

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تسيير الموارد البشرية
من إعداد الطالب(ة):
بريطل رندی
احمد بن ساسي
بعنوان:

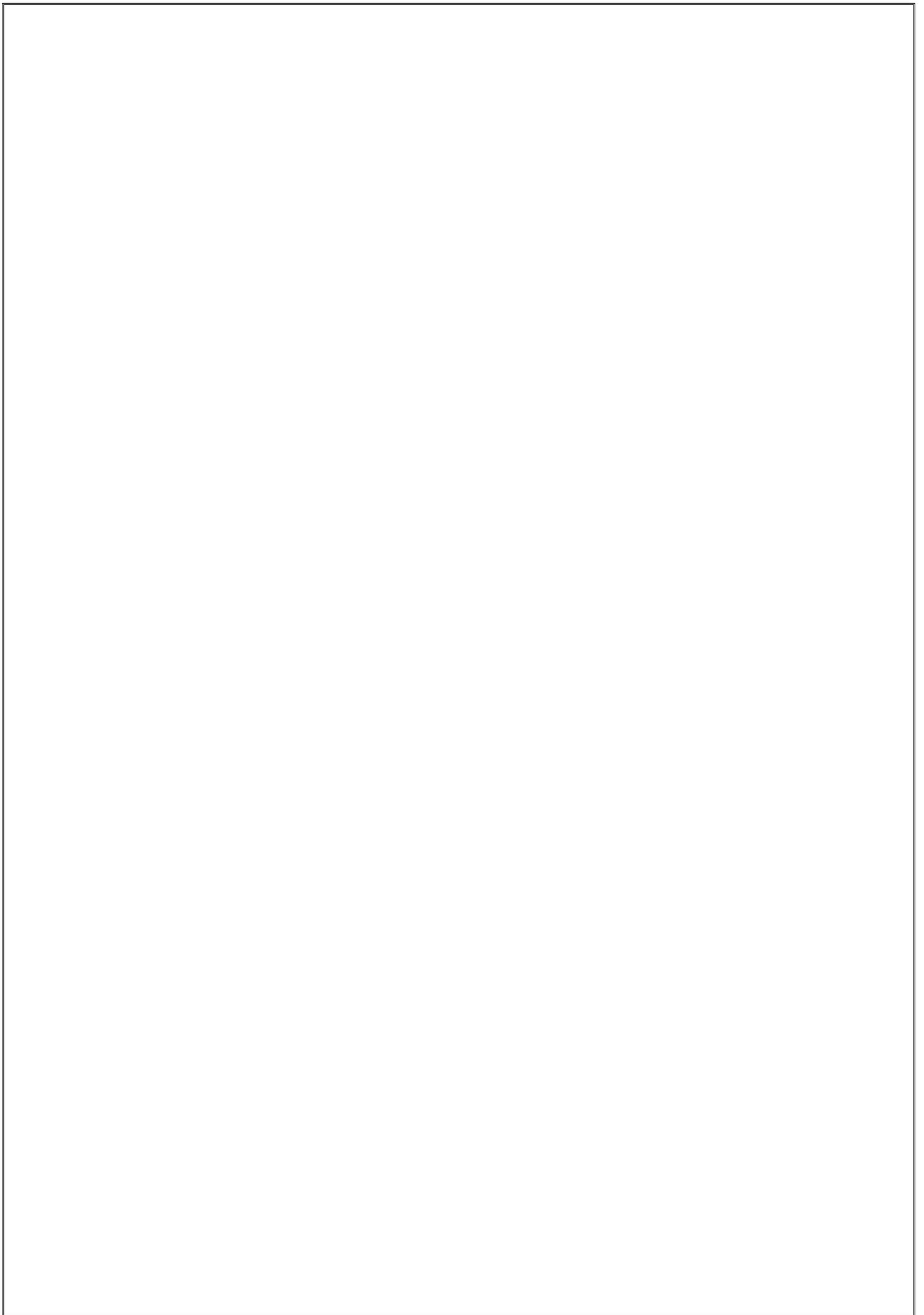
أثر راس المال النفسي الإيجابي على ادارة تغيير الموارد البشرية
دراسة حالة: سوناطراك حوض بركاوي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/09/26
أمام اللجنة المكونة من السادة

(استاذ التعليم العالي-جامعة قاصدي مرباح ورقلة)- رئيسا
(أستاذ محاضر- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) - مناقشا
(أستاذ محاضر- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) - مناقشا

الاستاذ حجاج ع الرؤوف
الاستاذ طواهر ع الجليل
الاستاذ بن شويحة بشير

السنة الجامعية: 2022-2023



جامعة قاصدي مرباح – ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تسيير الموارد البشرية
من إعداد الطالب(ة):
بريطل رندی
احمد بن ساسي
بعنوان:

أثر راس المال النفسي الإيجابي على ادارة تغيير الموارد البشرية
دراسة حالة: سوناطراك حوض بركاوي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/09/26
أمام اللجنة المكونة من السادة

(استاذ التعليم العالي-جامعة قاصدي مرباح ورقلة)- رئيسا
(أستاذ محاضر- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) - مناقشا
(أستاذ محاضر- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) - مناقشا

الاستاذ حاج ع الرؤوف
الاستاذ طواهرير ع الجليل
الاستاذ بن شويحة بشير

السنة الجامعية: 2022-2023

شكر و عرفان

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكلفت بإنجاز هذا البحث، نحمد الله عز وجل على نعمه هي التي منّ بها علينا فهو العلي القدير، كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر والتقدير للدكتور طواهر عبد الجليل لما قدمه لنا من جهد ونصح ومعرفة طيلة إنجاز هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث، من قريب أو من بعيد، ونخص بالذكر الأساتذة الأفاضل الذين أشرفوا على دفعة ماستر تسيير الموارد البشرية 2022/2021، كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر إلى مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة حوض بركاوي ورقلة وكل العاملين بالمؤسسة، إلى الذين كانوا عوناً لنا في بحثنا هذا ونورا يضيء دربنا.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أسرنا وأهلنا وكل من شجعنا في إتمام بحثنا.

إهداء

إلى من رباني وقاسى من الصعاب لأجلي والذي إلى المرأة الصبورة
والمعطاء التي سهرت الليالي من أجلنا وتوفيقى بدعائها والدتي إلى إخوتي
واخواتي وكل إنسان قدم لي العون والمودة في هذه المرحلة
إلى أكثر من وقف بجانبى ... إلى زوجي الغالي إليكم أهدي هذا الإنجاز

الملخص:

هدفت الدراسة الى دراسة العلاقة بين راس المال النفسي الإيجابي وإدارة التغيير، دراسة حالة في مؤسسة سوناطراك حوض بركاوي، وذلك لمعرفة واقع هذه المتغيرات.

اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة للدراسة واخترنا عينة عشوائية قدرت ب 50 عامل في مؤسسة سوناطراك، قمنا باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS لمعالجة البيانات واختبار فرضيات الدراسة. وتوصلت دراستنا الى النتائج التالية:

- وجود مستوى منخفض لرأس المال النفسي لدى عمال المؤسسة؛
- وجود مستوى متوسط لإدارة التغيير في المؤسسة، مع اقتصار وجود الفروق في تصورات أفراد العينة تجاه إدارة التغيير في متغير العمر؛

- وجود علاقة ارتباطية إيجابية ضعيفة بين رأس المال النفسي كمتغير مستقل، وإدارة التغيير كمتغير تابع في مؤسسة الدراسة، حيث يعتبر بعد الأمل البعد الوحيد المؤثر في إدارة التغيير.
الكلمات المفتاحية:

إدارة التغيير-راس المال النفسي الايجابي

Sommaire :

L'étude visait à étudier la relation entre le capital psychologique positif et la conduite du changement, une étude de cas à la Fondation Sonatrach, Bassin de Berkaoui, afin de connaître la réalité de ces variables.

Notre étude s'est appuyée sur la méthode analytique descriptive et le questionnaire comme outil d'étude et nous avons choisi un échantillon aléatoire estimé à 50 travailleurs de Sonatrach. Nous avons utilisé le programme statistique SPSS pour traiter les données et tester les hypothèses de l'étude.

Notre étude a abouti aux résultats suivants :

- la présence d'un faible niveau de capital psychologique parmi les travailleurs de l'entreprise ;
- Il y a un niveau moyen de conduite du changement dans l'organisation, avec seulement des différences dans les perceptions des membres de l'échantillon de la conduite du changement dans la variable d'âge ;
- Il existe une faible corrélation positive entre le capital psychologique en tant que variable indépendante et la conduite du changement en tant que variable dépendante dans l'établissement d'étude, où la dimension d'espoir est la seule dimension influente dans la conduite du changement.

