذا التقييم بواسطة الرئيس المباشر أو بواسطة لجنة للتقييم أو لجنة لشؤون العاملين، ويفترض هذا الإجراء أن المشرف المباشر يعرف الأهداف المطلوب تحقيقها في قسمه، ويلم بالأحوال العمل في هذا القسم وعلاقته بالأقسام الأخرى وكذلك قدرات الأفراد العاملين لديه وتحت إشرافه.

- 6-2- والطريقة الثانية:** وهي قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء، وقد تفيد في تلك المؤسسات أو المواقف الحرجة، وذات الحساسية العالية... وتقييم الطلبة لأساتذتهم في الجامعة هو مثال لهذه الطريقة، إلا أن ذلك يتوفى النادر داخل المؤسسات وما زال يتم بشكل تجريبي، كما تحوطه بعض المشاكل من أهمها أنّها تناقض مبادئ الإدارة كتسلسل الرئاسة من أعلى إلى أسفل، كما أن الرؤساء يحتجون على قيام المرؤوسين بذلك، وأيضاً يمانع الكثير من المرؤوسين في تقييم رؤسائهم واعتبار ذلك أمر غير مناسب، وكتطوير لهذه الطريقة يقوم المرؤوسين بتقييم أنفسهم.³

¹-إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري، مرجع سابق، ص61

²- نفس المرجع، ص62

³-احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ص290-291

6-3- الطريقة الثالثة: وهي تقييم الزملاء، أي أن يقيم العاملون بعضهم بعضاً، وتزعم هذه الطريقة أن هناك بعض الجوانب في سلوك العاملين لا يستطيع المشرف (الرئيس) أن يعرفها بالكامل، بينما يستطيع الحكم عليها أولئك الزملاء الذين يلازمون بعضهم بعضاً طيلة أوقات العمل لذلك يقترح البعض أن تستعين الإدارة بتقييم العاملين لبعضهم بعضاً إلى جانب تقييم المشرف لهم حتى تكتمل صورة التقييم. وهذه الطريقة مثل سابقتها نادرة الاستخدام ومازالت² تحت التجريب وهناك مخاطرة في استخدامها على المستوى التنظيمي الأدنى لأنها تفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل، ويمكن في بعض الأحوال استخدامها في المستويات الإدارية وبغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل ويمكن لبعض الجماعات وفرق العمل ذات الاستقلالية أن تستخدم هذه الطريقة.

6-4- الطريقة الرابعة: فقد تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم لكلّ مرؤوس على حدة، وهذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كلّ مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للتقييم، وهو أمر ليس متوافر بشكل دائم... ولذلك تميل بعض المؤسسات إلى جعل كلّ رئيس يقوم بملء نموذج التقييم كلّ على حدة، تجمع وتبويب كلّ التماذج في جدول واحد، ويساعد ذلك على إعطاء التقييم الشكل الفخم الذي يبعد عن الفردية، وأن أمر يمس التنظيم كلّ، وليس رئيساً واحداً.¹

المطلب الثالث: أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء المورد البشري:

الهدف من التغيير هو تحسين الأداء إذ نجد إن هناك علاقة مباشرة بين التغيير التنظيمي وأداء المورد البشري فالتغيير يحسن في الغالب من أداء المنظمة فضلاً عن الزيادة في الربحية، وتحفيز العمال وكسر الروتين الذي قد يسود بعض العمال في انجاز مهامهم

❖ الفرع الأول: أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء المورد البشري :

يتضمن التغيير في الهيكل التنظيمي استخدام وحدات جديدة أو إلغاء وحدات قائمة، أو تغيير خطوط الاتصال، أو هيكل السلطة والمسؤولية، أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية أو عدد الموظفين في كل قسم، ونطاق الإشراف أو تغيير في السياسات والإجراءات وقد أشار الخبير الأمريكي Peter (Drucker) إلى أن هناك ثلاث طرق يمكن من خلالها تحديد شكل الهيكل التنظيمي كما يلي:

- طريقة تحليل الأنشطة : وتشير هذه الطريقة إلى أنه من خلال دراسة وتحليل ما يجب أن تقوم به المنظمة من نشاطات ضرورية لتحقيق الهدف، يمكن للإدارة التوصل إلى المهام التي يجب القيام بها وتحديد العلاقات فيما بينها وكيفية الربط والتنسيق بين هذه الأمور داخل المنظمة.

¹-بوعافية عليّة، تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، 2014، ص 25

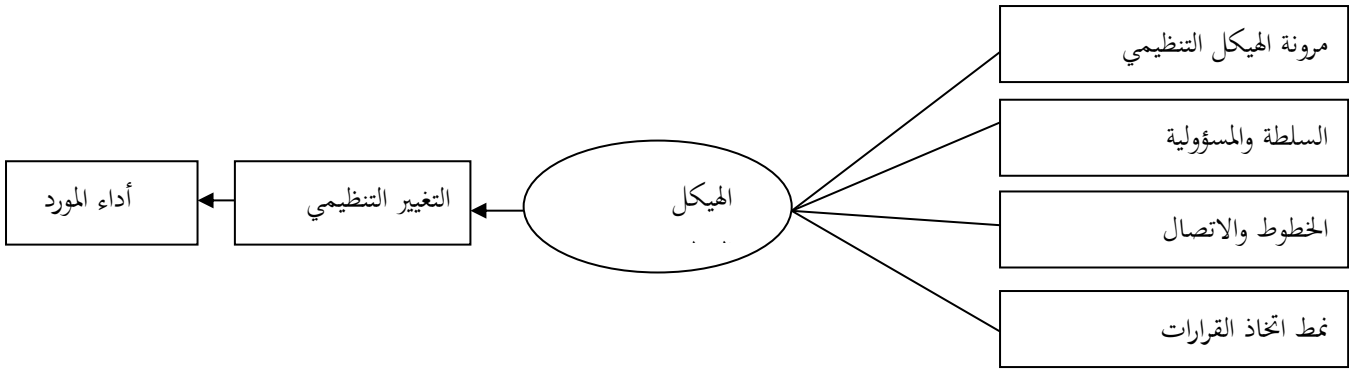
- **طريقة تحليل القرار** : وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد نوع القرار المطلوب والموقع الذي يجب أن تتخذ فيه وطريقة المشاركة في القرار، ونوعية المهام والأنشطة المطلوبة لتنفيذ ذلك القرار والعلاقات التي يجب أن تكون بين تلك المهام.

- **طريقة تحليل العلاقات** : وتركز هذه الطريقة على علاقات المسؤولين في أنشطة المنظمة، من خلال الأشخاص الذين يرتبطون بهم ومساهمات الآخرين في المنظمة.¹

ويعني التغيير في الهيكل ازدياد التوسيع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة وكذلك المهام أو الواجبات الضرورية للوظيفة التنظيمية فوظيفة التنظيم هي العملية التي تحدد من خلالها مختلف أوجه النشاط والأعمال الضرورية، وتجمع لتحقيق أهداف المشروع ووضعها في هيكل يشغل بالأفراد المؤهلين وتزويدهم بالموارد الإحتياجات التي تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة وفاعلية.²

ويمكن توضيح أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء المورد البشري من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (5-1) أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء الموارد البشري



المصدر: علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2013، ص

175

أولا : أثر مرونة الهيكل التنظيمي على أداء المورد البشري:

يشترط في الهيكل التنظيمي ، أن يكون مرنا وشفافا كي يتفاعل مع متغيرات البيئة وان يستجيب لمتطلبات التغيير ويستمر في تحقيق أهدافه ، أما التغيير في الهيكل التنظيمي فقد يأتي كنتيجة لتغيير الرسالة أو النشاط أو

¹-علاوي، عبد الفتاح، أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2013/2012 ص 174

²- يوسف صالح الحمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فاعلية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، ماجستير، جامعة الشرق الوسط، 2013، ص 26

الأهداف، أو لتغيير التكنولوجيا أو خصائص العمالة أو حجم عمليات المنظمة أو توسع لخفض التكاليف أو لمواجهة متغيرات تنافسية سوقية أو فنية أو تشريعية أو ثقافية أو اجتماعية فكلما كان مستوى مرونة الهيكل التنظيمي عاليا، كان ذلك أدعى لنجاح المنظمة إن للهيكل التي تتسم بالتوازن والمرونة من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ

القرارات، ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع و الابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم الوظيفي¹

ثانيا : أثر التغيير في السلطة والمسؤولية على أداء المورد البشري

تعرف الوظيفة بأنها مجموعة من الأنشطة و الواجبات التي يلتزم شاغل الوظيفة بأدائها، ويتحمل ما يترتب على هذا الأداء من سلوك وظيفي وتصرفات، هذا الالتزام هو ما يعبر عنه بالمسؤولية، والمورد البشري في هذه الحالة لا يسأل عن حسن أداء الوظيفة فقط بل يحاسب أيضا عند امتناعه عن القيام بواجبات الوظيفة وفقا لخطط وبرامج التغيير التنظيمي التي تقرها المنظمة، ويجب إن يقابل هذه المسؤولية الحق في تكليف المرؤوسين بأداء العمل و مسائلتهم عن كل ما يؤثر على حسن الأداء وهذا الحق هو ما يعرف بالمسؤولية إن السلطة وما يقابلها من مسؤولية تتغير ويعاد توزيعها تبعا للظروف والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، التي تستوجب إعادة الصلاحيات سواء كان ذلك في تشديد مركزيتها أو على العكس في الانفتاح على الاتجاه اللامركزية في العمل، وهنالك فوائد عديدة لتفويض السلطة وهذه الفوائد تتعاضد أهميتها كل حجم المنظمة، فتفويض السلطة يعني المدير من تفاصيل العمل التي تستهلك جزء كبير من وقت هو يمكن المرؤوسين من اتخاذ القرارات دون انتظار الموافقة عليها من رؤسائهم، مما يزيد المرونة ويسمح باتخاذ الإجراءات السريعة وبالتالي فإن التغيير التنظيمي يؤدي إلى تحسين قدرات العاملين وإطلاق معارفهم وطاقاتهم ومنحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل، وهذا يتطلب تخفيض عدد المديرين وإفساح المجال للعاملين لتطوير وضمان استمرارية سلامة الأداء.

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

لا يستطيع أي منظمة العمل بدون وسائل الاتصال داخلية في المنظمة أو ما بين المنظمة وبيئتها وقد تكون الاتصالات لفظية مثلا المقابلات والاجتماعات والمناقشات والمفاوضات والمؤتمرات والخطب، وقد تكون مكتوبة مثل الرسائل والمذكرات والتقارير والاستبيان والرسوم البيانية، فعلى المنظمة العمل على تقييم كفاءة وسائل الاتصال والعمل على تغييرها إذا ثبت عدم جدواها وفعاليتها، كذلك الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وحصولهم على رضا أكبر في العمل

¹-علاوي عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 175

إن قنوات الاتصال بين المورد البشرية والإدارة حول التغيير التنظيمي لها تأثير كبير في تبادل المعلومات وتقوية العلاقات مع الإدارة, ويعتبر الاتصال نشاط أساسي في تحديد نوع السلوك الإنساني, حيث إذا لم يتم الاتصال بالشكل المطلوب فقد يؤدي ذلك إلى تدهور العلاقات, مما يؤثر سلباً على التغيير المنشود ويمكن تلخيص تأثير التغيير في نمط الاتصال على أداء الموارد البشرية فالتالي¹:

- تلعب الاتصالات دوراً هاماً في إنجاح التغيير التنظيمي, ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كافة أجزائه, فالاتصالات تلعب دورها في المحافظة على تدفق وانتساب المعلومات المرتبطة بالتغيير التنظيمي, وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكفاءة عالية للمديرين في تجسيدها

- إن الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وحصول العامل على رضا أكبر عن العمل, فالعامل يستطيع أنت يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر كما يطلع على أدوار الآخرين, مما يشجع على التعاون والتنسيق, وقد أثبتت الكثير من الدراسات أن للاتصال الفعال علاقة طردية بالرضا عن العمل والأداء, كما يرى أن الاتصال الفعال يساعد على تقييم الأداء وإنتاجية العمل, كما يساعد على تحديد معايير الأداء ومؤثراته وكذا تحفيز العاملين وزيادة حماسهم اتجاه العمل.

رابعاً: أثر المشاركة في اتخاذ القرار على أداء المورد البشري:

في العادة يصدر القرار من طرف المدير أو المسئول المخول, ويعرف القرار على أنه "اختبار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف أو حل مشكلة أو انتهاز فرصة", أما عملية اتخاذ القرار هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل تخفيض التكاليف, توفير الوقت, زيادة حجم الإنتاج والمبيعات... الخ, ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد بعيد بالمعايير المستخدمة, وتعدد المعايير التي يمكن اتخاذها أساساً وتمثل العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار فيما يلي²:

وتمثل 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 اتخاذ القرار هي الظروف الاقتصادية والاجتماعية و السياسية في الدولة ، و المنافسة الموجودة في السوق ، المستهلكين ، التشريعات، التطورات التكنولوجية... الخ
- 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

¹-علاوي عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 177، 178

²-علاوي عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 180

القرار المتخذ، وهذا ما يتطلب من الإدارة أن تحدد وتعلن الهدف من اتخاذ القرار وتشجيع فيه القدرة على الابتكار والإبداع حتى يخرج القرار بالسرعة الملائمة والصورة المطلوبة.

3- تأثير متخذ القرار : تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكوناته الشخصية، وأنماط سلوكه، مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات.

4- تأثير ظروف اتخاذ القرار: يقصد بالظروف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها، ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة، هذا ما يؤدي إلى اتخاذ القرار إما في ظروف عدم التأكد أو ظروف التأكد أو تحت درجة من المخاطرة.

ويمكن تلخيص أثر إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار بالتغيير التنظيمي على أداء العاملين فيما يلي:

- على الإدارة الاهتمام بها، لأن القرار يعتبر أكثر قبولا والتزاما لمن اشترك في صناعته واتخاذها، فهذه الآلية تسهم الإدارة في سد الاحتياجات النفسية للعاملين، كما تسهم في تنمية قدرات العاملين وتوسيع مدرجاتهم وتحملهم نصيبا من مسؤولية التغيير مما ينعكس بالإيجاب على أدائهم؛
- إن إشراك العاملين في صنع القرار بالتغيير التنظيمي يتيح لهم الفرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات، مما يؤدي إلى ارتفاع معنوياتهم لأنهم يشعرون أنهم جزء من هذا التغيير وليس مطبقين لقراراته فقط، بل هو حصيلة تفكيرهم لذا يبذلون قصارى جهودهم في تنفيذه على أكمل وجه، مما يؤدي إلى الانسجام في بيئة العمل مما ينعكس بالإيجاب على الأداء.
- إن المشاركة في صنع القرار تعزز الشعور بالولاء للمنظمة، لأن العامل يسعى إلى حياة عمل إيجابية، وصحة عقلية أفضل من خلال تحقيق حاجيات الاستقلالية والمسؤولية وقد أثبتت الكثير من البحوث أن المشاركة تؤدي إلى التقليل من دوران العمل وتحقيق الرضا الوظيفي.

❖ الفرع الثاني: أثر التغيير التكنولوجي على أداء المورد البشري :

تشمل العوامل التكنولوجية مجمل أنواع التجهيزات والمكائن وكذلك العمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم، وتغيير التكنولوجيا يرتبط بالعملية الإنتاجية وكيفية أداء المنظمة لأعمالها، وجميع التغيرات التكنولوجية تنصب أساسا على العمليات الإنتاجية المؤدية إلى إيجاد السلع والخدمات كذلك يشمل التغيير التكنولوجي على جميع التحسينات والتغييرات في جوهر المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات حيث يؤدي التغيير إلى منتجات جديدة أو منتجات محسنة.