Les mots clés :

Gérer le changement - Capital psychologique positif

قائمة المحتويات

III	الشكر.....
IV	الإهداء.....
VII	الملخص.....
VIII	قائمة المحتويات.....
X-IX	قائمة الجداول.....
X	قائمة الأشكال.....
X	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....
الفصل الأول:	
02	تمهيد.....
02	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
02	المطلب الأول: راس المال النفسي الايجابي
07	المطلب الثاني: إدارة التغيير
10	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لراس المال النفسي الإيجابي وإدارة التغيير
10	المطلب الأول: الدراسات السابقة لراس المال النفسي الايجابي
13	المطلب الثاني: الدراسات السابقة لإدارة التغيير
16	المطلب الثالث: العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
16	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
17	تمهيد.....
18	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
18	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
19	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
21	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها.....
21	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
23	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها
37	خلاصة الفصل.....
38	خاتمة.....
39	المراجع.....
43	الملاحق.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الفصل الأول		
(1-1)	التمييز بين مكونات رأس المال النفسي الإيجابي	06
(2-1)	أوجه الشبه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	15
(3-1)	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	15
الفصل الثاني		
(1-2)	مجال المتوسط الحسابي المرجح والمستوى الموافق له وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي	19
(2-2)	معامل الثبات بحسب معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	20
(3-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد الكفاءة الذاتية	23
(4-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد التفاؤل	24
(5-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد المرونة	24
(6-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد الأمل	25
(7-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد رأس المال النفسي	25
(8-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد التغيير في الأهداف والاستراتيجية	26
(9-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد التغيير في المورد البشري	27
(10-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد التغيير في الهيكل التنظيمي	27
(11-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد التغيير في التكنولوجيا	28
(12-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد إدارة التغيير	28
(13-2)	العلاقات الارتباطية بين رأس المال النفسي الإيجابي وإدارة التغيير بالمؤسسة	29
(14-2)	العلاقات الارتباطية بين رأس المال النفسي الإيجابي وإدارة التغيير بالمؤسسة	29
(15-2)	الإرتباط الخطي بين أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي وإدارة التغيير	30
(16-2)	تحليل تباين خط الانحدار لمؤسسة سوناطراك حوض بركاوي	30
(17-2)	قيم معاملات خط الانحدار للمؤسسات الوطنية	31
(18-2)	الإرتباط الخطي بين بعد المتغير المستقل والمتغير التابع	32

32	تحليل تباين خط الانحدار المتعدد	(19-2)
32	قيم معاملات خط الانحدار المتعدد	(20-2)
33	إختبار t لعينتين مستقلتين لفئتي الجنس لمؤسسة الدراسة	(21-2)
33	إختبار تحليل التباين الأحادي لفئات العمر	(22-2)
34	إختبار تحليل التباين الأحادي لفئات الخبرة	(23-2)
34	إختبار تحليل التباين الأحادي لفئات المسمى الوظيفي	(24-2)
36	تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على مستوى إدارة التغيير	(25-2)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	الفصل الاول	1
03	توسع راس المال النفسي من اجل الميزة التنافسية	(1-1)
04	راس المال النفسي الايجابي	(2-1)
05	ابعاد راس المال النفسي الايجابي	(3-1)
07	التدخل براس المال النفسي الايجابي	(4-1)
	الفصل الثاني	2
18	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(1-2)
21	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(2-2)
22	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(3-2)
22	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	(4-2)
23	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	(5-2)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم
44	الاستبيان	1
47	نتائج تحليل استبيان دور العوامل التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي	2

مقدمة

توطئة:

أضحى التغيير يعد صفة ملازمة للمجتمعات الإنسانية عبر تاريخها الطويل الذي مرت من خلاله بمراحل مختلفة ، ولعل ما يميز التغييرات والتطورات التي طالت كافة مجالات الحياة هو هيمنة المنظمات التي لم يعد ينظر إليها اليوم ككيان مادي بحت وإنما كوحدة اجتماعية هادفة يشكل فيها المورد البشري العنصر الجوهري المعبر عن حيويتها وتفاعلها، و نظرا للتطور الذي ساد في الفكر الإداري وزيادة الوعي بأهمية المورد البشري، وللمحافظة على كينونة المؤسسة وضمان استمرارها، تسعى جل المؤسسات عبر التغيير إلى تطوير سياسات واستراتيجيات أساليب العمل ومن هذه الأساليب الحديثة والمتداولة حاليا هي إدارة التغيير، ومن هنا سعت المؤسسات مؤخرا لزيادة وعي المورد البشري حول هذا المفهوم، وبما أن نجاح تطبيق إدارة التغيير مرتبط بأداء المورد البشري فعلى المؤسسة أن تهتم بتوفير العوامل التنظيمية اللازمة لتحقيق أهدافها فالعلاقة بين راس المال النفسي الايجابي وإدارة التغيير هي علاقة تأثير وتأثر والذي بدوره يحقق أفضل إنتاجية للمؤسسة.

وقد أعطى مفهوم راس المال النفسي الإيجابي دفعا إضافيا لإدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية باختلاف مجالها، ولهذا أدركت المؤسسات الاقتصادية حاجتها لدعم راس المال النفسي الإيجابي من أجل الارتقاء بجودة الخدمة المقدمة للمجتمع ومن بين هذه المؤسسات مؤسسة سوناظرك وبناءا عليه ولدراسة أثر راس المال النفسي الإيجابي على إدارة التغيير نطرح الإشكال الآتي:

الإشكالية:

ما مدى تأثير راس المال النفسي البشري على إدارة التغيير بالنسبة للموارد البشرية؟

ومن خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1. السؤال الأول: ما هو واقع مستوى رأس المال النفسي البشري في المؤسسة محل الدراسة؟
2. السؤال الثاني: ما هو واقع مستوى إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة؟
3. السؤال الثالث: ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين راس المال النفسي البشري وإدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة؟
4. السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة التغيير تُعزى إلى أحد أو كل المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة والمسمى الوظيفي)؟

الفرضيات:

وللإجابة على الأسئلة الفرعية يمكننا وضع الفرضيات التالية:

1. واقع مستويات راس المال النفسي البشري في المؤسسة متوسطة.
2. واقع مستويات إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة متوسطة.
3. يوجد تأثير لأبعاد رأس المال النفسي على إدارة التغيير بالمؤسسة محل الدراسة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة التغيير تُعزى إلى أحد أو كل المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة والمسمى الوظيفي)

دوافع اختيار الموضوع:

مبررات موضوعية:

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الموارد البشرية؛
- يعتبر موضوع راس المال النفسي البشري من المواضيع المتداولة حديثا في جامعة قاصدي مرباح ورقلة لذلك جاءت هذه الدراسة لتقديم إضافة بسيطة حول الموضوع وإثراء المكتبة الجامعية بهذه المواضيع؛
- تزايد الاهتمام ب. راس المال النفسي البشري نظرا لدوره في نجاح المؤسسات الاقتصادية وتحسين أدائها.

المبررات الشخصية:

- الميل الشخصي لدراسة راس المال النفسي البشري ومدى انعكاسها على إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية سوناطراك حوض بركاوي.

أهداف الدراسة:

- تشخيص العلاقة بين راس المال النفسي البشري وإدارة التغيير؛
- تسليط الضوء على الأساليب التحفيزية الحديثة من بينها راس المال النفسي البشري لزيادة إنتاجية العمل؛

أهمية الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لتبیین العلاقة بين راس المال النفسي البشري على إدارة التغيير ومعرفة مدى وجوده في المؤسسة الاقتصادية سوناطراك حوض بركاوي، وتأتي أهمية الدراسة الراهنة أيضا من راس المال النفسي البشري الذي يشكل احد المفاهيم الأساسية التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين لأنه يعتبر من أساليب تحسين الإنتاجية ورفع كفاءة المؤسسة.

حدود الدراسة :

وتتمثل في الحدود الزمنية والمكانية كالتالي:

- **الحدود الزمنية:** امتدت هذه الدراسة من 01/04/2022 إلى 30/04/2022
- **الحدود المكانية:** المؤسسة الاقتصادية سوناطراك حوض بركاوي ورقلة.
- **الحدود البشرية:** تم اختيار عينة عشوائية من عمال المؤسسة الاقتصادية سوناطراك حوض بركاوي ورقلة

• الحدود الموضوعية: منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال: الملاحظة العلمية، والوثائق الرسمية والمقابلة الشخصية والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS.

مرجعية البحث:

وتمثلت في الكتب والمقالات والمذكرات السابقة في الموضوع، وكذا بعض المواقع الالكترونية التي لها علاقة واهتمام بالموضوع.

صعوبات الدراسة:

من أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي:

- قلة الكتب المتخصصة في موضوع راس المال النفسي البشري؛
- صعوبة الحصول على رد تحكيم الاستبيان؛
- الصعوبة في استرجاع الاستبيان في الوقت المحدد مما أدى إلى تكرار عدد الزيارات وتكرار توزيع الاستبيان.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث يتضمن كل فصل مبحثين كما يلي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لراس المال النفسي و البشري و إدارة التغيير، تطرقنا في مبحثه الأول للأدبيات النظرية للمتغيرين والذي بدوره ينقسم إلى مطلبين، المطلب الأول: ماهية راس المال النفسي و البشري ، المطلب الثاني: إدارة التغيير ،

أما المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية، الذي بدوره ينقسم إلى المطلب الأول دراسات باللغة العربية وتتفرع إلى الدراسات السابقة الخاصة براس المال النفسي و البشري والفرع الخاص بالدراسات السابقة بإدارة التغيير، المطلب الثاني الدراسة الأجنبية والمطلب الثالث المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية.

الفصل الثاني: تناول الدراسة الميدانية لدور راس المال النفسي والبشري في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية سونطراك حوض بركاوي ورقلة، وفي المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد تطرقنا من خلالها لأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:

يعتبر مفهوم راس المال النفسي الإيجابي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت بشكل كبير في المؤسسات، والتي تكتسي أهمية بالغة، نظرا لأهميتها في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن هنا ارتأينا أن نقسم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الادبيات النظرية

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لرأس المال النفسي الإيجابي وإدارة التغيير

المبحث الأول: الادبيات النظرية

المطلب الأول: راس المال النفسي الإيجابي

الفرع 1: نشأة وتطور راس المال النفسي الإيجابي:

لقد تطور مفهوم راس المال النفسي في الإدارة عبر مراحل عديدة¹:

المرحلة الأولى: تم استخدام علم النفس المرضي (psychopathology) من اجل دراسة السلوك الإنساني في العمل، للمساعدة في فهم الاختلال النفسي الذي يظهره العاملون في ظروف العمل الصعبة والتي تتسم بالضعف والتوتر.

المرحلة الثانية: تطور الاهتمام الى الجوانب الإيجابية في السلوك التنظيمي للعاملين من اجل تحسين كفاءة وفعالية العاملين، اذ تم تجاوز تحليل الحالات الذهنية و الاختلال الوظيفي السلوكي الى الاهتمام ببناء السلوك التنظيمي الاجتماعي فيما يعرف بعلم النفس الايجابي (positive psychology).

المرحلة الثالثة: طرح (lutherans & Youssef) مفهوم راس المال النفسي الإيجابي سواء كبنية (contract) فيما يشبه الرصيد الموجب في الخصائص الإيجابية وتأثير عمليات المساهمة في تحسين الأداء في العمل (كتدفق او عمليات)، لهذا فقد اعتبره بمثابة المساهم الرئيسي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات.

وترى الباحثة ان راس المال النفسي الإيجابي هو تطور مهم جاء في الوقت الحاضر، والذي يمكن تعقب جذوره كحركة تطورت من علم النفس الإيجابي، والتي ساعدت على زيادة إدراك المنظمات للأهمية النسبية التي يمكن ان تكون لنقاط القوة والقدرات النفسية الإيجابية في أداء الموارد البشرية، اذ أصبح تركيز الدراسات النفسية على مكان القوة في نفسية الفرد العامل بهدف التغلب على الضغوط التي تؤدي الى اضطرابات بالصحة النفسية.

الفرع 2: مفهوم راس المال النفسي الإيجابي:

ينبثق راس المال النفسي الإيجابي من الإجابة على السؤال (من انت) لما تتضمنه تلك الإجابة من مؤشرات حول الحالة الشخصية والنفسية للشخص المقصود، والتي تقود الى تكوين صورة واضحة عما يمتلكه من قدرات نفسية يتحدد بآء عليها الإجابة على السؤال التالي (المعاني، 2011: 292) "ما إمكانية ان يكون الشخص ناجحاً ام لا؟".

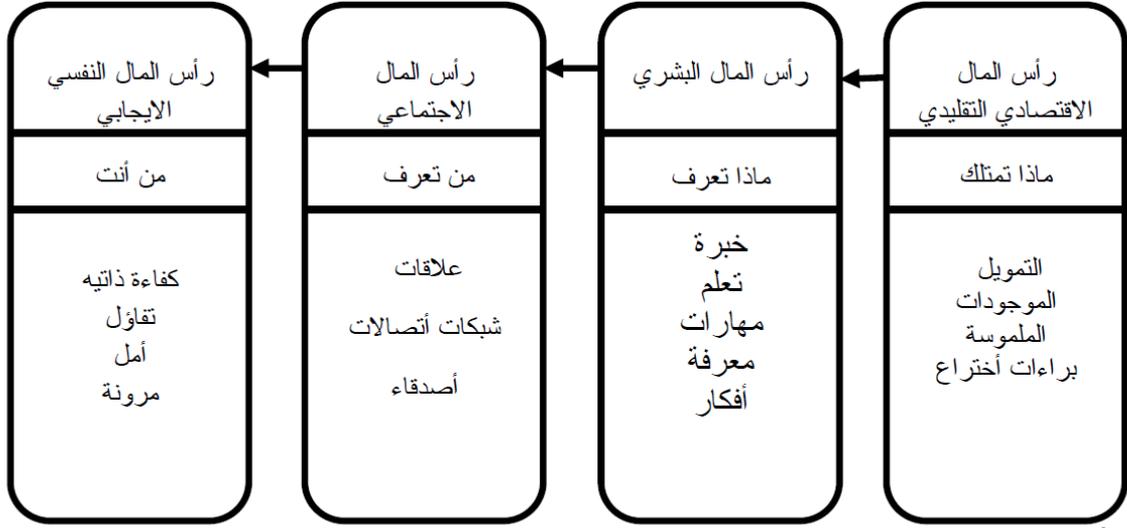
ليمتد بالتوجه الى ما هو ابعد من الراس المال الاقتصادي (ماذا تملك؟) وراس المال البشري (ماذا تعرف؟) وراس المال الاجتماعي (من تعرف؟)²

¹ - (نجم، 195:2010)

² - (Luthans ,2008:218)

وبشكل أكثر تحديد يتعلق رأس المال النفسي الإيجابي بالمعنى التطوري (من تصبح نفسك الأفضل؟)¹ أي تطوير الذات الفعلية لتصبح الذات الممكنة² لاكتساب ميزة تنافسية من خلال الاستثمار التطويري ل (من تكون؟) و (ما يمكن ان تصبح؟)³.

ويوضح الشكل (2) توسع رأس المال النفسي الإيجابي لاكتساب الميزة التنافسية:



الشكل (2)

توسع رأس المال النفسي الإيجابي من أجل الميزة التنافسية

Source : Envic , Brook R . “ Beyond Human and social capital : The important of positive psychological capital for Enter prencurial success “ , Academy of Enter prencurship , VOL . 10 NO -2 , P.16 .

ومن هذا المنطلق يشير⁴ الى الفارق بين رأس المال البشري ورأس المال النفسي على لوجه الاتي:

1. يسجل رأس المال البشري درجة من (الوضوح) وسهولة الابداع والقياس والرقابة، بينما رأس المال النفسي ذو جانب (احتمالي) أكثر، وصعب المشاهدة نسبيا او القياس او التطور.
2. يؤكد رأس المال النفسي الإيجابي على القوة الفردية والحماسة بدلا من التصحيح والتجربة والخطأ، وهو يعكس مزايا وليس حالات ضعف، وهو موسع الى حد حين، ويشمل جميع علوم النفس والسلوكيات التي يمكن ان تولد نتائج إيجابية بالنسبة للعاملين والمنظمات، ويعرف رأس المال النفسي الإيجابي بشكل عام بأنه (الحالة النفسية الإيجابية للفرد القابلة للتطوير)⁵ والتي تتميز بالآتي⁶:

- ✓ امتلاك الثقة (الكفاءة الذاتية) للعمل بموجبها وتقديم الجهد الضروري للنجاح في المهام التي تثير التحدي.
- ✓ تقديم سمة إيجابية (التفاؤل) بشأن النجاح الان او في المستقبل.
- ✓ التوجه نحو الأهداف وعند الضرورة إعادة توجيه المسارات نحو الأهداف (الامل) من اجل تحقيق النجاح.

¹ - (Luthans, etal, 2010 :42)

² - (Norman & Combs, 2006 :388)

³ - (Othman & Nasurdin, 2011 :703)

⁴ - (Guo Juan & Jingzhou , 2008 :318)

⁵ - (Luthans, 2008 :218)

⁶ - (Norman & Combs,2006 :382)

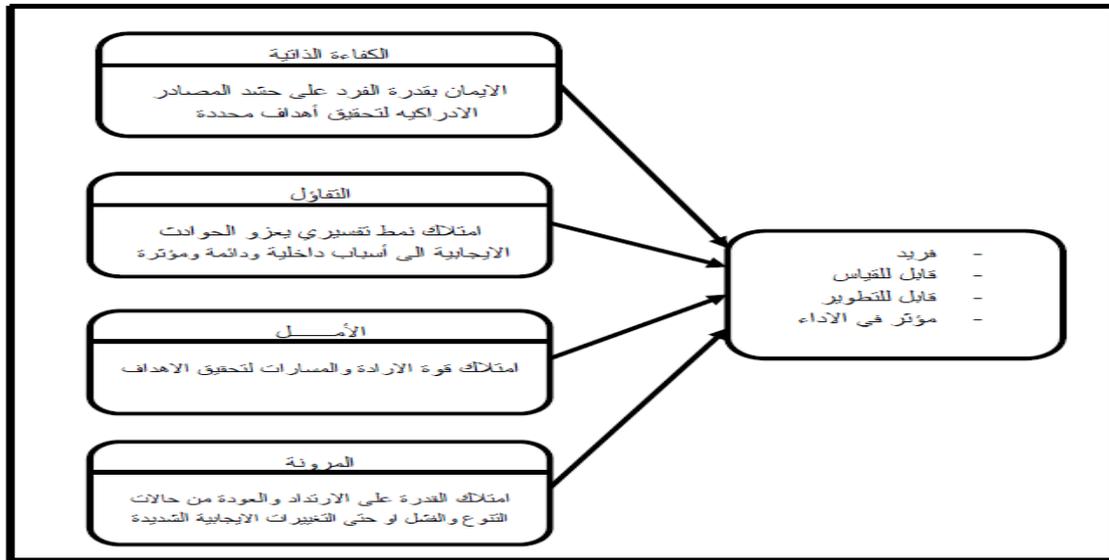
✓ عند مواجهة المشاكل والمحن فان البقاء والعودة وحتى ما هو ابعد من ذلك (المرونة) لتحقيق النجاح.

وعند جمع هذه القدرات النفسية الإيجابية (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة) مع بعضها سوف تمثل بما يدعى براس المال النفسي الإيجاب¹.

وللدخول في هذا التصور عن راس المال النفسي الإيجابي يؤكد² على انه:

1. فريد
2. قابل للقياس
3. قابل للتطور
4. مؤثر في الأداء

والشكل (3) يوضح ذلك:



الشكل (3)

راس المال النفسي الإيجابي

Source : page , Liam F. & Donohue , Ross " positive psychological capital : Apreliminary Exploration of the construct , monash university , Business and Economic working paper 51/04 , 2004 : 4

وتأسيسا على ما تقدم ترى الباحثة ان راس المال النفسي الإيجابي يمثل إنتاجية الفرد العامل النفسية اعتمادا على ما موجود لديه من رصيد موجب في خصائصه النفسية الإيجابية القابلة للتطور بالتدريب والممارسة المقصودة لتحسين الأداء الفردي والمنظمي.

الفرع 3 : أهمية راس المال النفسي الإيجابي:

تبرز أهمية راس المال النفسي الإيجابي من حيث تركيز هذا المدخل الجديد على القدرات النفسية ونقاط قوة الموارد البشرية الموجهة على نحو إيجابي لتحسين الأداء الفردي والمنظمي وتحقيق النجاح التنظيمي³.