وبشكل عام فإن التغيير التكنولوجي يأتي في سياق أفكار ومبادرات تأتي من مستويات تنظيمية أدنى لتذهب إلى المستويات الأعلى للمصادقة عليها ومتابعة تنفيذها، وهنا تلعب الخبرة التكنولوجية للموارد البشري في المستويات الدنيا كرواد أفكار إحداث تغييرات تكنولوجية في مجال العمل ويظهر هذا الأمر في المنظمات التي تعتمد اللامركزية، وهي منظمات أكثر مرونة ويكون للعاملين فيها حرية كبيرة لمتابعة الفرص والتحسينات المستمرة، ويمكن أن تحصل التغييرات التكنولوجية من خلال سياق أفكار ومبادرات من القيادات العليا، وقد تكون هذه الأفكار

قليلة لأن الإدارة العليا ليس لديها المهارات والخبرات الفنية وبعيدة عن الخطوط الإنتاجية وما فيها من عمليات, ومن بين أكثر التغييرات التكنولوجية الملاحظة خلال السنوات الماضية هو التوسع في الحوسبة, حيث أن أغلب المنظمات اليوم لديها أنظمة معلومات إدارية متطورة تربط العاملين في المنظمة بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية, كما أن المكتب اليوم يختلف عن المكتب في الثمانينيات بسبب الحوسبة, ويتضح ذلك من خلال استخدام الكمبيوترات الصغيرة التي ترتبط مع بعضها من خلال أنظمة شبكية.

ويختلف الباحثون حول تأثير التغيير التكنولوجي على أداء المورد البشري, فمنهم من يري تأثيرها السلبي ومنهم تأثيرها الإيجابي على أداء, ويمكن تلخيص تأثير التغيير التكنولوجي على أداء المورد البشري كالتالي¹:

- تري النظرية الماركسية أن هناك تأثير سلبي للتكنولوجيا على أداء العاملين عندما انتقدت النظام الرأسمالي, وذلك من منطلق سيطرة الآلة على الأفراد, مما يؤدي إلى انعزالهم وضعف علاقاتهم الاجتماعية وتأثير ذلك أداء العامل

- يري كثير من الباحثين الدور الإيجابي الذي يلعبه التغيير التكنولوجي, إذ لا يمكن إنكار الدور الإيجابي للتكنولوجيا المتطورة في تحسين أداء المنظمة, فهي تساعد على سرعة الأداء و الاقتصاد في التكاليف, كما تسهم في ارتفاع كفاءة أداء الأفراد من حيث السرعة وتقليل ضياع الجهد والوقت والمعلومات... الخ

ونري أن التغيير التكنولوجي الهادف إلى اكتساب التكنولوجيا المتطورة, من شأنه إنجاح التغيير التنظيمي لأنه يسهم بطريقة مباشرة في القضاء على روتينية الأداء الوظيفي, بالتالي رفع كفاءته وإطلاق الإبداعات الذاتية للمورد البشري.

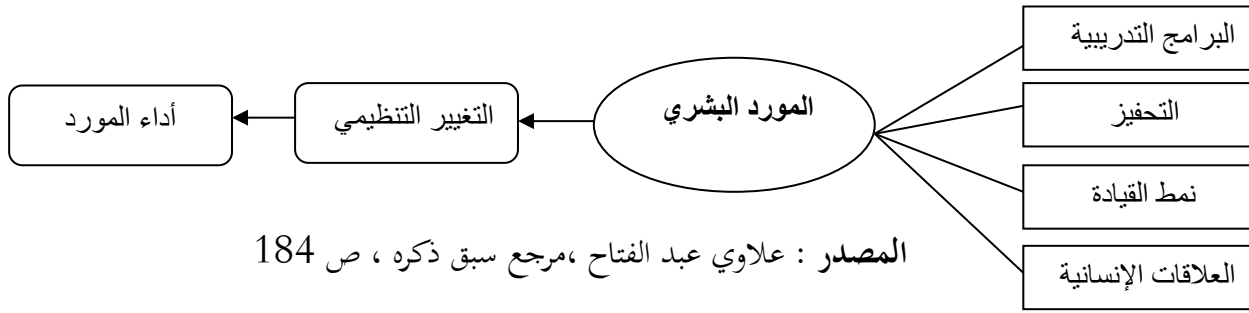
❖ الفرع الثالث: أثر تغيير في الموارد البشرية على أداء العاملين :

إن التغيير التنظيمي لا يقتصر على تغيير الجوانب المادية فقط بل تتعدى إلى النسق الاجتماعي للمنظمة, فالتغيير يستلزم تنظيمها للجانب البشري لكي يتماشى معه ويعمل على نجاعته في الميدان, ولذلك فإن كل تغيير يحدث في المنظمة يصاحبه بالضرورة تغيير في جانبها البشري, مما يؤثر على وضعية العمال بها فقد, تتعرض المنظمات لبعض الهزات التي تفقدها توازنها, حينئذ تتدخل الحكومات في كثير من الأحيان بإحداث بعض التغييرات محاولة منها لإعادة التوازن لها, لكن كثيرا ما تجد هذه التغييرات صدي ومقاومة من طرف العمال إذ ما أحسوا أنها تهدد علاقاتهم ومناصب عملهم وتدفعهم لتبني أنماط سلوكية جديدة.

يتضمن التغيير في الجانب البشري في نظام الاختيار والتعيين, بما يتضمن سلامة اختيار العناصر المناسبة لمتطلبات الوظائف وتعيينها في المواقع والإدارات المناسبة, كذلك نظام تقييم الأداء بما يهيئ تقييما عادلا لأداء كل موظف, تقييم يخلو من أخطاء الرؤساء مثل أخطاء التحفيز والنسيان, ويخلو من عيوب أو قصور النماذج المستخدمة في تقييم الأداء.

¹-علاوي عبد الفتاح, مرجع سابق, ص 182, 183

الشكل (6-1): أثر التغيير في جانب المورد البشري على الأداء



المصدر : علاوي عبد الفتاح ،مرجع سبق ذكره ، ص 184

المطلب الرابع: مفاهيم عامة عن كوفيد 19

بعد التطرق في المطلب الأول و الثاني للتغيير التنظيمي و أداء المورد البشري سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الأزمة الصحية الكورونا الإجراءات للحد من انتشاره.

الفرع الأول : تعريف كوفيد 19

جائحة فيروس كورونا 2019 أو جائحة كوفيد-19 والمعروفة أيضا باسم جائحة فيروس كورونا، هي جائحة عالمية مستمرة حاليا لمرض فيروس كورونا المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة (سارس-كوف-2) تفشي المرض للمرة الأولى في مدينة وهان الصينية في أوائل شهر ديسمبر عام 2019، أعلنت منظمة الصحة العالمية رسميا في 30 يناير أن تفشي الفيروس يشكل حالة طوارئ صحية عامة تبعث على القلق الدولي، أكدت تحول الفاشية إلى جائحة يوم 11 مارس بلغ عن أكثر من 41 مليون إصابة بكوفيد 19 في أكثر من 188 دولة ومنطقة حتى تاريخ 22 أكتوبر 2020 تتضمن أكثر من 120 ألف حالة وفاة، بالإضافة إلى تعافي أكثر من 28 مليون مصاب، وتعتبر الولايات أكثر الدول تضررا من الجائحة، حيث سجلت أكثر من ربع مجموعة عدد الإصابات المؤكدة.¹

الفرع الثاني: الإجراءات والتدابير للوقاية من تفشي الفيروس في المؤسسات

تعرض حاليا أمكن العمل، كسائر الجماعات البشرية، لخطر العدوى بفيروس كورونا الجديد، حيث تشكل كثافة العمال في الموقع وتعدد المبادلات والاتصالات بينهم، عوامل ملائمة للعدوى وفي إطار استئناف العمل بالمؤسسات، وجب وضع تدابير صحية عامة صالحة لكل القطاعات وأخري خصوصية لبعض الأنشطة لتوقي الإصابة من فيروس "كوفيد" ومن بين الإجراءات ما يلي:²

الإجراءات التنظيمية :

¹-حورية بالأطرش،فاطمة مسروق، إدارة الأزمات في مستشفى محمد بوضياف في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية لعينة من الإداريين ، الأطباء و المرضى ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، ورقة ن العدد02(2020) 2020/12/31 ص 62

²-دليل الإجراءات الصحية للتوقي من فيروس كورونا 19 المستأنف الموجه للعاملين ، 21ماي 2022 <http://www.isst.nat.tn> ،

- احترام التباعد الجسدي بترك مسافة لا تقل عن 2 متر بين العمال, وتشجيع العمل عن بعد,
- الحد من عدد بالتناوب, العمل بنظام الحصة, العمل بمكاتب فردية... كما يجب تجنب التنقلات والمقابلات الاجتماعات, قدر الإمكان؛
- تفضيل تبادل المعلومات بين العمال عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني أو الفاكس ولو كان وفي نفس المبنى؛
- تعيين مسؤول مرجعي "كوفيد" 19 من بين ممثلي العملة لتنسيق الإجراءات الواجب إتباعها واحترامها بالورشات والحظائر؛
- شرح الترتيب الجديدة لنظام العمل : العمل بالتناوب, تغيير توقيت العمل, اللجوء إلى البطالة الفنية, العمل عن بعد...؛
- إعداد برنامج وقاية من فيروس "كوفيد" 19- خاص بالمؤسسة.

الإجراءات الوقائية :

- تجنب تبادل المعدات والتجهيزات مثل اللوحات الرقمية والأقلام وأجهزة الاتصال وأدوات العمل...؛
- تنظيف وتطهير الأسطح الأكثر استعمالاً من العمال كمقابض الأبواب, مساند المقاعد, أزرار المصعد, الطاولات, أزرار الإنارة, حنفيات الماء, دورات المياه, لوحات مفاتيح الحواسيب, فأرة الحاسوب...؛

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة هي النواة التي ينطلق منها كل باحث، وذلك عند مراجعتها ومعرفة النتائج التي توصلت إليها، لتبنى عليها بعد افتراضات ومقدمات لدراسات أخرى، وقبل تطرقنا لهذه الدراسة قمنا بالرجوع إلى عدة دراسات عربية وأجنبية لها علاقة بالموضوع و من ابرز الدراسات التي بنينا عليها بحثنا و زادتنا فهما لموضوع التغيير التنظيمي و أداء المورد البشري التالية :

المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية

1 - دراسة علاوي عبد الفتاح 2013 بعنوان "أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة سون لغاز وحدة الأغواط "

هدفت الدراسة إلى مدى تأثير التغيير على أداء الموارد البشرية ومدى وجود قيادة قادرة على إحداث تغيير والتزام العاملين به إضافة إلى تسليط الضوء على أهم المشاكل والعوائق التي تعترض ذلك كيفية التغلب عليها حيث تم الاعتماد في القسم النظري على المنهج التحليلي بغية استقراء الجوانب النظري للموضوع وفهم محتوياته وتحليل أبعاده و تمثلت الإشكالية في هذه الدراسة كالتالي " ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية؟"، أما في القسم التطبيقي تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي باستخدام الاستبيان حيث تم توزيع (140) استبانة، إضافة استخدام الوثائق والسجلات لجمع المعلومات وقد تم

اختيار شركة سونلغاز باعتبارها احد المؤسسات الإنتاجية الهامة التي تحاول تحسين آليات تسييرها ، أما من خلال الفرضيات فقد تبين :

- هناك أثر للتغيير في أبعاد الهيكل التنظيمي على أداء الموارد البشرية حيث إن التغيير في الهيكل التنظيمي يمكن من استحداث وحدات جديدة أو إلغاء وحدات قائمة والتغيير في الهيكل أو السلطة أو في المسميات الوظيفية بما ينعكس على أداء ؛
- يوجد اثر للتغيير التكنولوجي الذي يتضمن استعمال الطرق الحديثة في عمليات الإنتاج ، وفي عملية الاتصال على أداء الموارد البشرية ؛
- إن للتدريب والتحفيز ونمط القيادة والعلاقات الإنسانية المرتبطة بالتغيير التنظيمي ، دور في تنمية قدرات المورد البشري وتوسيع مدركاته وتحميله 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 الموارد البشرية بالاتجاهات نحو التغيير؛
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول كل من أبعاد التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية تعزى للمستوى التعليمي بالوحدة محل الدراسة؛
- كما بينت نتائج النموذج الأساسي لتأثير أبعاد التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية عند درجة تزيد ثقة عن(95%)، إلى أن أبعاد التغيير التنظيمي وفقا لمعامل التحديد المعدل تفسير (43.6%) من التغييرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء المورد البشري).

2- دراسة أحمد مناهل أحمد يوسف 2015 بعنوان أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسة الخدمية دراسة حالة للشريكة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بولاية الخرطوم

هدفت هذه الدراسة إلى تناول أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية والتعرف على مدى تأثير أبعاد متغيرات التغيير التنظيمي (الثقافة التنظيمية ، مقاومة العاملين ، مشاركة العاملين ، الوقت المناسبة لإجراء التغيير) وتمثلت مشكلة هذا البحث في أن أهم المؤسسات السودانية العاملة في قطاع الكهرباء بصفة عامة ليس لها منهج إداري واضح وأن ثقافة التغيير التنظيمي لديها غير مفعلة, مما أدى إلى فشل في تحقيق معدلات نمو عالية. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتم صياغة مجتمع البحث من المدراء و الموظفين في الشركة ، ولطبيعة الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد تم الاستعانة في هذا البحث على أسلوب العينة العشوائية وتم توزيع (120) استبانة ن وقد تم استخدام البرامج الإحصائية SPSS في تحليل البيانات من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية في حين توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- الحوافز المادية وملحقاتها من مكافآت تشجيعية هي من أكثر الأبعاد التنظيمية تأثيرا على قرارات العاملين؛

- لا توفر الشركة حوافز مادية ومعنوية مجزية للعاملين؛
- عدم وضوح الهياكل التنظيمية بالشركة؛
- تعتقد بعض جماعات العمل أو التنظيم غير الرسمي أن التغيير يهدد مصالحها ويفرق بين أعضائها؛

3- دراسة طه مدني طويهر ، مناصرية رشيد ، شطبية زينب بعنوان " التغيير التنظيمي وأثره على الرضا العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر " الأغواط مقال في مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية عدد 03 / 2017 نشرت في 16.11.2017

تناول هذه الدراسة ظاهرة التغيير التنظيمي وأثره على رضا العاملين على مستوى اتصالات الجزائر بالأغواط وتجسدت إشكالية الدراسة كالتالي " إلى أي مدى يؤثر التغيير التنظيم على رضا العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ؟ واندرجت تحت هذه الإشكالية عدة أسئلة نذكر منها :

- هل هناك أثر للتغيرات الهيكلية على رضا العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة ؟
 - هل للتغيرات التكنولوجية أثر على رضا العاملين في المؤسسة محل الدراسة ؟
 - هل للتغيرات على مستوى الأفراد أثر على رضا العاملين في المؤسسة محل الدراسة ؟
- وبناء على ما سبق من إشكاليات برزت فرضيتين كالتالي :

- يوجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي ورضا العاملين عند مستوى الدلالة 5%
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لدور التغيير التنظيمي في رضا العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة 5%

وقد استدعت طبيعة ومتطلبات البحث استخدام المنهج الوصفي أما في الدراسة الميدانية فتم الاعتماد على الاستبيان الموزع على عينة من العاملين الذين ينتمون لمختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة، وتم اللجوء في تحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق البرنامج الإحصائي (spss 19) وخلص البحث بنتائج تدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي بمختلف مجالاته (الهيكلية، الإنساني، التكنولوجية) على رضا العاملين إضافة لوجود فروقات ذات دلالة إحصائية لدور التغيير التنظيمي في رضا العاملين تعزى للمستوى الوظيفي للعمال بالمؤسسة محل الدراسة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

- وجود تأثير مجالات التغيير التنظيمي الهيكلية والتكنولوجية والبشرية على رضا العاملين وهو ما يعني تحقيق الفرضية العامة أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على رضا العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- كما توصلت الدراسة أيضا إلى أنه لا توجد هناك أي تباين في آراء وتصورات العاملين تجاه متغيرات الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة؛
- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد عينة الدراسة لدور التغيير التنظيمي في تعزيز الرضا تعزى للمستوى الوظيفي لديهم حيث كان هناك اختلاف كبير في مستوى رضا العاملين خاصة بين مستويين وظيفيين

وهما الإطارات وأعوان التنفيذ، حيث تم التوصل أن الإطارات هم أكثر المستويات رضا بالمؤسسة أما الأقل رضا في المؤسسة فهم أعوان التنفيذ.