ويمكن في هذا المجال ان تشير النتائج المحتملة لراس المال النفسي الإيجابي على الوجه الآتي⁴:

¹ - (Peterson & Spiker, 2004 : 4)

² - (Page & Donohue, 2004 : 4)

³ - (Cetin, 2011: 373)

⁴ - (نجم، 2009: 19)

- 1- بالنسبة للمنظمة: تحسين علاقات العمل، تحمل المسؤولية في العمل، تحسين الأداء الإداري، قبول مبادرات الافراد الابتكارية والجديدة، تحسين سلوك المنظمة في مجال المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال، مواطنة المنظمة، علاقات أفضل مع أصحاب المصالح، ومصدر للميزة التنافسية غير قابل للتقليد.
- 2- بالنسبة للفرد العامل: الرضا عن العمل، الاستقرار في العمل، المبادرة في العمل، الروح المعنوية العالية، عدم الغياب، التفاؤل، الانفتاح الإيجابي للعمل الجماعي.

يتضح مما تقدم ان أهمية راس المال النفسي الإيجابي تنطلق من حيث كونه قوة يجب الاحتفاظ بها وادارتها في مجال تعزيز وتطوير الأداء على المستوى الفردي والمنظمي.

الفرع 4: ابعاد راس المال النفسي الإيجابي:

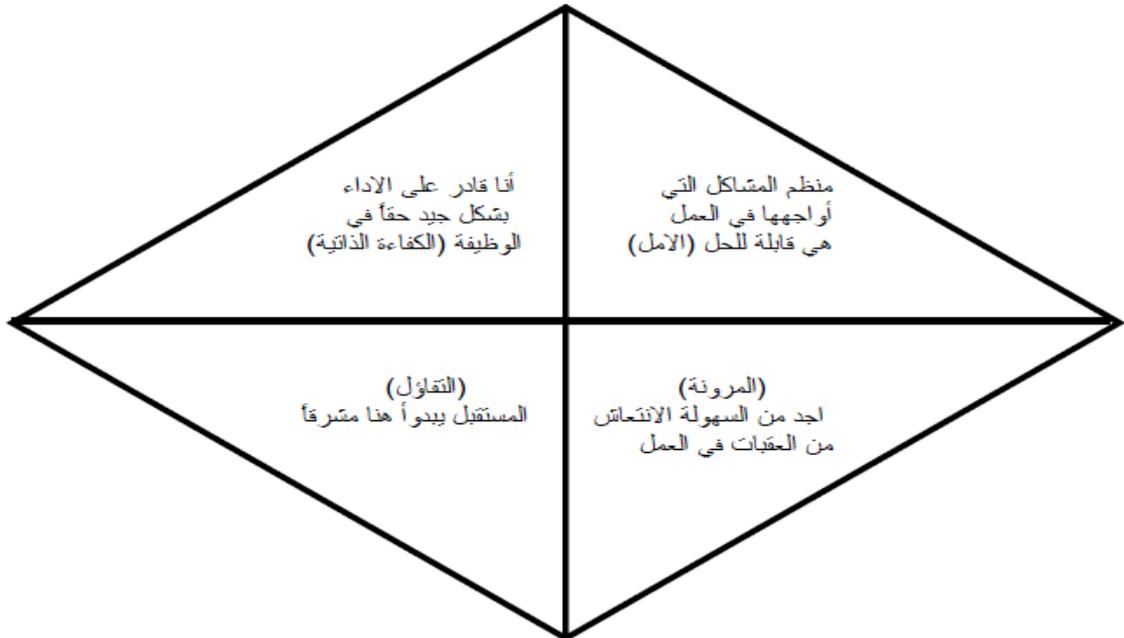
اجمع العديد من الباحثين في حقل السلوك التنظيمي الإيجابي على تضمين راس المال النفسي الإيجابي أربعة تركيبات إيجابية يعرضها الشكل (4) تجسد ميول الفرد العامل لان يكون محفزاً تجاه انجاز الهدف، وإدراك المسار لتحقيقه، والايمان بالنجاح في الوصول اليه، والتعافي من العقبات التي تظهر في طريق تحقيقه، وهي على الوجه الاتي:

✓ الكفاءة الذاتية Self-Efficacy

✓ التفاؤل Optimism

✓ الامل Hope

✓ المرونة Resilience



الشكل (4)

أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي

Source : cordery , John " Accentuating the positive : Building Hope , optimism , confidence and Resilience in organization " , www.aimwa.com

وعلى الرغم من الاختلاف بين مكونات راس المال النفسي الإيجابي لان هناك جانبان اساسيان تشترك به هذه المكونات: ¹

¹ - (Hmieleski & car, 2008: 4)

1. يمكن ان تتطور من خلال التدريب والممارسة المقصودة.

2. مرتبطة طرديا مع الأداء.

ويبين الجدول (1) التمييز بين مكونات رأس المال النفسي الإيجابي على وفق التوجهات الزمنية ومدى اسهام كل مكون.

الجدول (1)
التمييز بين مكونات رأس المال النفسي الإيجابي

المكون	التوجه الزمني	الاسهام
الكفاءة الذاتية	التركيز على الحاضر ومن ثم من الحاضر الى المستقبل	الانفتاح على التحديات وتكثيف الجهود في السعي نحو تحقيق الاهداف
التفاؤل	التركيز على المستقبل	وضع حواجز بين التأثير السلبي للحوادث غير المرغوبة والتوقعات المستقبلية ذات المسحة الإيجابية وتحسين التأثير الإيجابي للحوادث المرغوبة
الامل	التركيز على المستقبل	تقييم الاهداف والرغبة على إنجازها والتخطيط من أجل إنجازها
المرونة	التركيز على الماضي ، ومن ثم على الحاضر	تقديم التحسن من الحوادث غير المرغوبة في الماضي او الحاضر وتجاوز الوضع الراهن

Source : page , Liam F. & Donohue , Ross “ positive psychological capital :
Apreliminary Exploration of the construct , monash university
Business and Economic , working paper , 50/04 : 6

ويصف نموذج رأس المال النفسي الإيجابي مكوناته الأربعة على الوجه الآتي:
الكفاءة الذاتية: إيمان المرؤوس وثقته بشأن قدراته على تعبئة الحافز والموارد المعرفية ومسارات الاحداث المطلوبة لتنفيذ مهمة ضمن سياق محدد¹.

التفاؤل: نمط تفسيري يعزي الاحداث الإيجابية الى أسباب داخلية مستمرة ومؤثرة، والاحداث السلبية الى أسباب خارجية ومؤقتة وذات صلة بالمواقف².

الامل: حالة امتلاك قوة الإرادة والمسار لتحقيق اهداف الفرد³.

المرونة: امتلاك العامل القدرة او الطاقة النفسية الإيجابية للعودة الى الحالة الطبيعية بعد حصول حالة مضادة او فشل في تغييرات الإيجابية ولكنها شديدة مثل المسؤولية المتزايدة⁴.

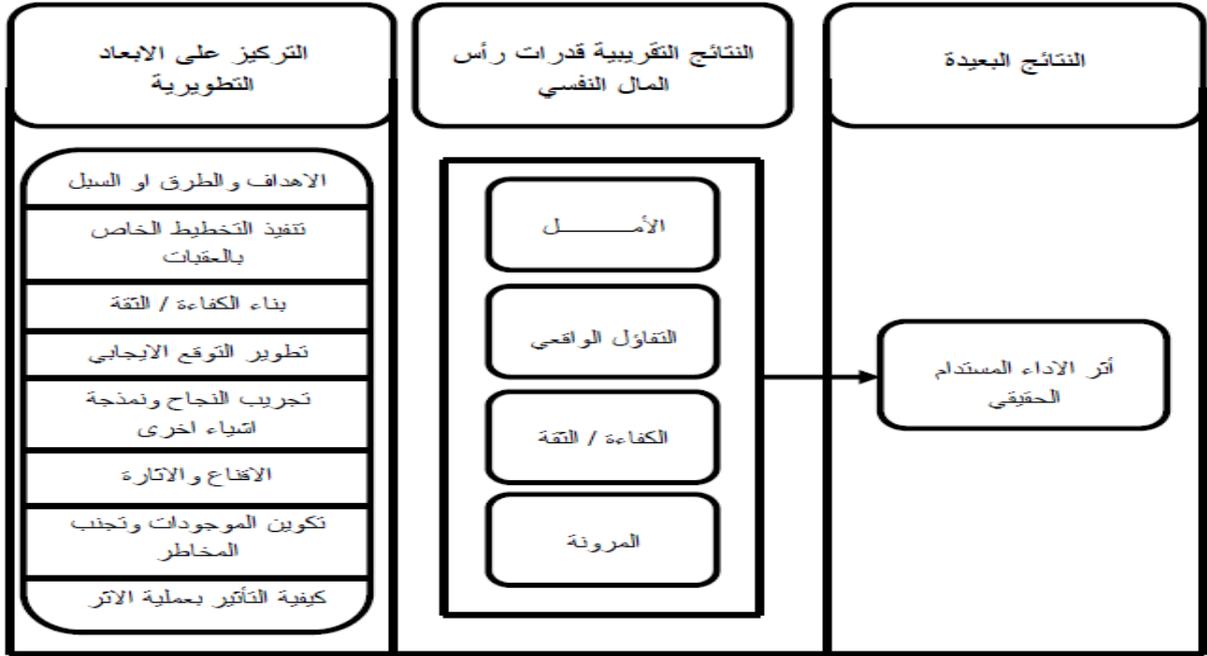
وكطريقة نظامية للتدخل برأس المال النفسي الإيجابي من خلال التدريب يعرض الشكل (5) ذلك التدخل.

¹ - (Lathans, 2008 : 201)

² - (MG, Shanawz & Jafri, 2009 :79)

³ - (Page & Donohue, 2004 : 4)

⁴ - (Page & Donohue, 2004: 5)



الشكل (5)

التدخل برأس المال النفسي الايجابي

Source : Luthans , Fred , Avery , James B . , Avolio , Bruce J . & Peterson , Suzanne J .
 " The Development and Resulting per formance Impact of positive psychological capital " , Human Resource Development Quarterly , VOL . 21 , NO 1 , 2010 , p50 .

المطلب الثاني: إدارة التغيير

على اعتبار ان لكل مؤسسة أنشطة وعمليات تحتاج الى تنظيم وتنسيق من اجل الوصول الى أرقى مستويات تحقيق الأهداف، أصبح من الضروري على المؤسسة تبني إدارة التغيير والتي تزداد أهميتها تبعاً لزيادة الأنشطة الاقتصادية والتطورات التكنولوجية، وهذا ما دفعنا للإحاطة ببعض جوانب إدارة التغيير.

الفرع 1: تعريف إدارة التغيير:

تعدد واختلاف الباحثون والمفكرون في مجال إدارة التغيير في وضع تعريف محدد لها، وهذا راجع لسبب الاختلاف في المدارس الفكرية التي ينتمون اليها، وكذلك الاختلاف في وجهة النظر لدراسة هذه الظاهرة، بحيث تطرقنا الى ما يلي:
 قبل تعريف إدارة التغيير نعرف التغيير والذي هو " عبارة عن فلسفة إدارية تعمل على استحداث شيء جديد اعتماداً على تفجير إمكانيات المنظمة...حتى يثنى لها التحرك من الوضع الحالي الى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة"¹
 يعرف التغيير أيضا على انه " محاولة طويلة المدى لإدخال التطوير والتغيير بطريقة مخططة معتمدين في ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضائه بصورة جماعية"²

¹ - (حريم، 2004: 392)
² - (علي، 2004: 306).

اما إدارة التغيير فتعرف بانها الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية الإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة بشرية ام قانونية ام مادية ام زمنية بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي الى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبات ممكنة على الافراد والمؤسسات وبأقصر وقت و اقل جهد وتكلفة¹.

الفرع 2: اهداف إدارة التغيير:

يشير² الى ان أي عملية تغيير اداري تنتهجها المنظمة غالباً ما يكون الهدف منها اما تطوير المنظمة، واما تغيير اضطراري تقوم به من اجل التكيف مع الظروف المحيطة بها كأوضاع السوق او القوانين، وعلى هذا الأساس فان هنالك ثلاثة جوانب رئيسية للهدف من التغيير، وهي:

- 1- منح العاملين في المنظمة فرصة اظهار اقصى طاقة يملكونها على الإنتاج والعمل.
- 2- العمل على رفع قدرة المنظمة، وفعاليتها في تحقيق الأهداف المنشودة.
- ويبين³ بان للتغيير الإداري والتنظيمي هدفين متلازمين، وهما تحقيق التوازن بين المنظمة وبيئتها وتطوير سلوكيات العاملين فيها. كما ان التغيير الجذري ام التدريجي يهدف الى تحسين او تطوير طبيعة العمل او النشاط في المنظمة من اجل تحقيق النتائج المرجوة بالصورة الأفضل⁴.

أورد⁵ مجموعة من اهداف عملية التغيير في المنظمة والتي تهدف الى تحسين فعالية المنظمة، وهي:

- 1- تحقيق حالة من التوازن بين المنظمة والبيئة المحيطة، انطلاقاً من ان عمليات التغيير تؤدي الى زيادة مقدرة المنظمة على التأقلم مع البيئة والتغيرات والظروف المحيطة بها وبالتالي تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء.
- 2- تعديل وتغيير سلوك العاملين ليتماشى والتغيرات الحاصلة، كالانتقال من العمل الفردي الى العمل الجماعي (فرق العمل).
- 3- ادخال التكنولوجيا الحديثة الى المنظمة واجراء التعديلات اللازمة لإنجاح التغيير التقني في المنظمة.
- 4- تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين العاملين في المنظمة.
- 5- تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وتسريعها.
- 6- زيادة مقدرة العاملين على الابداع.

ويرى الباحث ان التغيير يسهم في تحقيقه هو تحسين الأداء وتحسين إجراءات العمل، وتحسين الفكرة العامة عن المؤسسة، وتشجيع العاملين على الابداع والابتكار، تعزيز تنافسية المنظمة، فضلاً عن تطوير مهارات العاملين.

الفرع 3: أهمية إدارة التغيير:

لقد أصبحت الفكرة الأكثر هيمنة على نظرية الإدارة الحديثة هي فهم وخلق التغيير والعمل على التكيف معه ومواكبته، بل اعتبر التغيير مفتاحاً لنجاح أو فشل أي منظمة. وعلى المديرين أخذ زمام المبادرة وإدارة التغيير ضمن مجموعات العمل الخاصة بالمنظمة، حيث تبرز إدارة التغيير في تمكين المديرين على التعامل مع محركات التغيير بإيجابية، وتطوير منهجية علمية،

1 - (العطيات، 2006: 95)

2 - (العقيلي، 2010: 356)

3 - (الجواد، 2000: 453)

4 - (الشماع وحمود، 2007، ص 369)

5 - (البليسي، 2002: 45-46)

وصناعة نسيج فكري إداري إبداعي، وتطوير تقنيات إدارية وفكرية حديثة ومبتكرة لإدارة التغيير، بما يتناسب مع أهداف المنظمة وإمكانياتها.

كما تكمن أهمية إدارة التغيير في مواكبته لكل ما هو جديد في مجال المعرفة والتقدم التكنولوجي وتحسين الأداء وزيادة الجودة، ومساعدة الأفراد في الاندماج وانتاج أجيال قادرة على حل المشكلات بشكل إبداعي والتكيف مع متطلبات المستقبل وتلبية حاجات المجتمع المتجددة. وقد أجملت إدارة التغيير في خمسة جوانب رئيسة هي:

- الحفاظ على حيوية المنظمة والأفراد لزيادة الجودة.
- تنمية قدرة الأفراد على الابتكار.
- زيادة الرغبة في التحسين والتطوير وزيادة الجودة.
- الوصول لأفضل المعايير في الممارسة العملية في المنظمة.

أما الأهداف الأخرى من إدارة التغيير، فهي متباينة ومتنوعة ومختلفة وذلك حسب نوع التغيير ومكانه وزمانه والظروف المحيطة التي أدت لحدوثه، لذلك نجد من الصعوبة بمكان تحديد أهداف عامة لكل أنواع إدارة التغيير، فهي في الغالب إما تغيير في الاتجاهات أو السلوك أو كلاهما، أو في المعايير والقيم والثقافة السائدة في المنظمة.

الفرع 4: خصائص إدارة التغيير:

- 1- **الاستهدافية:** يعتبر التغيير حركة للتفاعل الذكي لا يحصل بشكل غير منظم أو بشكل ارتجالي، بل يتم من خلال إطار حركة تكون منظمة تتجه إلى هدف المعلومة والمواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير.
 - 2- **الواقعية:** يجب أن يكون هناك ارتباط بين إدارة التغيير بالواقع الحقيقي الذي تعيش فيه المنظمة، وأن يكون ضمن إمكانياتها ومواردها والظروف التي تمر بها.
 - 3- **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر ملائم من التوافق بين عملية التغيير وبين الرغبات والتطلعات للقوى المتنوعة لعملية التغيير.
 - 4- **الفاعلية:** يتوجب أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تلك القدرة على الحركة بشكل حرّ ملائم، وتملك القدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيه القوى العاملة في الأنظمة والأقسام الإدارية المستهدفة للتغيير.
 - 5- **المشاركة:** تتطلب إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والطريقة الوحيدة للوصول لذلك هو المشاركة الواعية للقوى التغيير وأطرافه التي سوف تتأثر بعملية التغيير والتفاعل مع قادة التغيير.
 - 6- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في الأطر الشرعية والأطر القانونية والأخلاقية في وقت واحد.
 - 7- **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تنصف بالإصلاح، والمقصود يجب أن تسعى لتحقيق الإصلاح لما هو موجود من عيوب، وعلاج كل ما هو موجود من مشاكل في المنظمة.
 - 8- **القدرة على التطوير والابتكار:** يجب على التغيير أن يعمل على معرفة إمكانية التطوير أفضل ممّا هو قائم في الوضع الحالي أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الرقي والتقدم وإلا سوف يفقد مضمونه.
 - 9- **إمكانية التكيف السريع مع الأحداث:** إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأدوات فقط، لكنها أيضاً تتناسب وتتكيف مع التغييرات.
- الفرع 5: أنواع إدارة التغيير

كما أسلفنا سابقاً، لا يوجد تعريف محدد لإدارة التغيير، وهناك عدة أنواع من التغيير، لكل منها مسمى مختلف مثل:

- التغيير المخطط: وهو التعديل الهادف والمقصود في البنية التنظيمية، أو سلوك العاملين، وغالباً ما يكون استجابة لضغوط خارجية وأحياناً داخلية.
- التغيير الطارئ: وهو ما يكون نتيجة لوضع أو حالة استجدت في المؤسسة أو خارجها مما استدعى ضرورة التغيير.
- التغيير الجذري: التغيير الناتج عن استبدال ما هو موجود في المنظمة بأهداف جديدة وتوجيهها بطرق مختلفة عما كان موجوداً قبل التغيير.
- التغيير التدريجي: وهو التغيير الواعي والمقصود دون تبديل جوهري في عناصر المنظمة الرئيسية.
- التغيير الاستراتيجي وغير الاستراتيجي.