4- دراسة حمادوا عبد الله بعنوان "أثر التغيير التنظيمي على تحسين جودة الخدمات الصحية ، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصحية الجزائرية " أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، 2020/2019 هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التغيير التنظيمي على تحسين جودة الخدمات الصحية من جهة نظر العاملين بالمؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، وتمثلت الإشكالية كالتالي " ما أثر التغيير التنظيمي علي تحسين جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الأفراد العاملين والإطارات بالمؤسسة الصحية العمومية الجزائرية؟ واندرجت تحت الإشكالية عدة أسئلة فرعية منها :

- ها هناك أثر للتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير في الأفراد (التغيير الإنساني)، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل، التغيير في الثقافة) على تحسين جودة الخدمات الصحية بأبعادها (الاستجابة، الاعتمادية، الضمان، الملموسية، التعاطف) من وجهة نظر مفردات العينة بالمؤسسة الصحية محل الدراسة؟.
 - هل هناك أثر للتغيير التنظيمي بأبعاده على تحسين الاستجابة بالمؤسسة الصحية محل الدراسة؟. وانطلاقا من الإشكالية والأسئلة الفرعية تم صياغة فرضيات كالتالي :
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير في الأفراد (التغيير الإنساني)، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل، التغيير في الثقافة) على تحسين جودة الخدمات الصحية بأبعادها(الاستجابة، الاعتمادية، الضمان، الملموسية، التعاطف) بالمؤسسة الصحية محل الدراسة ؟
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير في الأفراد (التغيير الإنساني)، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل، التغيير في الثقافة) على تحسين الاستجابة بالمؤسسات الصحية محل الدراسة.
- واستدعت متطلبات هذه الدراسة بإجراء مقابلات مع(33) إطار مسيرا بالمؤسسات الصحية محل الدراسة، بالإضافة لذلك قام الباحث ببناء استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة المتمثلة في (381) عاملا من (أطباء، شبه طبيين، وإداريين)، ولتحليله استخدام عددا من الأساليب الإحصائية في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي بأبعاده على تحسين جودة الخدمات الصحية بأبعادها (الاستجابة، الاعتمادية، الضمان، الملموسية، التعاطف) بالمؤسسة الصحية محل الدراسة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر مفردات العينة حول التغيير التنظيمي بأبعاده وجود الخدمات الصحية بأبعادها تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، ونوع المؤسسة الصحية)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة المهنية وبناء على نتائج الدراسة تم تقديم جملة من التوصيات كان من بينها التأكيد على إشراك جميع الفاعلين في قطاع الصحة في عملية التخطيط لمشاريع الإصلاح المستقبلية للمنظومة الصحية العمومية بغية تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى ضرورة وضع تقييم دقيق

وشامل للخريطة الصحية الحالية لمعرفة جوانب القوة فيها والعمل على تعظيمها من جهة، ومعرفة جوانب الضعف فيها والعمل على تقليلها من جهة أخرى، وذلك بهدف الارتقاء بمستوى جودة الخدمات الصحية

5- دراسة نور عمر عوض "أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين" أطروحة ماجستير في المنازعات الضريبية كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية نابلس ، فلسطين 2021

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية بفلسطين وتمثلت الإشكالية الأساسية للبحث في "كيف يؤثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية" ومن اجل معرفة أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من (26) فقرة موزعة على مجالين وهي التغيير التنظيمي (الهيكل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية ، والتكنولوجيا ، ووسائل الاتصال) وأداء العاملين ، وتطبيقها على عينة قوامها (132) موظفا من موظفي دوائر الضريبية (الدخل ، القيمة المضافة ، الأملاك) في محافظات شمال الضفة الغربية ، وبعد تجميعها وترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج smart pls3 وتم قياس صدقها وثباتها ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الإرتباطي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين في الدوائر الضريبية كذلك وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغيير في الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا و أنماط الاتصال والهيكل التنظيمي وأداء العاملين في الدوائر الضريبية

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية :

1-دراسة **anne wanjiku karanaja** بعنوان **organisatoinal change and empoloye performance: acase on the postal corporation of kenya 2015**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آثار التغيير التنظيم على أداء الموظف ، و تقييم آثار التغيير التكنولوجي و تغيير الهيكل و الأدوار والمسؤوليات المتغيرة للموظفين على أداء القوى العاملة ، و سعت هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التي أثيرت فيما يتعلق بأثر التغيير التكنولوجي و التغيير في الهيكل و الأدوار و المسؤوليات المتغيرة و التغيير في الإدارة على أداء الموظف ، كانت أهمية هذه الدراسة تتبع التغييرات من مكان العمل بمرور الوقت ، أجريت هذه الدراسة على موظفين مؤسسة البريد في نيروبي، كينيا باستخدام أداء جمع البيانات الاستبيان حيث وزع على 61موظف من أصل 300 موظف مع وجود بعض الموظفين عبروا عن عدم رغبتهم بالإجابة في حين كان البعض متردد ، وركزت الدراسة على التغييرات التي حدثت في 7سنوات الماضية باستخدام تقنية اخذ العينات العشوائية الطبقة و، تحليله باستخدام الإحصاء الوصفي ،ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

تأثر الموظفين إيجابيا بالتغيير التنظيمي ومن التغييرات التي أثرت وبالنسبة اكبر هو التكنولوجيا وذلك بسبب تقديم برامج تدريب داخلي مما أدى إلى توفير فرص عمل و تحفيز العاملين إلى أداء أفضل في حين إن الهيكل التنظيمي في سنوات 7 الماضية لم يحتضن حق أكبر من التغيير .

2- دراسة محمد نور الدين توجر ، بعنوان : **Analysis of the antecedents of favourable resistance to organizational change during the COVID crisis** جامعة القاضي عياض ، مراكش المغرب ، كلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل السياق الذي يسمح بالمقاومة الايجابية للتغير الناتج عن أزمة الكوفيد ، حيث أجريت الدراسة بين موظفي بنك مغربي ن وتكمن البحث من جمع 99 عينة لاستخدامها لاختبار تأثير المتغيرات ، وظهرت النتائج أن المقاومة للتغيير خلال الأزمات و لاسيما أزمة الكوفيد 19 والتي نشهدها اليوم تحدها تطورات الموظفين لوائح التغيير الإشكالية المطروحة في الدراسة تمثلت في :

- ما هو تاريخ المقاومة المواتية للتغيير التنظيمي في فترة الأزمة الصحية ؟ و النتائج المتحصل عليها كالتالي :
- كلما كانت مواقف النفسية أقوى للعمال كلما كانت مقاومتهم للتغيير و أدائهم اتجاه المؤسسة إيجابية
- و من المرجح إن يساعد الموظف الطي يظهر سلوكا جيدا في العمل من خلال إدارة الإجهاد و الشعور بالأمان في وظيفته في المؤسسة خلال التغييرات الناتجة عن الأزمة

كما أشار أن العمال المرنين يشجعون التفاعلات ذات المغزى و الكفاءة في مؤسساته

المطلب الثالث: المقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة :

حاولنا في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه والاختلاف.

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

المجال	الدراسات الحالية	الدراسات السابقة
من حيث المكان و الزمان	دراسة التغيير في فترة الأزمة الصحية في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة 2022	تمت الدراسة في بيئة عربية وأجنبية كانت بين السنوات 2013-2021
من حيث العينة	تم دراسة 40موظف في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية ورقلة	تناولت الدراسات عينات مختلفة: 61, 99, 120, 132, 140, 381,
من حيث أداة الدراسة	حاولنا في دراستنا الاعتماد على الاستبيان حتى ندعم الدراسة وكذلك الاعتماد على المعالجة الإحصائية باستخدام spss	استخدمت الدراسات الاستبيان والبرنامج الإحصائي للمعالجة spss
من حيث نوع القطاع	كانت الدراسة في القطاع العمومي	تنوعت وتباينت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص, العام
من حيث الهدف	تهدف دراستنا إلى الوقوف على ما مدي تأثير التغيير التنظيمي على أداء المورد البشري في ظل جائحة الكورونا	اختلفت الدراسات السابقة من حيث الهدف

المصدر: من إعداد الطالبتين

خلاصة الفصل الأول :

تم التطرق خلال دراستنا إلى :الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للتغيير التنظيمي وأداء المورد البشري وأزمة الكوفيد تطرقنا في المبحث الأول إلى البعد النظري لمتغيرات الدراسة وهي التغيير التنظيمي وما تعلق به من مفاهيم وخصائص وأهداف وأهمية وأبعاد(الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، التكنولوجيا، التغيير في أداء المورد البشري) , كذلك تم التطرق إلى أداء المورد البشري من مفاهيم وعناصر الأداء, ومحدداته, والعوامل المؤثرة فيه, وكذلك تقييم الأداء وتم التطرق أيضا إلى أزمة الكورونا ،

أما المبحث الثاني فكان بعنوان الدراسات السابقة العربية والأجنبية منها التي لها علاقة بموضوع دراستنا، الذي تم من خلاله استعراض لأهم الجوانب هذه الدراسات والمتمثلة في الهدف من الدراسة، الأداة المستخدمة، المنهج المتبع، وأهم النتائج المتوصل إليها, ومن ثم المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية لمؤسسة

الخطوط الجوية الجزائرية

بورقلة

تمهيد :

بعد تطرقنا في الجزء الأول من البحث إلى الأدبيات النظرية و التطبيقية للتغيير التنظيمي وأثره على أداء المورد البشري، سنحاول في هذا الجزء التطبيقي إلى إسقاط أهم المفاهيم النظرية على المؤسسة محل الدراسة ن وهذا بغية التعرف على واقع التغيير التنظيمي الناتج عن أزمة الكوفيد على أداء المورد البشري و ثم سنستعرض نتائج الاستبيان المقترح لهذه الدراسة وسيتم معالجة هذا الجزء من خلال ثلاث مباحث وهي كالتالي :

المبحث الثاني : الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة

المبحث الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، بما فيها من تقديم العينة وعرض المنهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي تم استخدامها في جمع البيانات وغي معالجتها من أدوات إحصائية

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة:

الأول: منهجية الدراسة:

يوضح المنهج خطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نعتمد على المناهج التالية

منهج الوصفي: طريقة عملية يتم وصف المشكلة أو قضية بدقة، واستخدام أدوات البحث العلمي للحصول على المعلومات واستخراج استنتاجات، وعرضها في صورة رقمية أو نوعية

وأيضاً نعتمد إلى تحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها من أجل تقديرها للتوصل إلى الاستنتاجات التي تساعد على فهم وتحديد دور تأثير التغيير التنظيمي على أداء المورد البشري في ظل جائحة كورونا في الشركة محل الدراسة.

المنهج الإحصائي:

والذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، لقيم أثر التغيير التنظيمي الناتج عن الكوفيد 19 على أداء المورد البشري للمديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بورقلة، وذلك من خلال عينة عشوائية بسيطة من العمال الإداريين.

باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

-المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع الملتقيات والمقالات، وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

-المصادر الأولية: تتمثل في جمع البيانات من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، ووزعت على عينة عشوائية من عمال مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة.

2-مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

قبل التطرق إلى مجتمع الدراسة سوف نحاول تقديم المؤسسة محل الدراسة ألا وهي شركة الخطوط الجوية الجزائرية ورقلة وسيتم تقديمها كما يلي:

- الشركة العامة للخطوط الجوية Air Algérie

التعريف:

شركة الخطوط الجوية الجزائرية هي مؤسسة عمومية اقتصادية, شركة ذات رأس المال الاجتماعي 60000000000 دج, عرفت الشركة خلال السنوات الأخيرة نموا كبيرا لأدائها التجاري نتيجة للمخطط المتوسط المدى للمؤسسة, وهي تنقل اليوم أكثر من 6.1 مليون مسافر سنويا عبر أسطول مكون من 59 طائرة.

-لمحة تاريخ الشركة وتطورها:

لقد ظهر النقل الجوي في الجزائر مباشرة بعد نهاية الحرب العالمية الثانية, وذلك 1947 عن الاحتلال الفرنسي في ذلك الوقت, وفي سنة 1950 أصبحت تسمى الشركة العامة للنقل الجوي "SGTA" ومقرها في باريس, كانت شركة الخطوط الجوية الفرنسية تملك 90% من رأسمالها والذي كان مكونا من مساهمات أجنبية. بعد الاستقلال وبالضبط في 12 فيفري 1963 شرعت الدولة الجزائرية في شراء رأسمال الشركة العامة للنقل الجوي و التي حولتها بسرعة إلى شركة وطنية تحت وصاية وزارة النقل تحت اسم "شركة العمل الجوي" وذلك بعد حيازتها على 51% من رأس مالها, وفي سنة 1970 رفعت الدولة الجزائرية رأسمالها إلى 83% لتصبح بذلك المساهم الرئيسي في الشركة, وفي سنة 1972 تم شراء الأسهم المتبقية التي كانت بحوزة الشركة الفرنسية والمقدرة ب 17% و بذلك أصبحت الشركة 100% جزائرية, وفي سنة 1975 تحولت إلى شركة إستراتيجية تحت اسم "الشركة الوطنية للنقل والعمل الجوي", وهي مكلفة بتقديم خدمات النقل الجوي العام داخل التراب الوطني وخارجه.

وفي إطار تطبيق سياسة إعادة الهيكلة للمؤسسة العمومية شهدت القوانين التنظيمية للشركة سنة 1987 بغض التعديلات حيث قسمت بموجبها إلى مؤسستين هما:

- المؤسسة الوطنية للاستغلال خدمات النقل الجوي الدولي العام.
 - شركة خدمات النقل الجوي الداخلي وهي مكلفة بتوفير النقل الجوي للأشخاص,
- كذا نقل الأمتعة والبريد على مستوى الشبكة الداخلية, تقديم خدمات لصالح شركات أخرى في قطاع الزراعة والحماية المدنية وفي سنة 1988 تم إعادة هيكلة الشركة وذلك بإدماج الفرعين تحت اسم الخطوط الجوية الجزائرية وضم في هذه المرحلة قسم من تسيير المطارات إلى الشركة, وهو ما أنجز عنه ميدانيا وجود ثلاث هيئات مستقلة (الشبكة الدولية, الشبكة الداخلية, المطارات) تحت إشراف مديرية عامة واحدة.
- وفي فترة ما بين 1988-1996 ونتيجة للقوانين التي كانت تهدف إلى إعادة تنظيم المؤسسات العمومية خاصة بعد صدور القرار رقم 88-1 والمتعلق بتوحيد هذا الأخيرة شهدت الشركة عدة تحولات.
- ومنذ 17 فيفري 1997 أصبحت شركة مساهمة تحت اسم "شركة الخطوط الجوية الجزائرية" برأسمال يقدر ب 2.5 مليار دج, وفي سنة 1998 تم تحرير قطاع النقل الجوي بالجزائر فاكتملت الشركة حينها استقلالية التسيير وأصبحت تملك أسهم في الشركات أخرى مما أدى إلى زيادة رقم أعمالها سنة 2000 إلى 6 مليار دج, ثم في 2001 إلى 14 مليار دج, وفي مارس 2005 إلى 26 مليار دج, وفي 2006 إلى 37 مليار دج, إلى أن وصل في 2009 إلى 55.77 مليار دج.