الفرع 6: استراتيجيات إدارة التغيير

كما أن هناك عدداً من الاستراتيجيات الخاصة بإدارة التغيير والتي من أبرزها:

- استراتيجية الرشد والتطبيق العملي: يبنى على افتراضات عقلانية أهمها أن الأفراد يميلون لتطبيق ما يحقق مصالحهم، وبالتالي لا بد من شرح وتوضيح ذلك لهم، واستخدام ونشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار الرشيد.
 - استراتيجية القيم: تقوم على الاعتراف بأهمية القيم في حياة الأفراد وما لها من تأثير على سلوكهم، وبالتالي لا بد من إعادة التعلم لإحلال القيم الجديدة بدلاً من القديمة لعدم فعاليتها.
 - استراتيجية تطبيق القوة والقهر والإذعان: وتقوم على إرغام الأفراد على إحداث التغيير.
- كما أضاف إليها الصيرفي (2006) عدداً آخر من الاستراتيجيات منها: إثارة عدم رضا العاملين عن الوضع القائم، بالإضافة لتفعيل دور الإدارة العليا والحصول على دعمها، ومشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار، ناهية عن إمكانية ربط المكافآت بالتغيير، كما يمكن التقدم باستراتيجية لعمل دراسة ميدانية للواقع للتعرف على أسباب مقاومة التغيير.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لرأسمال النفسي الإيجابي وإدارة التغيير:

قمنا في هذا المبحث بمحاولة عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الموضوع خلال فترات زمنية مختلفة وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها والإجراءات والأدوات المستخدمة في التحليل، قسمنا المبحث إلى ثلاثة مطالب حيث تناولنا في المطلب الأول الدراسات الخاصة بتغيير رأسمال النفسي الإيجابي وفي المطلب الثاني الدراسات الخاصة بتغيير إدارة التغيير، تم تطرقنا إلى تحديد العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وذلك في المطلب الثالث.

المطلب الأول: الدراسات السابقة لرأسمال النفسي الإيجابي:

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية:

الدراسة الأولى: دراسة الكرداوي (2012):

بعنوان: أثر الإنطمار الوظيفي في العلاقة بين رأس المال النفسي الإيجابي ومستوى الشعور بالاحتقان التنظيمي لدى العاملين بالقطاع الحكومي: ¹

هدفت الدراسة إلى قياس الدور الوسيط الذي يلعبه الانطمار الوظيفي في العلاقة التي تربط مستوى رأس المال النفسي للعاملين بمستوى شعورهم بالاحتقان التنظيمي وذلك من خلال التطبيق على عينة 384 مفردة من العاملين بالقطاع الحكومي في محافظة دهليزية زيدت إلى 550 مفردة بهدف زيادة نسبة الاستجابة و التي بلغت 90.6% بعد الإضافة لإجمالي العينة وباستخدام نموذج المعادلة البنائية في قياس الأثار المباشرة وغير المباشرة لرأس المال النفسي للعاملين على مستوى شعورهم بالاحتقان التنظيمي وأن وجود الانطمار الوظيفي للعاملين يلعب دور الوساطة الجزئية التداخلية في علاقة رأسمال النفسي بمستوى شعور العاملين بالاحتقان الوظيفي وأن وجود الانطمار الوظيفي في تلك العلاقة يلطف من التأثير السلبي لمشاعر الاحتقان التنظيمي لدى العاملين حيث يزداد دور رأس المال النفسي في التقليل من مشاعرهم الاحتقانية في ظل وجود الانطمار الوظيفي.

كما أشارت النتائج لوجود علاقة تأثير إيجابية لرأسمال النفسي للعاملين على مستوى الانطمار الوظيفي لهم ووجود علاقة تأثير سلبية مباشرة بين الانطمار الوظيفي للعاملين ومستوى شعورهم بالاحتقان التنظيمي.

وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من النتائج، اقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي يمكن تسهم في تنمية رأس المال النفسي لدى العاملين وفي الوقت نفسه تزيد من مستوى انطمارهم الوظيفي وبما يقلل في النهاية من مستوى شعورهم بالاحتقان التنظيمي.

الدراسة الثانية: المغربي وعبد الحميد وعبد الفتاح والنداوي، 2016.

بعنوان: العلاقة بين القيادة الكاريزمية ورأس المال النفسي- دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الجامعة العراقية في جمهورية العراق.

هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين توافر سمات وخصائص القيادة الكاريزمية لدى قيادات الجامعة العراقية في تنمية راس المال النفسي لدى العاملين في الجامعة بالتطبيق على عينة قدرت ب 327 مفردة، وكانت أهم النتائج المتوصل إليها وجود علاقة إيجابية بين القيادة الكاريزمية ورأس المال النفسي، كذلك تأثير معنوي إيجابي بأبعاد القيادة الكاريزمية من حيث الرؤية الاستراتيجية والاستشعار البيئي، تحمل المخاطر الشخصية، مراعاة احتياجات العاملين، السلوك غير التقليدي على أسعاد رأس المال النفسي المتمثل في الكفاءة الذاتية والأمل والمرونة والتفاؤل².

الدراسة الثالثة: بودرهم كنزة 2018:

بعنوان: أثر ضغوط العمل على الرأس المال النفسي الإيجابي - دراسة جالة المؤسسة العمومية الاستشفائية سعد دحلب :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على رأس المال النفسي الإيجابي في المؤسسة العمومية الاستشفائية سعد دحلب -جامعة-، حيث طبقت الدراسة على عينة طبقية قصدية مكونة من 110 موظف، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ثم تحليل البيانات الواردة من الاستبانات عن طريق استخدام الحزمة

¹ - الكرداوي، مصطفى محمد، أثر الانطمار الوظيفي في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الشعور بالاحتقان التنظيمي لدى العاملين بالقطاع الحكومي في محافظة دهليزية، دورية الإدارة العامة، المجلد الثالث والخمسون، العدد الثالث، مصر، 2013، ص741

² - المغربي وعبد الحميد وعبد الفتاح والنداوي، العلاقة بين القيادة الكاريزمية ورأس المال النفسي-دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الجامعة العراقية في جمهورية العراق، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد40، العدد2

الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي.

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ضغوط العمل ورأس المال النفسي الإيجابي ووجود علاقة عكسية ضعيفة بينهما تقدر نسبتها 23.8%، كما توصلت إلى عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين تعزى لخصائصهم من حيث الجنس، ديمومة الوظيفة، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة، الحالة العائلية¹.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

الدراسة الأولى: BOCKORNY 2015.

بمعنوان: Psychological capital, courage, and entrepreneurial success

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في بعض الموارد النفسية التي يمكن أن تتنبأ بنجاح المشاريع المقاولاتية من حيث بقاء المشروع، نمو كل من الموظف والدخل والرضا عن الحياة. وهناك 3 مساهمات ساهمت بها هذه الدراسة بشكل فريد من نوعه: أولاً العلاقة بين رأس المال النفسي والشجاعة وأبعاد نجاح المشروع وبصورة مباشرة وغير مباشرة من خلال نموذج بين رأس المال النفسي وأبعاد نجاح المشروع وتتوسطه الشجاعة، ثانياً اختبار التفاعل بين الشجاعة ورأس المال النفسي يتوقع تباين إضافي لأبعاد نجاح المشاريع غير الأثر الرئيسية، ثالثاً اختبار إن كانت الشجاعة بعد خامس لأبعاد رأس المال النفسي. وهذه الدراسة تمت في جنوب داكوتا على حجم عينة يقدر 152 تم جمع البيانات عن طريق إرسال رسائل للمشاركين تحتوي الرسالة على رابط إلكتروني تتواجد به استبانة الأسئلة ولضمان استكمال الأسئلة تم وضع جائزة لكل مشارك يكمل الاستبانة كنوع من التحفيز وزيادة التنافس بين أفراد العينة. وكانت نتائج هذه الدراسة أن رأس المال النفسي يتنبأ بنمو الموظف، والرضا عن الحياة، رأس المال النفسي كان مؤشر لنمو الدخل. الشجاعة ورأس المال النفسي لا ستوقعان ببقاء المشروع. ووجود علاقة بين الشجاعة ورأس المال النفس، إذ أن العلاقة بينهم كانت إيجابية، وأن الشجاعة تعد بعد من أبعاد رأس المال النفسي².

الدراسة الثانية: "Kyung-Sunhan, Kyung-Hee Chung, 2015":

دراسة بعنوان: Positive Psychological Capital, organisational Commitment and

Job Stress of Nurses in Small and Medium-Sized Hospitals.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم معلومات أولية عن تسيير التمريض في المستشفيات الصغيرة والمتوسطة الحجم، ولتحقيق هذه الغاية، بحثت هذه الدراسة عن درجة رأس المال النفسي الإيجابي و الالتزام التنظيمي و الاجهاد الوظيفي، ولمعالجة إشكالية الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من 197 ممرضة عامة ذوي الخبرة التي دامت أكثر من سنة في المستشفيات الصغيرة والمتوسطة التي تقع في مدينة ع الكبرى، ولقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر أهمها: أن رأس المال النفسي الإيجابي يؤثر على الالتزام التنظيمي وضغوط العمل، وأن الممرضات العاملات هن أكثر إيجابيات ولديهم رأس مال نفسي مرتفع هن أكثر التزاماً تجاه التنظيم ولديهم ضغط عمل أقل من غيرهم. وأن رأس المال النفسي الإيجابي كان له علاقة إيجابية كبيرة مع الالتزام التنظيمي. كما كان له علاقة سلبية كبيرة مع ضغوط العمل³.

¹ - بودرهم كنزة، أثر ضغوط العمل على الرأس المال النفسي الإيجابي - دراسة جالة المؤسسة العمومية الاستشفائية سعد دحلبي، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، 2018 .

² - (Bockorny, K.M. Psychological capital, courage, and entrepreneurial success, Order No: 3725236 ; available from- proquest Dissertations & Theses Global : Business. 2015

³ Positive psychological capital, organisational commitment and Job Stress of Nurses in small - and medium-sized hospitals, Advaneed Science and Technology Letters, vol 88, healthcare and Nursing 2015

الدراسة الثالثة: Waelthabet, khaledhajjaj, Belalbashiti, 2017
بعنوان: Authentic Leadership and Organisational Commitment – The Mediating Role Of Positive Psychological Capital Caze of Alazhar University – gaza.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج معادلة هيكلية لدراسة الالتزام التنظيمي، وهو السياق الذي تكون فيه الاحتياجات للقيادة الأصلية والموظفين الأكاديميين الإيجابيين والملتزمين جزء لا يتجزأ من الأداء الكامل للجامعة. ولدراسة إشكالية هذا البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المسحي، وقد تمثل مجتمع الدراسة من الموظفين الأكاديميين أو الإداريين الذين كانوا يعملون في جامعة الأزهر لأكثر من سنة على الأقل، وتم استخدام الاستبيان للحصول على بيانات الدراسة وقدر مجتمع الدراسة ب 80 موظف. حيث توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج نذكر أهمها: أن رأس المال النفسي الإيجابي يسيطر بشكل كبير على العلاقة بين القيادة الأصلية والالتزام التنظيمي، وهو مؤشر كبير يعبر عن الالتزام التنظيمي.¹

المطلب الثاني: الدراسات السابقة لإدارة التغيير:

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية:

الدراسة الأولى: إبراهيم عبد المولى 2019.

بعنوان: دور إدارة التغيير في تحقيق الولاء التنظيمي – دراسة حالة شركة جياذ لصناعة السيارات المحدودة. هدفت الدراسة للتعرف على دور إدارة التغيير في تحقيق الولاء التنظيمي، حيث طبقت الدراسة على شركة جياذ لصناعة السيارات المحدودة في السودان، وقدرت عينة مجتمع الدراسة ب 158 عامل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر أهمها: أن هناك علاقة ارتباطية بين آلية التغيير وتحقيق الولاء التنظيمي، وأن هناك علاقة موجبة بين استراتيجية مقاومة التغيير وتحقيق الولاء التنظيمي. وأن من الأهمية أن تهتم إدارة المنظمة بتفويض جزءا من سلطاتها وصلاحياتها للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة ومشاركة العاملين في عملية التغيير والتعامل بحكمة مع المقاومة السلبية وتعميق روح الانتماء والولاء لدى العاملين وتعزيز ثقتهم تجاه المنظمة.²

الدراسة الثانية: بوبذرة، يوب، 2019.

بعنوان: أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجه نظرهم-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيدة.

¹ Waelthabet, khaledhajjaj, Belalbashiti, Authentic Leadership and Organisational commitment – The mediating role- of positive psychological capital caze of Alazhar University –gaza, journal of Business and management, vol 19, 2017

² - إبراهيم عبد المولى، رسالة ماجستير بعنوان "دور إدارة التغيير في تحقيق الولاء التنظيمي – دراسة حالة شركة جياذ لصناعة السيارات المحدودة"، جامعة افريقيا العالمية، 2019.

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى تطبيق التغيير التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام، وتم تطبيق الدراسة على المؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة، وتم استخدام الطريقة العشوائية البسيطة على عينة بلغت 65 عامل مع استخدام الدراسة للمنهج الوصفي التحليلي، واستعانت الدراسة بأداة الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة. وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج نذكر منها: ان هناك موافقة بدرجة متوسطة لتطبيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، ويتمثل هذا التأثير في كل من التغيير في الأفراد والتغيير في التكنولوجيا. وأن الاهتمام ببرامج التدريب والتكوين لتحسين وتطوير مهارات وقدرات العاملين وتحسين أداءهم وإحداث تغيير تكنولوجي وتمكن العاملين من التقنيات الحديثة يساعد في تبني العاملون للتغيير التنظيمي والحد من مقاومته.

الدراسة الثالثة: نور الهدى بوطبة، 2016.

بعنوان: إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي-نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية، دراسة حالة تطبيق نظام ل م د في عينة من الجامعات الجزائرية-

هدفت هذه الدراسة إلى الخروج بنموذج لإدارة التغيير يستند على البيانات المحصلة من تتبع تطبيق إصلاح ل م د في الجامعات الجزائرية، حيث تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، وذلك بتصميم استبيانين، واحدة موجهة لعينة أعضاء الهيئة التدريسية واستبيان موجه لعينة من الإداريين. وقد استخدمت العديد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المجمعة وقد توصلت إلى العديد من النتائج نذكر منها:

اتضح من خلال المحاور أن هناك مقاومة للتغيير تجاه نظام ل م د لدى كل من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية، وأنه لا تزال شريحة واسعة من المبحوثين يرون أن نظام ل م د غير ملائم للبيئة الجزائرية، وأكد أغلبهم ضعف تحقيق نتائج هذا الإصلاح، كما سجل غياب كبير في ممارسة جوانب إدارة التغيير!

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

الدراسة الأولى: Arif et Al، 2019.

بعنوان: Role of leader-member Exchange Relationship in Organizational Change Management Meadiating Role of Organizational Culture.

هدفت الدراسة إلى التحقيق في دور التبادل بين القائد والعضو بين الرئيس والمرؤوس في إدارة التغيير التنظيمي، حيث تم استخدام تطبيق الدراسة على المنظمات المالية وغير المالية، وتم تحديد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية على عينة بلغت 185 موظف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مع اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها: وجود علاقة كبيرة وإيجابية بين التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية، وكان التأثير للتغيير التنظيمي كبير على الثقافة التنظيمية مما يفيد بأن الثقافة التنظيمية تبنى وتتطور تماشياً مع التغيير التنظيمي من جهة وتشجعه وتدعمه من جهة أخرى.

¹ - نور الهدى بوطبة، أطروحة دكتوراه بعنوان " إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي-نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية، دراسة حالة تطبيق نظام ل م د في عينة من الجامعات الجزائرية-"، غير منشورة، جامعة باتنة، 2016.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية والأجنبية) واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

الجدول (1-2): أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أوجه الشبه	أداة جمع المعلومات	اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.
	المنهج المستعمل	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراسات (الحالية والسابقة).
	أداة تحليل المعلومات	تم اعتماد على برنامج الإحصائي spss كأداة لتحليل المعلومات لكل الدراسات الحالية والسابقة.
	نوع القطاع	أجريت الدراسة الحالية والدراسات السابقة في القطاع العام.
أوجه الاختلاف		بالرغم من أوجه التشابه إلا أنه لا تخلو من الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من حيث المكان، الزمان، العينة، المتغيرات، أبعاد.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الجدول (1-3): يبين مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت الدراسة في بيئة عربية وأجنبية وكانت في السنوات ما بين 2004-2017م.	تمت الدراسة في مؤسسة سونطراك حوض بركاوي-ورقلة-2021-2022م.	من حيث الزمان والمكان
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أقل وأكبر من الدراسة الحالية.	تناولت الدراسة (55) عاملاً.	من حيث العينة
تناولت الدراسة متغيرات مختلفة منها: الكفاءة الذاتية، التفاؤل، المرونة، الامل، الخ).	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر راس المال النفسي الإيجابي على إدارة التغيير.	من حيث متغيرات الدراسة
تناولت أبعاد مختلفة لكلا المتغيرات التابع والمستقل.	تناولت الدراسة أبعاد للمتغير المستقل والمتمثل في راس المال النفسي الايجابي وفي المتغير التابع والمتمثل في إدارة التغيير.	من حيث أبعاد متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات السابقة.

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

يكمن مجال الاستفادة من الدراسات السابقة كونها:

1. تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة للباحثة لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة؛
2. ساهمت في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري لدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛
3. ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل على الباحثة في الانطلاق في الدراسة الحالية؛
4. ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضاً تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال للباحثان في إعداد المنهجية المتبعة؛
5. ساعدت الباحثان في صياغة الفرضيات؛
6. المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد الباحثان على تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛
7. الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر عليه الكثير من الجهد والوقت.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل وبدءاً بالمبحث الأول والذي يتضمن الأدبيات النظرية لرأس المال النفسي الإيجابي والتطرق إلى ماهيته، من حيث المفهوم، راس المال النفسي الإيجابي ذكر كل النقاط المذكورة في الجانب النظري لهذا المتغير بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير، تم تحديد المفاهيم الخاصة بإدارة التغيير أهم النقاط النظرية المذكورة لهذا المتغير.

واتضح لنا أن رأس المال النفسي الإيجابي قد أصبحت عنصراً هاماً في إحداث التغيير في المؤسسة "ذكر أهم الأهداف لإدارة التغيير" ويعد مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي أيضاً من المفاهيم التي لاقى اهتماماً كبيراً لدى الباحثين لما له من أهمية ودور في تحقيق التغيير على مستوى المؤسسة وبكفاءة أفضل وأن كل من المتغيرين يتأثر ويؤثر في مجموعة من العوامل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لراس
المال النفسي الإيجابي وإدارة التغيير في
مؤسسة سوناطراك حوض بركاوي
ورقلة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بالعوامل التنظيمية والعمل الجماعي والدراسات السابقة لتجسيد هذه المفاهيم قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وحاولنا القيام بدراسة حالة في " مؤسسة سوناطراك حوض بركاوي ورقلة"، ولدراسة أعمق وأكثر تفصيل لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين هما:

✓ **المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:** قبل الشروع في دراسة دور العوامل التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي في مؤسسة سوناطراك حوض بركاوي ورقلة، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على المؤسسة محل الدراسة، منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة وذلك من خلال مطلبين.