يقع مقرها الرئيسي في منطقة شارع موريس اودان بوسط العاصمة, وتدير عمليات الدولية من مركزها في مطار هواري بومدين الدولي نحو 75 وجهة في كل من أوروبا, أمريكا الشمالية, إفريقيا, وآسيا, والشرق الأوسط, بالإضافة إلى 32 وجهة داخلية, وتملك الخطوط الجوية الجزائرية عضوية في الإتحاد النقل الجوي الدولي والإتحاد العربي للنقل الجوي واتحاد شركات الطيران الإفريقية.

-مهام الشركة وأهدافها

-المهام: ونذكر منها :

- استغلال الخطوط الجوية للنقل الجوي العمومي للمسافرين والأمتعة والبريد للخطوط الداخلية والخارجية وهذا في إطار الاتفاقيات والعقود الدولية التي تبرمها الدول الأجنبية؛
- تقوم بشراء وكرء الطائرات؛
- القيام بعملية البيع وجميع مهام النقل لحساب مؤسسات النقل الجوي الأخرى؛
- تحضير الطائرات وتنظيم تنقل المسافرين التابعين للشركة ولصالح الشركات الأخرى؛
- القيام بوضع قوانين المرور, تحديد العمولات التي تأخذها مقابل القيام بعمل جوي لحساب المؤسسات الأخرى
- الحصول على رخص التحليق من الدول الأجنبية؛
- التكفل بعمليات الصيانة وتصليح الطائرات بصفة منتظمة؛
- التسيير التقني في إطار مفاوضات التعاون بين الجزائر والدول الأجنبية؛

-أهداف الشركة: تسعى الشركة لتحقيق أهم الأهداف من خلال:

- السعي لإشباع وتلبية حاجيات ورغبات زبائنها الحاليين والعمل على جذب زبائن جدد؛
- العمل على تحسين صورة المؤسسة لدى المستهلكين ولدى المتعاملين معها؛
- تهدف لتطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن؛
- الطموح من أجل التوسيع في السوق الجزائري والدولي؛
- تسعى إلى تحقيق أعلى معدل من الأرباح بصفتها مؤسسة تقوم على الربح قانونيا؛
- تهدف إلى زيادة وتجهيز أسطولها من الطائرات من كل الأنواع لتغطية العجز وفتح أسواق جديدة؛
- السعي من أجل اكتساب تكنولوجيا جديدة وتقنيات حديثة تخص النقل الجوي والصيانة وخدمة الزبائن و المتعاملين الاقتصاديين.

● التعرف علي المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بورقلة (محل الدراسة)

بعد الاستقلال وقبل تأسيس شركة الخطوط الجوية الجزائرية 1963 كانت توجد في الجنوب الجزائري مجموعة من وكالات السياحة المعتمدة من طرف الخطوط الجوية الفرنسية AIR FRANCE سابقا, ثم اعتمدت من طرف شركة الأم الخطوط الجوية الجزائرية حيث كانت تقوم آنذاك ببيع التذاكر للمسافرين وكذا الحجز اليدوي

مع مساعدة جميع المسافرين في المحطات النقل وذلك بمقابل عمولة تدفع والمقدرة ب 04% من القيمة المباعة للتذكرة الواحدة و 50 دج عمولة من كل رحلة.

فأول ظهور لشركة الخطوط الجوية الجزائرية بالجنوب سنة 1965 تم تأسيس المندوبية الجهوية بورقلة قبل أن تصبح مديرية الجهوية والتي كانت تغطي جميع أنحاء المعمورة من خدمات النقل بما في ذلك منظمة الساورة والواحات لكن هذه المندوبية لم تدم طويلا إذ تم نقلها بعد مرور عام إلى ولاية غرداية وهذا نظرا لموقعها الاستراتيجي التي تتمتع به الولاية الفتية.

وبدأت في سنة 1966 عمليات الاندماج للوكالات السياحية داخل شبكة المبيعات التابعة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية بداية بوكالة ورقلة ثم تبعتها مندوبية غرداية وتم إدماج كل الوكالتين للشركة، ومع بداية عام 1967 أضيفت وكالة تمنراست بعمالها وتعتبر هذه المدة فترة للنشاط عدة شركات بالجنوب الجزائري منها ثلاثة منها: -الخطوط الجوية الجزائرية، والشركة الجوية الفرنسية، الشركة الفرنسية كوما فريت

وبعد مرور سنتين أي في سنة 1969 حيث تم تقنين هيمنة النقل الجوي، وبهذا تم تسليم جميع ما تبقي من الشركة الفرنسية كوما فريت من عتاد الموجود بالقاعدة بحاسي مسعود وعين أمناس لحساب الخطوط الجوية الجزائرية والتي بدورها تم تحويلها إلى محطات ووكالات بالمدينتين المذكورتين وتوالت عملية دمج الوكالات السياحية حتى سنة 1970 وهي: الوكالات (المنيعة، تميمون، عين صالح، وجانت).

وفي نفس السنة أعلن تأسيس الشركة الثانية للنقل الجوي، وتسمى شركة العمل الجوي STA وكما جاءت هذه الأخيرة لملاً الفراغ الذي تركته الشركة الفرنسية كوما فريت، وهذا بالشحن المباشر للشركات البترولية المتواجدة بالمنطق.

وبالتحديد في تاريخ 1972/10/24 عادت ورقلة لتحتضن المديرية الجهوية لورقلة التي مقرها الحالي بالقرب من السوق الأسبوعي سابقا والمسمى سوق السبت تحدها شرقا المديرية الجهوية لدار المالية أما الجهة المقابلة المحلات ومحايدة للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.

وتحتوي المديرية على عدة مهام ومندوبات الجهوية التابعة لها إضافة إلى عشر وكالات زد إلى ذلك تنقسم إلى عدة أقسام ومصالح وتمثل في الهيكل التنظيمي:

-الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية: ملحق رقم 3 -شرح الهيكل التنظيمي:

يرأس المديرية: في رأس الهرم مدير جهوي مهامه، الإشراف على المديرية، تحديد المهام والأهداف الإستراتيجية، إعطاء الأوامر الأفقية، واتخاذ القرارات المناسبة.

■ تتكون المديرية من نيابتين للمديرية تتبعان في المهام إلى المدير مباشرة، نيابة للإدارة والمالية، ونيابة المديرية التجارية، مهام نيابة تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المدير، تنقسم كل نيابة إلى عدة أقسام يسير الأقسام رئيس القسم حيث يعملون على تنفيذ المهام والأهداف المسطرة.

- تتكون نيابة الإدارة والمالية من ثلاثة أقسام وهي:
 - ✓ قسم الموارد البشرية: يشرف على شؤون الإدارية للمستخدمين ويتكون من ثلاث مصالح مصلحة المستخدمين , مصلحة التكوين , مصلحة الشؤون الاجتماعية.
 - ✓ قسم المحاسبة والمالية: يقوم بمعالجة مخلفات البيانات المحاسبية والإدارية والمبيعات
 - ✓ قسم الوسائل: يشرف على عمليات مختلف السلع والخدمات لفائدة الشركة والقيام بعمليات الإصلاح والصيانة.
 - نيابة المديرية التجارية:
 - ✓ قسم التسويق: يقوم بتسويق الخدمات ويشرف على عمليات الحج والعمرة.
 - ✓ قسم المبيعات: يشرف على عدة وكالات تجارية تابعة للخطوط الجوية الجزائرية وكذلك مراقبة علم الوكالات السياحية المتعاقدة.
 - ✓ الوكالات التجارية 9
 - المندوبية الجهوية حاسي مسعود: تشرف على مطار ووكالة حاسي مسعود وكذلك المندوبية المحلية لعين أمناس.
 - المندوبية الجهوية بغرداية: يتبع الوكالات التجارية، غرداية الأغواط, متليلي, بريان, المنيعه, وكذلك المهبط في المنطقة.
 - أقسام تابعة مباشرة للمدير:
 - ✓ قسم مراقبة التسيير: يقوم بمتابعة والتحضير للميزانية, ومراقبة الحسابات المالية
 - ✓ قسم المراقبة والتفتيش: يقوم بمراقبة يومية لكل المبيعات التي تتم على مستوى الوكالات التجارية
 - ✓ قسم التنسيق بين المهابط: يعمل على توزيع المهام والتنسيق بين مختلف المهابط التابعين للمديرية الجهوية
 - ✓ قسم الأمن: يقوم بالمحافظة على الأمن الداخلي ومتابعة إجراءات الأمانة على مستوى المديرية والمهابط
- تشرف المديرية الجهوية للخطوط الجوية على 9 مهابط و 10 وكالات تجارية موزعة في:
- الوكالات التجارية: ورقلة, حاسي مسعود , تقرت, الوادي, عين أميناس, المنيعه, متليلي, بريان, الأغواط المهابط: كل ما سبق ماعدا متليلي وبريان ليس موجود مهبط.
- عدد العمال: تتشكل المديرية من 322 موزعة على كافة الأقسام والوكالات التجارية .

أ-مجتمع الدراسة: كون الظاهرة المدروسة تتعلق في التغيير التنظيمي الناتج عن أزمة الكوفيد و أثره على أداء المورد البشري لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية فإن المجتمع المقصود هنا هو كل الموظفين العاملين في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة.

ب-عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا لأن الموضوع يمس جميع الموظفين ، فقد وزع الاستبيان على جميع المدراء فرعيين ورؤساء مصالح وموظفين، أين تم اختيار 50 استبانة وتم توزيعها وتمكننا من استرجاع 40 استبانة في حين لم يكن هناك استبيانات ملغاة وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (1-2) عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

البيان	العدد
الاستبيانات الموزعة	50
الاستبيانات المسترجعة	40
الاستبيانات الملغاة	0
الاستبيانات صالحة للدراسة	40

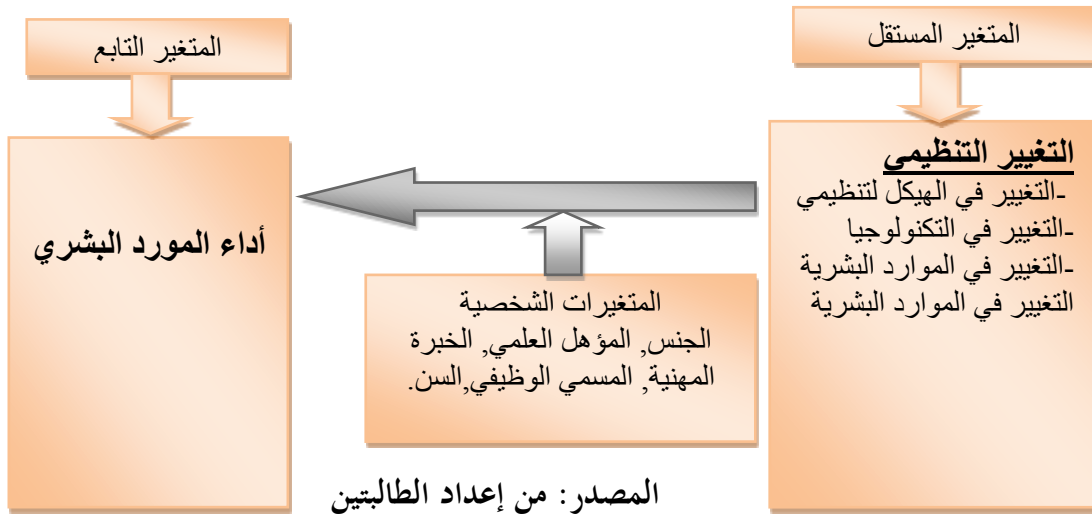
المصدر: من إعداد الطالبتين

3-متغيرات الدراسة:

تمثلت متغيرات الدراسة في :

المتغير المستقل: يتمثل في التغيير التنظيمي و أبعاده (التغيير في الهيكل التنظيمي ، التغيير في التكنولوجيا ،التغيير في الثقافة ،التغيير في الموارد البشرية)
المتغير التابع : يتمثل في أداء الموارد البشرية

الشكل(1-2):يوضح نموذج متغيرات الدراسة



المطلب الثاني : أدوات المستخدمة في الدراسة

1-أدوات الدراسة:

القابلة: من خلال طرح بعض الأسئلة على رئيس مصلحة الموارد البشرية, للحصول على معلومات حول التغيير التنظيمي في فترة جائحة الكوفيد, من أجل تدعيم أسئلة الاستبيان.

الاستبيان: بالرغم من اعتمادنا على الأداة إلا أننا لا يمكننا الاستغناء عن الاستبيان وذلك لمعرفة واقع العلاقة الإرتباطية بين التغيير التنظيمي وأداء المورد البشري حيث تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور :

-المحور الأول: وهي المتغيرات الشخصية والتنظيمية المتعلقة بالمعلومات الشخصية للموظف (الجنس ، العمر ، المستوى ،الخبرة ..)

-المحور الثاني : وهو المتغير المستقل حيث يتمثل في التغيير التنظيمي و المتمثل في أبعاد(التغيير في الهيكل التنظيمي ، التغيير في التكنولوجيا ،التغيير في الثقافة ،التغيير في الموارد البشرية) ويتم قياسها بدرجة استجابة أفراد العينة على المحور الأول والمحدد بالأسئلة من 1 إلى 16

-المحور الثالث : وهو المتغير التابع المتمثل في أداء المورد البشري ويتم قياسها باستجابة أفراد العينة على المحور الثاني من الاستبانة والمحدد بالأسئلة من 17 إلى 23

2-صدق وثبات الاستبيان

لقد تم استخدام التحكيم وإجراء الاختبارات للتحقق من صدق وثبات الاستبيان كما يلي:

1-صدق المحكمين: لمعرفة مدى وضوح وملائمة العبارات بالاستبيان الأولى تم عرضه على أساتذة متخصصين في مجال التسيير ، وبعدها قاموا بتصويب الاستبيان ظهر في شكله النهائي(الملحق رقم 01).

2-ثبات الاستبيان: تم فحص عبارات الاستبيان من خلال معامل ألفا لكرونباخ الذي يعتبر نسبته مقبولة عند القيمة (0.62) لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها والجدول التالي يمثل قيمة معامل ألفا لكرونباخ لإجابات أفراد العينة كما يلي:

الجدول رقم(2-2): معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التغيير التنظيمي	16	0.726
أداء الموارد البشرية	10	0.719

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لمقياس التغيير التنظيمي قدر بـ 0.726 أي أن 72.6 بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، ووصل معامل ألفا كرونباخ لمقياس أداء الموارد البشرية إلى 0.719 أي أن 71.9 بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، وتعتبر النتائج على مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان:

3 - الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتوصل إلى ما يلي:

1 - معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات

2 - مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛

3 - اختبار كولموغوروف سميرونوف لاختبار طبيعة التوزيع للمتغيرين التابع والمستقل

4 - مصفوفة الارتباطات لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛

5 - تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (أداء الموارد البشرية)؛

6 - تحليل اختبار تي تاست (T test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.

وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ديكارت الثلاثي والذي يشمل ثلاث إجابات حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة حول محاور الاستبيان، ويسهل ترميز وتمييط الإجابات، كما هو مبين في الشكل التالي:

جدول رقم (3-2) يبين درجات مقياس ديكارت الثلاثي

البيانات	غير موافق	محايد	موافق
الترميز	01	02	03

ويعطي كل رأي وزنه، وفق الترتيب الموضح بالجدول أعلاه، ويتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح)، ثم يحدد كل اتجاه كتالي:

- المتوسط من 1 إلى 1.66 غير موافق (منخفض)

-المتوسط من 1.67 إلى 2.33 محايد (متوسط)

-المتوسط من 2.34 إلى 3 موافق (مرتفع)

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات من الاستبيان وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها نتعرض إليها كما يلي:

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة بالنسبة لخاصية الجنس:

توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (4-2): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
1	الجنس	الذكور	25	62.5
		الإناث	15	37.5
		المجموع الكلي	40	100

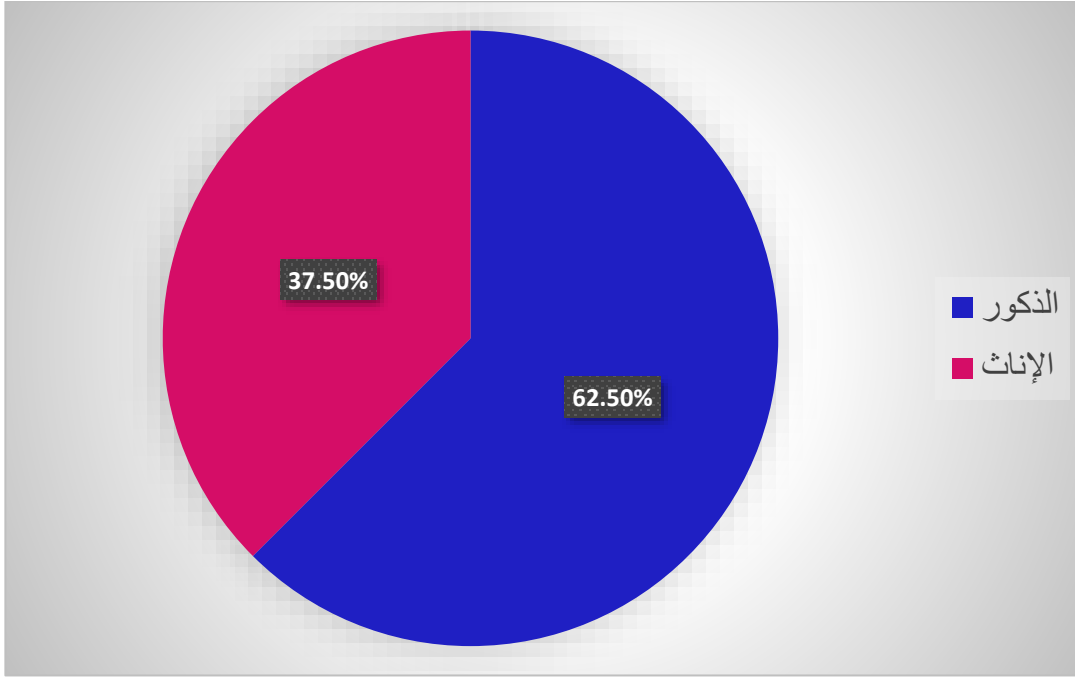
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول السابق أن 62.5 بالمائة من أفراد العينة ذكور بينما 37.5 إناث.

وهذا يعني إن نسبة الإناث منخفضة مقارنة بنسبة الذكور

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (2-2): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (5-2): توزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي

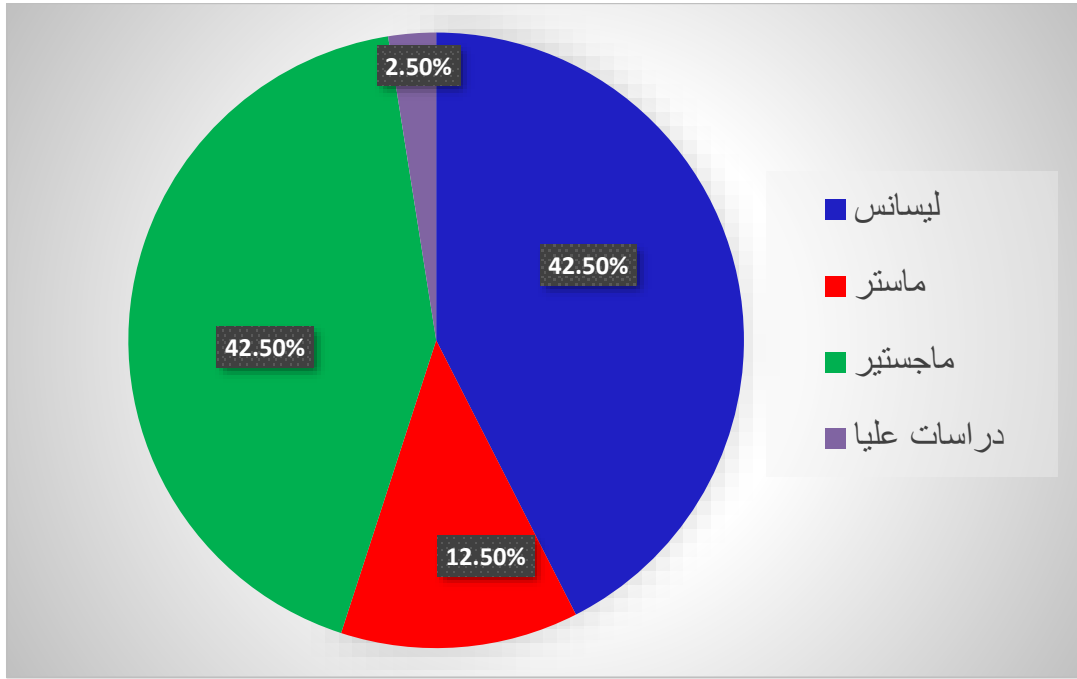
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
2	المؤهل العلمي	ليسانس	17	42.5
		ماستر	5	12.5
		ماجستير	17	42.5
		دراسات عليا	1	2.5
		المجموع الكلي	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة حاملو الشهادة الجامعية حيث تأتي في مرتبة الأولى فئة (شهادات الليسانس وماجستير) بنسبة 42.5% لكل منهم، تليها فئة (شهادة الماستر) بنسبة 12.5% وفي الأخير تليها فئة (دراسات عليا) بنسبة 2.5%

ومن هنا نستنتج أن المؤسسة تستقطب الموارد البشرية حاملو الشهادات الجامعية وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (3-2): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية:

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (6-2): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية

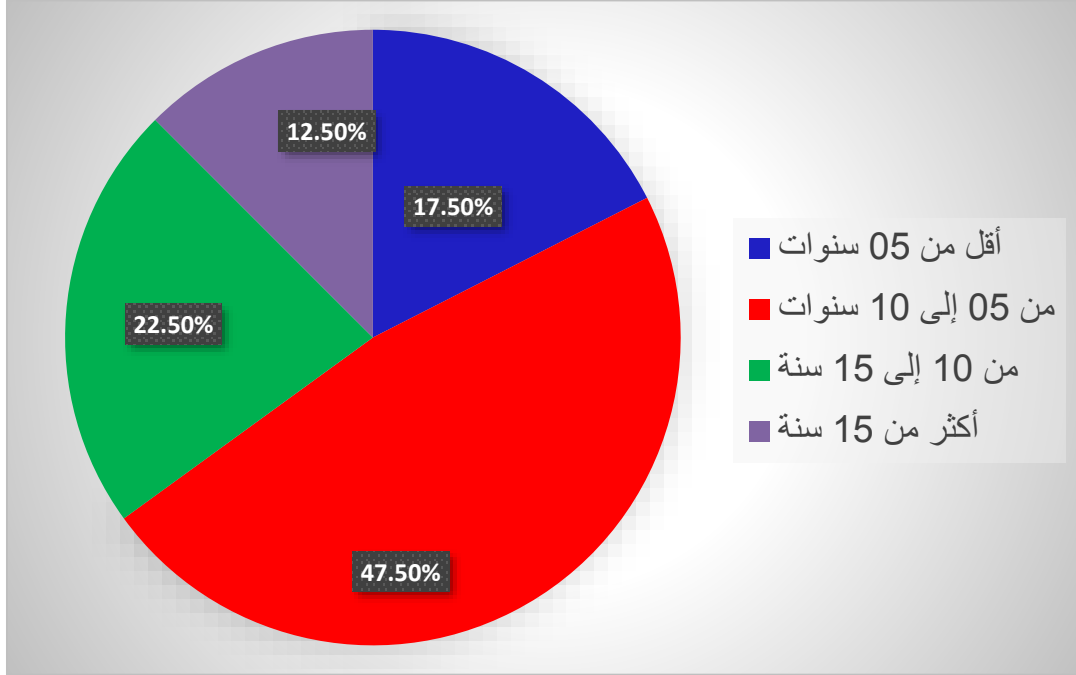
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
3	الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	7	17.5
		من 05 إلى 10 سنوات	19	47.5
		من 10 إلى 15 سنة	9	22.5
		أكثر من 15 سنة	5	12.5
المجموع الكلي			40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول () أن نسبة 47.5% من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية تتراوح (من 05 إلى 10 سنوات) تليها فئة (من 10 إلى 15 سنة) بنسبة 22.5% وتليها فئة (أقل من 05 سنوات) بنسبة 17.5% وفي الأخير نجد فئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة 12.5% ومن هنا نستنتج إن غالبية عمال مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية لديهم خبرة تسمح لهم بتقديم الأفضل للمؤسسة

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (4-2): الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرع الرابع: توزع أفراد العينة بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي:

توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (7-2): توزع أفراد العينة حسب خاصية المسمى الوظيفي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
4	المسمى الوظيفي	مدير فرع / وحدة	1	2.5
		رئيس مصلحة أو قسم	13	32.5
		موظف	26	65.0
		المجموع الكلي	40	100

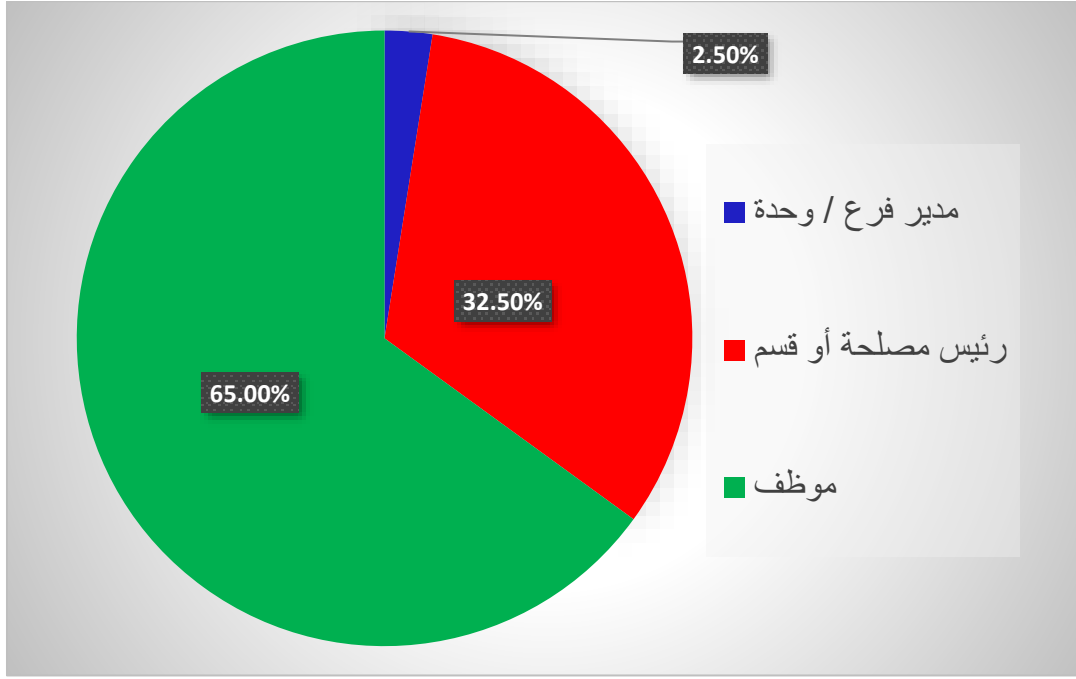
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (2-6) نلاحظ الجدول إن نسبة 65% من أفراد عينة الدراسة هو موظفون في حين نجد

نسبة 32.5% من الأفراد هم رؤساء مصالح وأقسام في حين نجد نسبة 2.5% مدير فرع أو وحدة

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (5-2): الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرع الخامس: توزع أفراد العينة بالنسبة لمتغير السن:

توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (8-2): توزع أفراد العينة حسب خاصية السن

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
5	السن	25 سنة فأقل	6	15.0
		من 26 إلى 30 سنة	3	7.5
		من 31 إلى 35 سنة	17	42.5
		أكثر من 35 سنة	14	35.0
المجموع الكلي			40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

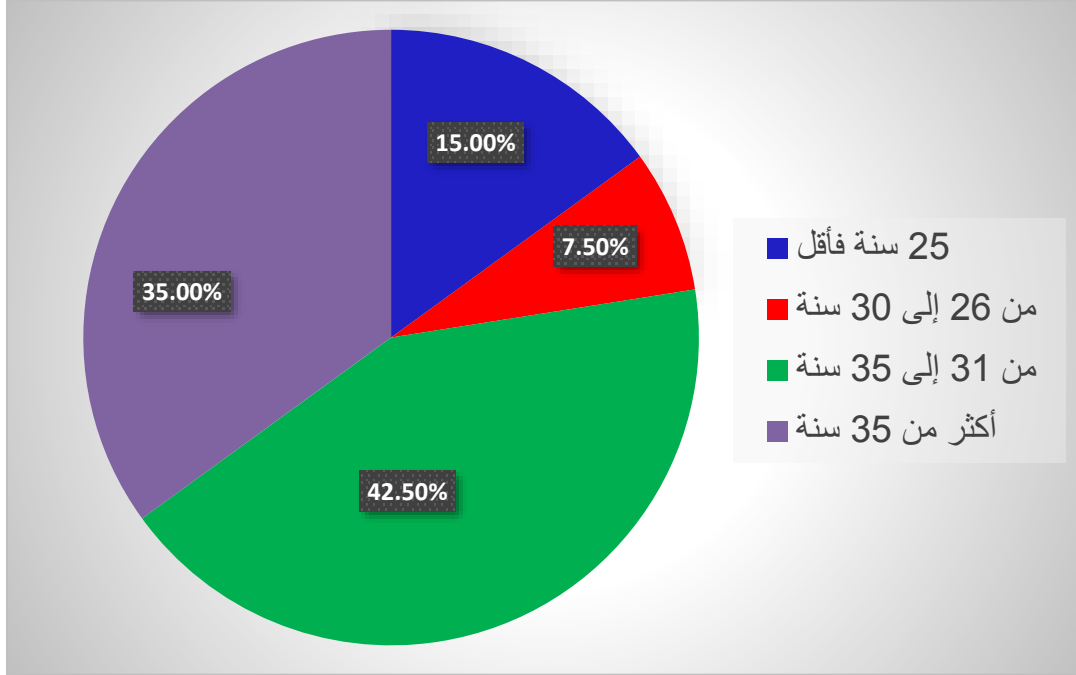
من خلال الجدول (7-2) نلاحظ أن أعمار أفراد عينة الدراسة تتراوح (من 31 سنة إلى 35) بنسبة 42 %

في حين تليها أعمار (أكثر من 35 سنة) بنسبة 35% وتليها أفراد (25 سنة فأقل) بنسبة 15% وفي الأخير نجد

من تتراوح أعمارهم (من 26 إلى 30 سنة) بنسبة 7.5%

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (6-2): الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرع السادس: التحقق من اعتدالية التوزيع:

لاختبار الفرضيات يجب أولاً معرفة طبيعة التوزيع لمتغيري (التغيير التنظيمي، أداء الموارد البشرية)، وعليه قمنا بحساب

اختبار كولموغوروف سميرنوف، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (9-2) : يبين نتائج اختبار طبيعة التوزيع لمتغيري (التغيير التنظيمي، أداء الموارد البشرية)

المقياس	قيمة اختبار كولموغوروف	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
التغيير التنظيمي	0.089	40	0.200
أداء الموارد البشرية	0.187	40	0.061

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن الدلالة الإحصائية في الحالتين أكبر من 0.05 وعليه فإن متغيري التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية يتبعان التوزيع الطبيعي، فهما إذن يحققان شرط الاعتدالية، وعليه يمكننا حساب الفروق باستخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T TEST واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA)

نتائج المقياس

الجدول رقم (10-2) : مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الثلاثي

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
منخفض	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.33
مرتفع	من 2.34 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

وعليه قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتيب لكل عبارة، وهذا ما توضحه الجداول التالية.

-المطلب الثاني : نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

يقدم هذا المطلب عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات من الاستبيان وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة

جدول رقم (11-2) : يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده التغيير في

الهيكل التنظيمي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
متوسط	0.90	1.95	3	يلاءم الهيكل التنظيمي الظروف التي تمر بها المؤسسة جراء جائحة الكورونا
مرتفع	0.87	2.38	1	أعاق الهيكل التنظيمي عملية الاتصال التنظيمي خلال جائحة الكورونا
متوسط	0.86	1.85	4	تم استحداث وحدات جديدة في هيكل المؤسسة لمواكبة التغيرات في ظل جائحة كورونا

متوسط	0.74	1.75	5	شملت عملية التغيير في الهيكل جميع الوحدات والأقسام بالمؤسسة خلال جائحة كورونا
متوسط	0.81	1.95	2	ساعد التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة خلال الجائحة على تقسيم العمل والمسؤوليات
متوسط	0.43	1.98	التغير في الهيكل التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

يبين الجدول السابق أن التغيير في الهيكل التنظيمي جاء بدرجة متوسطة وهذا بمتوسط حسابي قدره 1.98 وانحراف معياري 0.43، كما يتضح من خلال الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة (أعاق الهيكل التنظيمي عملية الاتصال التنظيمي خلال جائحة الكورونا) بمتوسط حسابي قدره 2.38 وانحراف معياري 0.87، تليها عبارة (ساعد التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة خلال الجائحة على تقسيم العمل والمسؤوليات) بمتوسط حسابي قدره 1.95 وانحراف معياري 0.81، ثم تأتي بعدها عبارة (يلاءم الهيكل التنظيمي الظروف التي تمر بها المؤسسة جراء جائحة الكورونا) بمتوسط حسابي قدره 1.95 وانحراف معياري 0.90. وأخيرا عبارة (شملت عملية التغيير في الهيكل جميع الوحدات والأقسام بالمؤسسة خلال جائحة كورونا) بمتوسط حسابي 1.75 وانحراف معياري 0.74

جدول رقم (12-2) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعث التغيير في ثقافة المؤسسة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع	0.77	2.35	2	قامت المؤسسة بإجراء عمليات تحسيسية لأهمية التغيير الناتج عن جائحة كورونا
متوسط	0.87	2.25	3	التزمت المؤسسة بالإجراءات التي وضعتها الحكومة للتأمين على سلامة العمال من إصابتهم بالجائحة
مرتفع	0.67	2.60	1	سعت المؤسسة إلى فرض بروتوكولات صحية للعاملين للحفاظ على صحة وسلامتهم من الجائحة
متوسط	0.84	2.10	4	قامت المؤسسة بإحداث تغييرات مست قيمها خلال جائحة كورونا
متوسط	0.58	2.33	التغير في ثقافة المؤسسة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

نلاحظ من خلال الجدول (2-11) أن التغيير في ثقافة المؤسسة جاء بدرجة متوسطة وهذا بمتوسط حسابي 2.33 و بانحراف معياري 0.58، كما يتضح من خلال الجدول إن العبارات الأكثر أهمية هي (سعت المؤسسة إلى فرض

بروتوكولات صحية للعامين للحفاظ على صحة وسلامتهم من الجائحة) بمتوسط حسابي قدره 2.10 و انحراف معياري 0.67 تليها عبارة (قامت المؤسسة بإجراء عمليات تحسيسية لأهمية التغيير الناتج عن جائحة كورونا) بمتوسط حسابي 2.35 و بانحراف معياري 0.77، ثم تأتي بعدها عبارة (التزمت المؤسسة بالإجراءات التي وضعتها الحكومة للتأمين على سلامة العمال من إصابتهم بالجائحة) بمتوسط حسابي قدره 2.25 و بانحراف معياري 0.87 وفي الأخير نجد عبارة (قامت المؤسسة بإحداث تغييرات مست قيمها خلال جائحة كورونا) بمتوسط حسابي قدره 2.10 و بانحراف معياري 0.84

جدول رقم (13-2): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده التغيير في التكنولوجيا

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
متوسط	0.69	1.70	3	وفرت المؤسسة كافة برامج الحاسوب اللازمة لإنجاح عملية التغيير الحاصلة
متوسط	0.82	1.88	2	عملت المؤسسة على تحسين استخدام الحواسيب، شبكات وقواعد البيانات لتسهيل أداء العمليات
متوسط	0.71	1.95	1	سعت المؤسسة على تغيير البرامج، والوسائل التكنولوجية، لتواكب التغييرات الحاصلة في أزمة كورونا
متوسط	0.61	1.84		التغير في التكنولوجيا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

نلاحظ من خلال الجدول (12-2) أن التغيير في التكنولوجيا جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره 1.84 و بانحراف معياري 0.61، ونجد أن العبارات أكثر أهمية هي عبارة (سعت المؤسسة على تغيير البرامج، والوسائل التكنولوجية، لتواكب التغييرات الحاصلة في أزمة كورونا) بمتوسط حسابي قدره 1.95 و بانحراف معياري 0.71 وهذا يدل على أن مؤسسة الخطوط الجوية تستعمل التكنولوجيا المحدثه خلال الجائحة، وتليها عبارة (عملت المؤسسة على تحسين استخدام الحواسيب، شبكات وقواعد البيانات لتسهيل أداء العمليات) بمتوسط حسابي قدره 1.88 و بانحراف معياري 0.82 وفي الأخير نجد عبارة (وفرت المؤسسة كافة برامج الحاسوب اللازمة لإنجاح عملية التغيير الحاصل) بمتوسط حسابي قدره 1.70 و بانحراف معياري 0.69

جدول رقم (14-2) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعث التغيير في الموارد البشرية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
متوسط	0.75	2.18	2	قامت المؤسسة بتغيير توزيع المهام والتخصصات وتفويض المسؤولية من حين لآخر أثناء فترة الجائحة
مرتفع	0.78	2.43	1	لجأت المؤسسة إلى التقليل من عدد العمال أثناء انتشار الجائحة واستخدام نظام الدفعات
متوسط	0.75	1.73	4	عملت المؤسسة أثناء الجائحة على تخصيص أنظمة حوافز وتعويضات تشجيعية تساعد العاملين على الرفع من معنوياتهم
متوسط	0.68	1.73	3	استفاد العاملون في المؤسسة من التعويضات التي وعدت بها الدولة في الجائحة (منحة الكورونا)
متوسط	0.44	2.01	التغيير في الموارد البشرية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

نلاحظ من خلال الجدول أن التغيير في الموارد البشرية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (2.01) و بانحراف معياري 0.44، ونجد أن العبارات الأكثر أهمية هي (لجأت المؤسسة إلى التقليل من عدد العمال أثناء انتشار الجائحة واستخدام نظام الدفعات) بمتوسط حسابي قدره 2.43 و بانحراف معياري 0.78 وتليها العبارة (قامت المؤسسة بتغيير توزيع المهام والتخصصات وتفويض المسؤولية من حين لآخر أثناء فترة الجائحة) بمتوسط حسابي 2.18 و بانحراف معياري 0.75، ثم تليها العبارة (استفاد العاملون في المؤسسة من التعويضات التي وعدت بها الدولة في الجائحة بمنحة الكورونا) بمتوسط حسابي 1.73 و بانحراف معياري 0.68، وفي الأخير نجد (عملت المؤسسة أثناء الجائحة على تخصيص أنظمة حوافز وتعويضات تشجيعية تساعد العاملين على الرفع من معنوياتهم) بمتوسط حسابي 1.73 و بانحراف معياري 0.68

الفرع الأول: اختبار صحة الفرضية الأولى

جدول رقم (15-2) : يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس التغيير

التنظيمي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الأبعاد
متوسط	0.43	1.98	3	التغيير في الهيكل التنظيمي

متوسط	0.58	2.33	1	التغير في ثقافة المؤسسة
متوسط	0.61	1.84	4	التغير في التكنولوجيا
متوسط	0.44	2.01	2	التغير في الموارد البشرية
متوسط	0.35	2.05		التغيير التنظيمي
الدلالة الإحصائية = 0.400		درجة الحرية = 39		قيمة ت = 0.852

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

يبين الجدول السابق أن التغيير التنظيمي جاء بدرجة متوسطة وهذا بمتوسط حسابي قدره 2.05 وانحراف معياري قدره 0.35، كما يتضح من خلال الجدول أن أكثر الأبعاد أهمية هو بعد (التغيير في الثقافة المؤسسة) بمتوسط حسابي 2.33 وانحراف معياري 0.58، بدرجة متوسطة، يليه بعد (التغيير في الموارد البشرية) بمتوسط حسابي 2.01 وانحراف معياري 0.44، بدرجة متوسطة، ثم يأتي بعده بعد (التغيير في الهيكل التنظيمي) بمتوسط حسابي 1.98 وانحراف معياري 0.43، بدرجة متوسطة، وأخيرا بعد (التغيير في التكنولوجيا) بمتوسط حسابي 1.84 وانحراف معياري 0.61، بدرجة متوسطة.

من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت بـ 0.852 عند درجة حرية قدرها 39 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أكبر من 0.05 وعليه نقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التغيير التنظيمي حيث قدر متوسط عينة الدراسة بـ 2.05 وانحراف معياري قدره 0.35 وهذا يثبت وجود التغيير التنظيمي بدرجة متوسطة لدى عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى، (أدت الأزمة الناتجة عن الكوفيد إلى أحدث تغييرات تنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة

الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضية الثانية:

جدول رقم (16-2): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس أداء الموارد

البشرية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
متوسط	0.66	1.85	10	أدت الظروف الاستثنائية خلال الجائحة إلى الإبداع في العمل
متوسط	0.83	2.23	6	أدى فيروس الكورونا إلى انخفاض أداء العاملين في المؤسسة
متوسط	0.84	2.10	8	حافظ العاملون على مستوى أدائهم برغم من تفشي جائحة كورونا

مرتفع	0.55	2.58	1	تبادل الآراء والمشاركة في اتخاذ القرار يساعد في العمل بشكل جيد خلال جائحة كورونا
متوسط	0.78	2.25	4	ساعد التغيير في وقت العمل على فعالية الأداء
متوسط	0.73	1.93	9	إنجاز الأعمال بأساليب جديدة ومتطورة خلال جائحة الكورونا
متوسط	0.64	2.18	7	تقديم الأعمال في الوقت المحدد له خلال جائحة الكورونا
متوسط	0.66	2.23	5	حافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل خلال جائحة كورونا
مرتفع	0.68	2.43	3	بذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد خلال جائحة الكورونا ثم تليها عبارة
مرتفع	0.55	2.45	2	ساهم العاملون في تحقيق الأهداف الموضوعية خلال جائحة الكورونا
متوسط	0.52	2.22		أداء الموارد البشرية
الدلالة الإحصائية = 0.011			درجة الحرية = 39	قيمة ت = 2.656

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

يبين الجدول السابق أداء الموارد البشرية جاء بدرجة متوسطة وهذا بمتوسط حسابي قدره 2.22 وانحراف معياري قدره 0.52, كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية (تبادل الآراء والمشاركة في اتخاذ القرار يساعد في العمل بشكل جيد خلال جائحة كورونا) بمتوسط حسابي 2.58 وانحراف معياري 0.55, ثم تليها عبارة (ساهم العاملون في تحقيق الأهداف الموضوعية خلال جائحة الكورونا) بمتوسط حسابي 2.45 وانحراف معياري 0.55, ثم تليها عبارة (بذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد خلال جائحة الكورونا) بمتوسط حسابي 2.43 وانحراف معياري 0.68 ثم عبارة (ساعد التغيير في وقت العمل على فعالية الأداء) بمتوسط حسابي 2.25 وانحراف معياري 0.78, ثم تليها عبارة (حافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل خلال جائحة كورونا) بمتوسط حسابي 2.23 وانحراف معياري 0.66, (أدى فيروس الكورونا إلى انخفاض أداء العاملين في المؤسسة) بمتوسط حسابي 2.23 وانحراف معياري 0.83

من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت بـ 2.656 عند درجة حرية قدرها 39 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء الموارد البشرية لصالح متوسط عينة الدراسة والذي قدر بـ 2.22 وانحراف معياري قدره 0.52 وهذا يثبت وجود أداء الموارد البشرية بدرجة متوسطة لدى عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية (هناك مستوى متوسط لأداء العمال في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة بسبب الأوضاع الصحية

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة:

اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية:

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هو التغيير التنظيمي والمتغير التابع هو أداء الموارد البشرية، والجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

جدول رقم (17-2): معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

معامل التحديد (R-deux)	معامل الارتباط (R)	النموذج
0.604	0.777	أ- المتغير المستقل: التغيير التنظيمي ب- المتغير التابع: أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بين التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية بلغ (0.777)، أي هناك ارتباط طردي قوي بين المتغيرين بحيث كلما زاد التغيير التنظيمي زاد أداء الموارد البشرية، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (0.604)، بمعنى أن (60.4) بالمائة من التغييرات الحاصلة في أداء الموارد البشرية يعود لتأثير التغيير التنظيمي والنسبة المتبقية (39.6) بالمائة ترجع لعوامل أخرى تؤثر في أداء الموارد البشرية.

وعليه: "توجد علاقة طردية قوية بين التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية".

وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين أبعاد التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية ككل (0.777) والجدول التالي يمثل توزيع القيم حسب الأبعاد:

الجدول رقم (18-2) مصفوفة الارتباطات بيرسون لأبعاد متغيري التغيير التنظيمي على أداء الموارد

البشرية

الأبعاد	معامل الارتباط مع المتغير التابع أداء الموارد البشرية	قيمة ثابت الدلالة الموافق (Sig)	عدد أفراد العينة (n)
التغير في الهيكل التنظيمي	0.405**	0.010	40
التغير في ثقافة المؤسسة	0.668**	0.000	40
التغير في التكنولوجيا	0.574**	0.000	40
التغير في الموارد البشرية	0.478**	0.002	40

40	0.000	**0.777	المتغير المستقل: التغيير التنظيمي
----	-------	---------	--------------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أقوى العلاقات الارتباطية كانت مع بعد التغيير في ثقافة المؤسسة بقيمة (0.668)، يليه بعد التغيير في التكنولوجيا بقيمة (0.574)، وهذا ما يعكس النتائج المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على العينة. وترتبط الأبعاد حسب نتائج المصفوفة مع المتغير التابع أداء الموارد البشرية كما يلي:

التغيير في الهيكل التنظيمي: يوجد تأثير طردي متوسط على أداء الموارد البشرية.

التغيير في ثقافة المؤسسة: يوجد تأثير طردي متوسط على أداء الموارد البشرية.

التغيير في التكنولوجيا: يوجد تأثير طردي متوسط على أداء الموارد البشرية.

التغيير في الموارد البشرية: يوجد تأثير طردي متوسط على أداء الموارد البشرية.

تباين خط الانحدار للمتغير التابع والمستقل:

يوضح الجدول أدناه تحليل خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن خط الانحدار لا يلاءم المعطيات المقدمة.

جدول رقم (19-2): قيم تباين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة: تحليل التباين الأحادي ANOVA^a

مستوى دلالة الاختبار Sig.	قيمة اختبار تحليل التباين F	معدل مربعات الانحدار Moyenne des carrés	درجة حرية الانحدار Ddl	مجموع مربعات الانحدار Somme des carrés	النموذج
^b 0.000	57.856	6.312	1	6.312	1 الانحدار Régression
		0.109	38	4.146	البقايا Résidu
			39	10.458	المجموع Total

b. المتغير المستقل التغيير التنظيمي a. المتغير التابع أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 6.316 ع2 ومجموع مربعات البواقي هو 4.146 ومجموع المربعات الكلي يساوي 10.458؛

- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 38؛

- معدل مربعات الانحدار هو 6.312 ومعدل مربعات البواقي هو 0.109؛

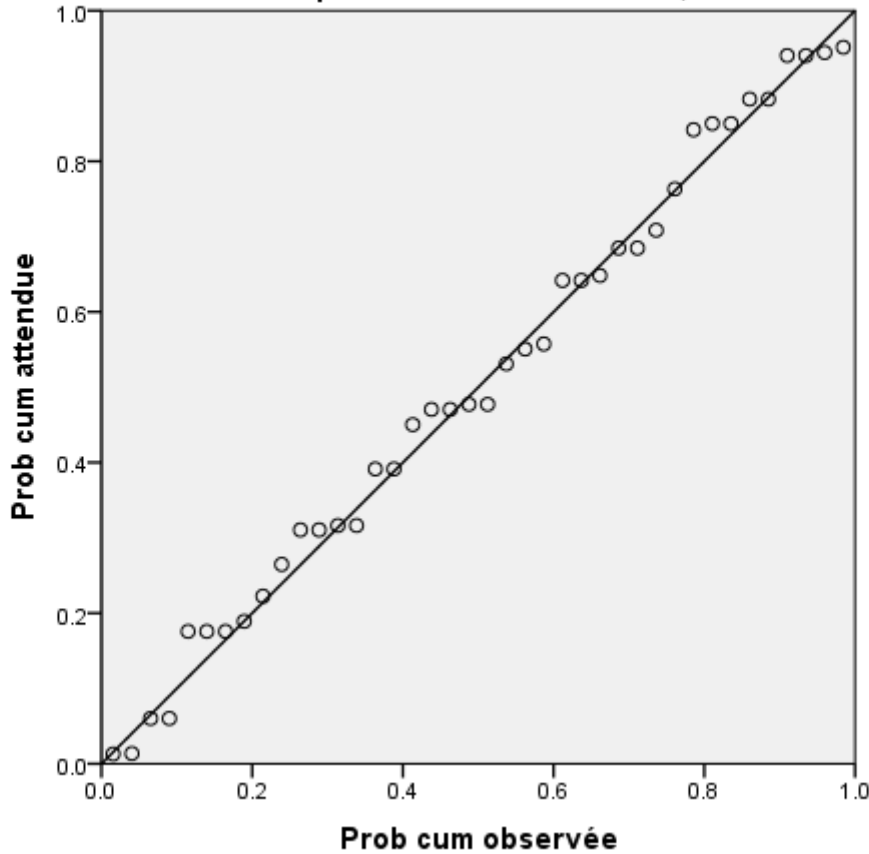
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 57.856؛

- مستوى دلالة الاختبار 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفض فرضية العدم، ونقبل الفرض البديل وبالتالي فان خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (7-2): الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés

Variable dépendante : البشرية الموارد أداء



المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الرسم البياني أن النتائج تتجمع حول خط مستقيم مما يدل أن الدالة تأخذ شكل خطي وهو ما يتوافق مع الانحدار الخطي البسيط.

- دراسة معاملات خط الانحدار

يمثل الجدول أدناه قيم معاملات خط الانحدار للعلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية

الجدول رقم(20-2): قيم معاملات خط الانحدار المعاملات^a Coefficients

مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	معاملات قياسية Coefficients standardisés	معاملات غير قياسية Coefficients non standardizes		النموذج
		Bêta	Erreur standard	B	
0.004	4.203		0.315	0.573	الثابت (Constante)
0.000	7.606	0.777	0.152	1.156	المتغير المستقل التغيير التنظيمي

a. المتغير التابع أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن ثابت خط الانحدار يساوي 0.573 والذي يمثل قيمة B بالجدول، وبلغت الدلالة الإحصائية Sig(0.004) وهي مقبولة لأنها أقل من 0.05 فتصبح معادل خط الانحدار مبدئيا هي:

$$Y=a+bX$$

وبتعويض القيم نجد المعادلة التالية:

$$Y=0.573+1.156X$$

حيث أن X يمثل المتغير المستقل التغيير التنظيمي و Y يمثل المتغير التابع أداء الموارد البشرية

نستنتج من معادلة خط الانحدار أن زيادة التغيير التنظيمي ولو بقيمة 1 سيزيد أداء الموارد البشرية بقيمة 1.156

وهذا ما يدل على وجود أثر للتغيير التنظيمي على أداء المورد البشري ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة

-توجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و أداء المورد البشري في مؤسسة الخطوط

الجوية الجزائرية بورقلة ؛

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة

عدم وجود دلالات إحصائية للفروق في أداء الموارد البشرية حسب الخصائص الشخصية والوظيفية لدى أفراد العينة

كانت الفرضية الرئيسية الرابعة هي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع أداء الموارد البشرية تعود إلى الخصائص الشخصية التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، السن، المسمى الوظيفي والمؤسسة).

الجدول رقم (2-21): قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول أداء الموارد البشرية حسب الخصائص الشخصية

الخاصية	الطريقة المعتمدة	مستوى الدلالة sig	النتيجة
الجنس	اختبار (T test)	0.245	غير دال
المؤهل العلمي	ANOVA	0.571	غير دال
الخبرة المهنية	ANOVA	0.226	غير دال
المسمى الوظيفي	ANOVA	0.379	غير دال
السن	ANOVA	0.258	غير دال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من نتائج الجدول أعلاه سيتم تأكيد قبول أو رفض الفرضية حسب كل متغير على حدي كمايلي:
أولاً- بالنسبة لخاصية الجنس: يوضح الملحق رقم نتيجة اختبار تي تاست (t test) للفروق بين إجابات الباحثين حول أداء الموارد البشرية تبعاً لخاصية الجنس.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة Sig قدرت ب 0.245 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى أداء الموارد البشرية لدى الباحثين تبعاً لمتغير الجنس.

ثانياً- بالنسبة لخاصية المؤهل العلمي: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات الباحثين حول أداء الموارد البشرية تبعاً لخاصية المؤهل العلمي.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0.571 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى أداء الموارد البشرية لدى الباحثين تبعاً للمؤهل العلمي.

ثالثاً- بالنسبة لخاصية الخبرة المهنية: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات الباحثين حول أداء الموارد البشرية تبعاً لخاصية الخبرة المهنية.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.226 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى أداء الموارد البشرية لدى المبحوثين تبعاً للخبرة المهنية.

رابعاً- بالنسبة لخاصية المسمى الوظيفي: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين حول أداء الموارد البشرية تبعاً لخاصية المسمى الوظيفي.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.379 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى أداء الموارد البشرية لدى المبحوثين تبعاً للمسمى الوظيفي.

خامساً- بالنسبة لخاصية السن: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين حول أداء الموارد البشرية تبعاً لخاصية السن.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.258 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى أداء الموارد البشرية لدى المبحوثين تبعاً للسن.

مما سبق ذكره: تؤكد صحة الفرضية الرابعة أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات المبحوثين حول أداء الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي والسن).

خلاصة الفصل الثاني :

إن الهدف من هذا الفصل هو معرفة أثر التغيير التنظيمي الناتج عن أزمة كوفيد19 على أداء المورد البشري" في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى مدخل للمؤسسة محل الدراسة أما المبحث الثاني إلى تشخيص متغيرات الدراسة الميدانية و الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثالث المعالجة الإحصائية للاستبيان باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS ثم عرض النتائج ومناقشتها وفي الأخير اختبار الفرضيات، كما حاولنا في هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة هي " إلى أي مدى يمكن أن يؤثر التغيير التنظيمي على أداء المورد البشري في ظل جائحة الكورونا" ومن خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية أثبتت الدراسة أن هناك أثر للتغيير التنظيمي على أداء المورد البشري، وأن هناك علاقة طردية بين التغيير التنظيمي و أداء المورد البشري في ظل أزمة الكوفيد.

الخاتمة

الخاتمة :

تناولنا خلال هذه الدراسة موضوع أثر التغيير التنظيمي الناتج عن أزمة الكوفيد19 على أداء المورد البشري، في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة من خلال الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، وللإجابة عليها قسمنا بحثنا إلى قسمين رئيسيين الأول الجانب، الذي تطرقنا فيه للأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي وأداء المورد البشري، وأزمة الكوفيد وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع، أما الجانب الثاني فخصص للدراسة الميدانية قصد التعرف على واقع المتغيرين في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة لمعرفة إلى أي مدى يمكن أن يؤثر التغيير التنظيمي على أداء المورد البشري في ظل جائحة الكورونا قمنا بإسقاط ما جاء في الأدبيات النظرية والتطبيقية في المؤسسة محل الدراسة حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

1- النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي توصلنا إلى إثبات اختبار الفرضيات والذي كان كالتالي:

الفرضية الأولى:

توصلت الدراسة إلى أن هناك وجود للتغيير التنظيمي بدرجة متوسطة في مؤسسة الخطوط الجوية بورقلة والذي كانت قيمته (2.05) وهو مستوى متوسط وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى أدت أزمة الناتجة عن الكوفيد إلى إحداث تغييرات تنظيمية بمستوى متوسط في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة.

الفرضية الثانية:

توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط لأداء العمال في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة والذي كانت قيمته (2.22) وهو مستوى متوسط وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية هناك مستوى متوسط لأداء العمال في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة.

اختبار صحة الفرضية الثالثة:

أثبتت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، من خلال معامل الارتباط الخطي بين التغيير التنظيمي وأداء المورد البشرية حيث بلغ $R(0.777)$ ، أي هناك ارتباط طردي قوي بين المتغيرين بحيث كلما زاد التغيير التنظيمي زاد أداء المورد البشرية، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (0.604)، بمعنى أن (60.4) بالمائة من التغييرات الحاصلة في أداء المورد البشرية يعود لتأثير التغيير التنظيمي والنسبة المتبقية (39.6) بالمائة ترجع لعوامل أخرى تؤثر في أداء المورد البشرية.

وعليه: "توجد علاقة طردية قوية بين التغيير التنظيمي وأداء المورد البشرية" وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وأداء المورد البشري في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة.

اختبار صحة الفرضية الرابعة:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو التغيير التنظيمي في ظل جائحة الكورونا تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية (الجنس، السن، الخبرة، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي)؛ حيث تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار (T) TESTE و ANOVA وأثبتت الدراسة أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الديمغرافية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

نتائج الدراسة:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج الدراسة هي كالاتي:

- التغيير التنظيمي هو تطوير وتحديث داخلي وخارجي للمؤسسة لكي تتلاءم مع التغييرات البيئية الخارجية بتهيئة الظروف المواتية لنجاحه.
- أدت الأزمة الناتجة عن الكوفيد إلى إحداث تغييرات تنظيمية بكافة أبعاده والتي تمثلت في (الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، التكنولوجيا، التغيير في أداء المورد البشري) في مؤسسة محل الدراسة؛
- هناك مستوى متوسط في أداء المورد البشري خلال جائحة الكورونا في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة بسبب الأوضاع الصحية؛
- توجد علاقة طردية قوية بين التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية إرتباطية في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية؛
- عدم وجود دلالات إحصائية للفروق في أداء الموارد البشري حسب الخصائص الشخصية والوظيفية لدى أفراد العينة.
- هناك أثر للتغيير التنظيمي على أداء المورد البشري.

الاقتراحات:

- من خلال ما توصل إليه البحث من نتائج تحليل تلك النتائج تم التوصل إلى بعض الاقتراحات وهي كما يلي:
- ✓ من الضروري عند اللجوء للتغيير الثقافي أن يكون هناك تبادل للمعلومات الخاصة بالتغيير بين الأفراد المعنيين بالتغيير؛
- ✓ الاهتمام بشكل جدي بالتغيير الثقافي في المؤسسة كعامل أساس، خاصة في الظروف الاستثنائية؛
- ✓ تحفيز كافة المستويات الإدارية على أهمية التغيير وفائدته لإعطاء صورة أحسن عن التغيير خاصة أنه خلال دراستنا لم نجد النوع من التحفيز مطبق على أرض الواقع.
- ✓ القيام بعمليات تحسيسية وحث العمال على الالتزام بالبروتوكولات الموضوعية للوقاية من الفيروس؛
- ✓ منح حوافز مادية ومعنوية للعمال خلال تلك الفترة، لاسيما للعمال الذين أصابتهم العدوى؛
- ✓ منح بعض الصلاحيات للموظفين وهذا من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار؛
- ✓ القيام بعمليات تحديث التكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة للتسهيل انجاز الأعمال بأسرع وقت؛ وتفادي التجمعات؛

✓ من الضروري عند اللجوء للتغيير الثقافي أن يكون هناك تبادل للمعلومات الخاصة بالتغيير بين الأفراد المعنيين بالتغيير؛

✓ الاهتمام بشكل جدي بالتغيير الثقافي في المؤسسة كعامل أساس، خاصة في الظروف الاستثنائية؛

✓ تحفيز كافة المستويات الإدارية على أهمية التغيير وفائدته لإعطاء صورة أحسن عن التغيير خاصة أنه خلال دراستنا لم نجد النوع من التحفيز مطبق على أرض الواقع.

آفاق البحث:

إن هذه الدراسة حاولت معالجة الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة، وحسب المعلومات والمعطيات والتي أمكن الحصول عليها، ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع و أبعاده، وبهذا الصدد وفي إطار إنجاز بحثنا هذا أثار انتباهنا بعض المواضيع يمكن أن تكون مواضيع بحث مستقبلا من طرف الطلبة الباحثين وتمثل:

- أثر التغيير التنظيمي الناتج عن الكوفيد على رضا العاملين.
- أزمة الكوفيد وانعكاساتها على أداء الموارد البشرية.
- الهيكل التنظيمي وعلاقاته بفاعلية التغيير التنظيمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- 1- ابن المنظور، لسان العرب، دار صادر ن بيروت، المجلد الخامس، طبعة 1998
- 2- جمال محمد عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتز، الطبعة الأولى، 2015
- 3- خليل محمد حسن الشماع، حضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، الأردن، 2005
- 4- عبد الله ابن الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر، طبعة الرابعة، جدة، 2003
- 4- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان الأردن، طبعة الثانية، 2004
- 5- زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأولى، 2007
- 6- محمد عبد الرحمان أبو رحمان، الحوكمة الإلكترونية وأداء العاملين، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2020
- 7- محمد الصرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، طبعة الأولى 2008
- 8- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004

2- الأطروحات والمذكرات

- 1- علاوي عبد الفتاح، أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2012-2013
- 2- يوسف صلاح الحمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013
- 3- نور عمر عوض " أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين " أطروحة ماجستير في المنازعات الضريبية كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين 2021
- 4- مناهل أحمد يوسف أحمد، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، مذكرة دكتوراه، جامعة السودان، 2015
- 5- حمادوا عبد الله، أثر التغيير التنظيمي على جود الخدمات الصحية، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2020
- 6- سميرة صالح، دور القيادات الإدارية في غدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2016

- 7- مبارك بنية ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية 2004
- 8- خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات
- 9- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2006
- 10- بوعافية عليّة، تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3
- 3- الملتقيات والمجلات:
- 1- قاضي عبد الحكيم، دور وظيفة تسيير الكفاءات البشرية في تحسين أداء الموارد البشري في المنظمة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث-المركز الديمقراطي العربي-برلين، ألمانيا - العدد السابع ص153
- 2- عسلي نود الدين، دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة لمسيلة، المجلد 11 العدد 1، 2018ص
- 3- جمال الدين خنشور، خير الدين جمعة، دور القيم التنظيمية في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد السابع عشر جوان 2015 ص210
- 4- حورية بالأطرش، فاطمة مسروق، إدارة الأزمات في مستشفى محمد بوضياف في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية لعينة من الإداريين، الأطباء والمرضين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ورقة العدد02، (2020) 2020/12/31
- 5- دليل الإجراءات الصحية للتوقي من فيروس كورونا 19 المستأنف الموجه للعاملين، 21ماي 2022
- 6- طه مدني طويهر، مناصريه رشيد، شطبية زينب بعنوان " التغيير التنظيمي وأثره على الرضا العاملين"، مقال في مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية عدد 03 / 2017 نشرت في 16.11.2017
ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:
- 1- Wanjiku Karanja 2015 « Organizational Change and Employee Performance:A Case on the Postal Corporation of Kenya »
- 2- ثالثا : المواقع الإلكترونية :
- 3- دليل الإجراءات الصحية للتوقي من فيروس كورونا 19 المستأنف الموجه للعاملين، 21ماي 2022
<http://www.isst.nat.tn>

الملاحق

الملحق 1: استبيان موجه للعاملين في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية فرع ورقلة

استبانة:

السادة والسيدات إدارات وموظفو مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية فرع ورقلة .

في إطار تحضير مذكرة تخرج الماجستير بعنوان "التغيير التنظيمي الناتج عن أزمة الكوفيد و أثره على أداء المورد البشري" يشرفنا مشاركتكم في البحث العلمي من خلال مساهمتكم في الإجابة الموضوعية على هذا الاستبيان . كما نحيطكم علما أن استخدام هذه الإجابات سوف يكون فقط لإغراض البحث العلمي , مع ضمان السرية التامة وعدم تحديد المجيبين عنها على أمل تعاونكم , تقبلوا منا أسمى معاني الاحترام و التقدير الطالبتين :

تحت إشراف : الأستاذ سعيدات

النجمي

برزيقة مارية

رويم رقية

ضع علامة X في المكان المناسب

أولا :البيانات العامة

1-الجنس :

ذكر أنثى

2-السن :

25 سنة فأقل من 26 إلى 30 سنة من 31 إلى 35 سنة 35 سنة سنة فأكثر

3-المستوى التعليمي :

ثانوي الليسانس الماجستير الماستر الدراسات العليا

4-الأقدمية المهنية

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنة من 10 إلى 15 سنة 15 سنة فأكثر

5-المسمى الوظيفي :

مدير فرع / وحدة رئيس مصلحة أو مسؤول قسم موظف

المتغير المستقل : التغيير التنظيمي

العبارات			الرقم
موافق	محايد	غير موافق	البعد الأول : التغيير في الهيكل التنظيمي
			1 بلائم الهيكل التنظيمي الظروف التي تمر بها المؤسسة جراء جائحة الكورونا
			2 أعاق الهيكل التنظيمي عملية الاتصال التنظيمي خلال جائحة الكورونا
			3 تم استحداث وحدات جديدة في هيكل المؤسسة لمواكبة التغيرات في ظل جائحة كورونا
			4 شملت عملية التغيير في الهيكل جميع الوحدات والأقسام بالمؤسسة خلال جائحة كورونا
			5 ساعد التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة خلال الجائحة على تقسيم العمل و المسؤوليات
موافق	محايد	غير موافق	البعد الثاني: التغيير في ثقافة المؤسسة
			6 قامت المؤسسة بإجراء عمليات تحسيسية لأهمية التغيير الناتج عن جائحة كورونا
			7 التزمت المؤسسة بالإجراءات التي وضعتها الحكومة للتأمين على سلامة العمال من إصابتهم بالجائحة
			8 سعت المؤسسة إلى فرض بروتوكولات صحية للعمالين للحفاظ على صحة وسلامتهم من الجائحة
			9 قامت المؤسسة بإحداث تغييرات مست قيمها خلال جائحة الكورونا
موافق	محايد	غير موافق	البعد الثالث : التغيير في التكنولوجيا
			10 وفرت المؤسسة كافة برامج الحاسوب اللازمة لإنجاح عملية التغيير الحاصل
			11 عملت المؤسسة على تحسين استخدام الحواسيب ، شبكات وقواعد البيانات لتسهيل أداء العمليات
			12 سعت المؤسسة على تغيير البرامج ، والوسائل التكنولوجية ، لتواكب التغيرات الحاصلة في أزمة كورونا
موافق	محايد	غير موافق	البعد الرابع : التغيير في الموارد البشرية
			13 قامت المؤسسة بتغيير توزيع المهام و التخصصات وتفويض المسؤولية من حين لآخر أثناء فترة الجائحة
			14 لجأت المؤسسة إلى التقليل من عدد العمال أثناء انتشار الجائحة واستخدام نظام
			15 عملت المؤسسة أثناء الجائحة على تخصيص أنظمة حوافز وتعويضات تشجيعية تساعد العاملين على الرفع من معنوياتهم

			استفاد العاملون في المؤسسة من التعويضات التي وعدت بها الدولة في الجائحة (منحة الكورونا)	16
--	--	--	---	----

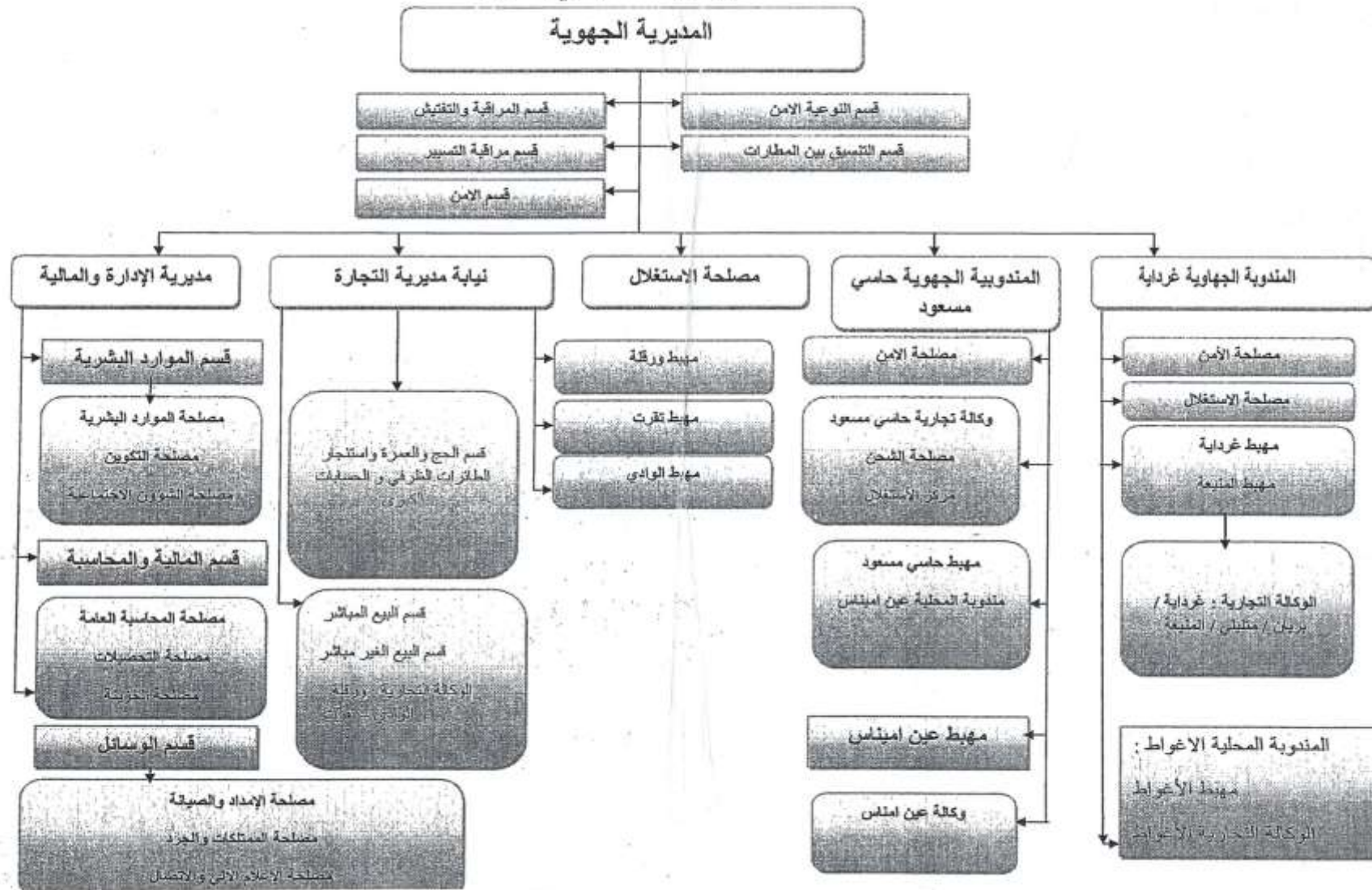
المتغير التابع : أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
17	أدت الظروف الاستثنائية خلال الجائحة إلى الإبداع في العمل			
18	أدى فيروس الكورونا إلى انخفاض أداء العاملين في المؤسسة			
19	حافظ العاملون على مستوى أدائهم برغم من تفشي جائحة كورونا			
20	تبادل الآراء و المشاركة في اتخاذ القرار يساعد في العمل بشكل جيد خلال جائحة كورونا			
21	ساعد التغيير في وقت العمل على فعالية الأداء			
22	انجاز الأعمال بأساليب جديدة ومتطورة خلال جائحة الكورونا			
23	تقديم الأعمال في الوقت المحدد له خلال جائحة الكورونا			
24	حافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل خلال جائحة كورونا			
25	بذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد خلال جائحة الكورونا			
26	ساهم العاملون في تحقيق الأهداف الموضوعة خلال جائحة الكورونا			

الملحق رقم 2/ قائمة الأساتذة المحكمين:

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	جهة العمل
1	عرابة الحاج	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-
2	طواهير عبد الجليل	أستاذ محاضر -أ-	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-
3	خامرة بوعمامة	أستاذ محاضر-أ-	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-
4	قداس سمية	أستاذ محاضر-أ-	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-
5	تيشات سلوى	أستاذ محاضر-أ-	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-

الهيكل التنظيمي للمؤسسة



4/ مخرجات spss

1: يبين نتائج ألفا كرونباخ لمقياس التغيير التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.726	16

2: يبين نتائج ألفا كرونباخ لمقياس أداء الموارد البشرية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.719	10

3: يبين نتائج طبيعة التوزيع لمتغيري التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التنظيمي التغيير	.089	40	.200*	.967	40	.281
البشرية الموارد أداء	.187	40	.061	.911	40	.056

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

4: يبين نتائج الفروق في التغيير التنظيمي لعينة الدراسة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التنظيمي التغيير	40	2.0469	.34806	.05503

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التنظيمي التغيير	.852	39	.400	.04688	-.0644-	.1582

5: يبين نتائج الفروق في أداء الموارد البشرية لعينة الدراسة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
البشرية الموارد أداء	40	2.2175	.51783	.08188

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
البشرية الموارد أداء	2.656	39	.011	.21750	.0519	.3831

6: يبين نتائج مصفوفة الارتباط بين أبعاد التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية

Corrélations

		البشرية الموارد أداء
البنطيمي الهيكل في الفجر	Corrélacion de Pearson	.405**
	Sig. (bilatérale)	.010
	N	40
المؤسسة ثقافه في الفجر	Corrélacion de Pearson	.668**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
التكنولوجيا في الفجر	Corrélacion de Pearson	.574**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
البشرية الموارد في الفجر	Corrélacion de Pearson	.478**
	Sig. (bilatérale)	.002
	N	40
البنطيمي التغيير	Corrélacion de Pearson	.777**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

7: يبين نتائج الارتباط والارتباط المفسر

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.777 ^a	.604	.593	.33030

a. Prédictors : (Constante), البنطيمي التغيير

b. Variable dépendante : أداء الموارد البشرية

8: يبين نتائج أنوفا للانحدار الخطي البسي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	6.312	1	6.312	57.856	.000 ^b
Résidus	4.146	38	.109		
Total	10.458	39			

a. Variable dépendante : أداء الموارد البشرية

b. Prédicteurs : (Constante), التغيير التنظيمي

9: يبين نتائج معاملات نموذج الانحدار

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	.573	.315		4.203	.004
	التغيير التنظيمي	1.156	.152	.777	7.606	.000

a. Variable dépendante : أداء الموارد البشرية

10: يبين نتائج الفروق في مستوى أداء الموارد البشري حسب متغير 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
بشرية الموارد البشرية	Hypothèse de variances égales	3.212	.081	1.181	38	.245	.19867	.16827	-.14199	.53932
	Hypothèse de variances inégales			1.040	19.872	.311	.19867	.19096	-.19983	.59717

11- يبين نتائج الفروق في مستوى أداء الموارد البشرية حسب متغير المستوى التعليمي

ANOVA

البشرية الموارد أداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.559	3	.186	.678	.571
Intragroupes	9.899	36	.275		
Total	10.458	39			

12: يبين نتائج الفروق في مستوى أداء الموارد البشرية حسب متغير الخبرة المهنية

ANOVA

البشرية الموارد أداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1.175	3	.392	1.519	.226
Intragroupes	9.282	36	.258		
Total	10.458	39			

13: يبين نتائج الفروق في مستوى أداء الموارد البشرية حسب متغير المسمى الوظيفي

ANOVA

البشرية الموارد أداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.535	2	.267	.997	.379
Intragroupes	9.923	37	.268		
Total	10.458	39			

14: يبين نتائج الفروق في مستوى أداء الموارد البشرية حسب متغير السن

ANOVA

البشرية الموارد أداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1.095	3	.365	1.403	.258
Intragroupes	9.363	36	.260		
Total	10.458	39			

الفهرس

الصفحة	الفهرس
I	الإهداء
III	الشكر
V	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول : التطبيقات الأدبية والنظرية للتغيير التنظيمي وأداء المورد البشري	
	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي وأداء المورد البشري
03	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي
03	الفرع الأول : تعريف التغيير التنظيمي
04	الفرع الثاني : الفرق بين التغيير والتغير والتطور والتحول
05	الفرع الثالث: خصائص التغيير التنظيمي
07	الفرع الرابع: أهداف التغيير التنظيمي وأهميته
09	الفرع الخامس: أبعاد التغيير التنظيمي
11	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المورد البشري
12	الفرع الأول: تعريف أداء المورد البشري
13	الفرع الثاني :عناصر الأداء
14	الفرع الثالث: محددات أداء المورد البشري
15	الفرع الرابع:العوامل المؤثرة في الأداء
16	الفرع الخامس: تقييم أداء المورد البشري
20	المطلب الثالث: أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء المورد البشري
20	الفرع الأول: أثر التغيير في الهيكل على أداء المورد البشري
24	الفرع الثاني أثر التغيير التكنولوجي على أداء المورد البشري
25	الفرع الثالث: أثر تغيير في الموارد البشرية على أداء العاملين
26	المطلب الرابع: مفاهيم عامة حول كوفيد 19

26	الفرع الأول: تعريف الكوفيد 19
26	الفرع الثاني: الإجراءات والتدابير للوقاية من تفشي الفيروس في المؤسسات
27	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتغيير التنظيمي وأداء المورد البشري
27	المطلب الأول : الدراسات السابقة العربية
31	المطلب الثاني الدراسات السابقة الأجنبية
33	المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
34	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتغيير التنظيمي الناتج عن أزمة الكوفيد 19 وأثره على أداء المورد البشري بشركة للخطوط الجوية الجزائرية ورقلة	
39	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
39	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
39	منهجية الدراسة
39	مجتمع الدراسة وعينة الدراسة
40	نبذة تاريخية لشركة العامة للخطوط الجوية Air Algérie
41	التعرف على المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بورقلة (محل الدراسة)
42	شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة
44	متغيرات الدراسة
45	المطلب الثاني : أدوات المستخدمة في الدراسة
45	الفرع الأول: أدوات الدراسة
45	الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان
46	الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
47	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
47	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة
47	الفرع الأول: توزيع أفراد العينة بالنسبة لخاصية الجنس
48	الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي
49	الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية
50	الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

51	الفرع الخامس :توزع أفراد العينة بالنسبة لمتغير السن
52	الفرع السادس:التحقق من اعتدالية التوزيع
53	المطلب الثاني : نتائج اختبار فرضيات الدراسة
56	الفرع الأول :اختبار صحة الفرضية الأولى
57	الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضية الثانية
58	الفرع الثالث :اختبار الفرضية الثالثة
65	خلاصة الفصل الثاني
64	الخاتمة
68	قائمة المراجع
71	الملاحق