✓ **المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها:** سوف نتطرق في هذا المبحث إلى نتائج الدراسة تحليلها ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

المطالب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

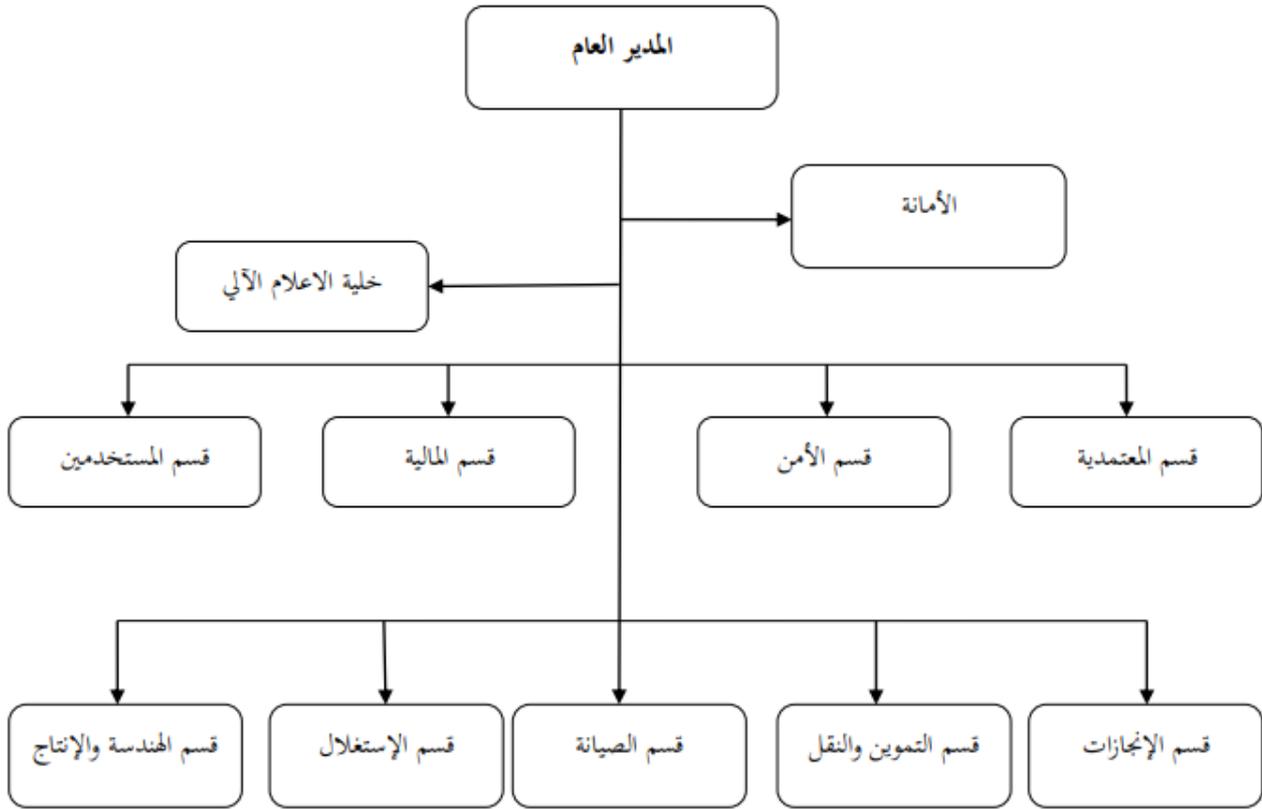
يحتوي هذا المطلب على ثلاثة فروع الأول يتناول تقديم المؤسسة محل الدراسة، الثاني منهجية الدراسة، أما الثالث تم فيه تحديد متغيرات الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: تقديم المؤسسة عينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة في مؤسسة سوناطراك حوض بركاوي ورقلة، ويمكن تقديمها كما يلي:

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

ثانياً الهيكل التنظيمي:



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ثالثاً: تعداد العمال بالمؤسسة بتاريخ 2021/12/31:

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

الفرع الأول : الأدوات الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام مجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي، فبعد ترميز وتفريغ بيانات الاستبانة في برنامج Excel، تمت معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية والإنسانية SPSS، نسخة 19 للتوصل إلى :

1. معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات الاستبيان؛
2. التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؛
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً مع اختبار الفروق بين مستويات المتوسطات الحسابية؛
4. مصفوفة الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
5. تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛
6. اختبار T test وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ومختلف الإختبارات اللازمة لإستكشاف تأثيرات المتغيرات المستقلة الشخصية والوظيفية على المتغير التابع.

الفرع الثاني : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبيان بشكل أساسي كأداة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الملاحظة العلمية.

- الاستبيان:

حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى وعي عينة الدراسة حول إدارة التغيير ورأس المال النفسي بالنسبة لمؤسسة سوناطراك حوض بركاوي، وقد تكوّن الاستبيان من أربعة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة في مؤسسة لمؤسسة سوناطراك حوض بركاوي وهي معلومات حول الجنس، العمر، الخبرة والمسمى الوظيفي.

الجزء الثاني: يتعلق بمفهوم رأس المال النفسي ويحتوي على 20 عبارة.

الجزء الثالث: يتعلق بمفهوم إدارة التغيير ويحتوي على 16 عبارة.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الأول، الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكرت ثلاثي الدرجات، نظراً لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، حيث طُلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة وفقاً لمقياس " ليكرت الثلاثي" كما يلي:

- موافق تعطى لها ثلاث درجات؛

- محايد تعطى لها درجتان؛

- غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكرت الثلاثي" كما هو موضح كما يلي:

جدول رقم (1.2): مجال المتوسط الحسابي المرجح والمستوى الموافق له وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
من 1 إلى 1.66	منخفض

متوسط	من 1.67 إلى 2.33
مرتفع	من 2.34 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالبين

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3 - 1 = 2) ثم قسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($0.66 = 3/2$)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 إلى 1.66 منخفض، ومن 1.67 إلى 2.33 متوسط، ومن 2.34 إلى 3 مرتفع).

2. الوثائق:

بالإضافة للاستبيان تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بمؤسسة الدراسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، تمثلت في بيانات حول العمال والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

3. الملاحظة العلمية:

كما كان للملاحظة دور كبير في استكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الهياكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل.

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

تم إجراء نوعين من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، تتمثل في صدق المحكمين والثبات.

صدق المحكمين:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف وتتبع توجيهاته وكذلك توجيهات أساتذة متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية والأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات، وقد تم أخذ النصائح والتصويبات المقدمة بعين الاعتبار، حيث استدعى الأمر حذف وتعديل بعض العبارات من الاستبيان، وإعادة صياغتها بشكل أكثر وضوحاً وتبسيطاً لتظهر في شكلها النهائي.

ثبات الاستبيان:

لقياس ثبات أداة الدراسة والتأكد من استقرارها وعدم تناقضها، اعتمد الطالبان على معامل ألفا كرونباخ لفحص عبارات الاستبيان، يشير الجدول التالي إلى النتيجة المتحصل عليها من هذا الاختبار، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب ألا تقل قيمة المعامل عن 62% في الدراسات المتعلقة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية، لكي تُعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث

جدول رقم (2.2) معامل الثبات بحسب معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

المؤسسة	سوناطراك حوض بركاوي ورقلة
معامل ألفا كرونباخ	89,6%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا يصل إلى 89,6%، وهي نسبة عالية، وتدل على أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

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

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

قصد التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية للمستجيبين في المؤسسة محل الدراسة، تم الحصول على بعض بياناتهم الخاصة بواسطة الاستبانة، وتمثلت هذه الخصائص في الجنس، العمر، الخبرة، والوظيفة.

أولاً - حسب متغير الجنس:

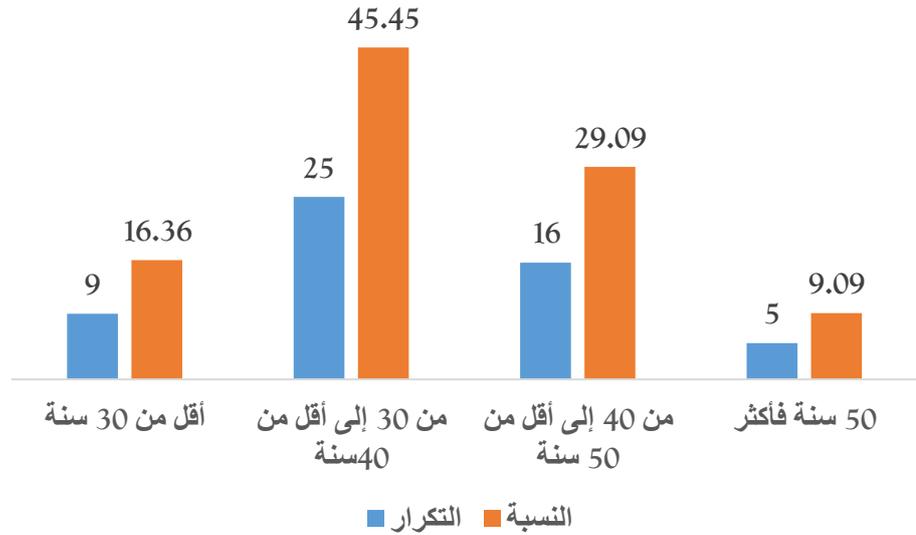
يبين الشكل رقم (2.2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عدد المستجيبين الذكور قد بلغ 36 مستجيباً بنسبة مئوية قدرها 65,5، أما عدد المستجيبات الإناث فبلغ 19 مستجيباً بنسبة مئوية قدرها 34,5. الشكل رقم (2.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS
ثانياً - حسب متغير العمر:

يبين الشكل رقم (3.2) توزيع عينة الدراسة بحسب متغير العمر، حيث نلاحظ أن فئة المستجيبين البالغ سنهم أقل من 30 سنة، قد بلغ عدد أفرادها 9 مستجيبين بنسبة مئوية قدرها 16,36 %، في حين وصل عدد المستجيبين من الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة فقد بلغ 25 مستجوباً، وبنسبة مئوية قدرها 45,45، أما المستجيبون من الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة، فبلغ عددهم 16 وهو ما يمثل نسبة مئوية قدرها 29,09 %، في حين أن فئة المستجيبين التي تبلغ أعمارهم 50 سنة فأكثر فقد وصل عددهم إلى 5، وبنسبة تقدر بـ 9,09، كما يوضحه الشكل التالي:

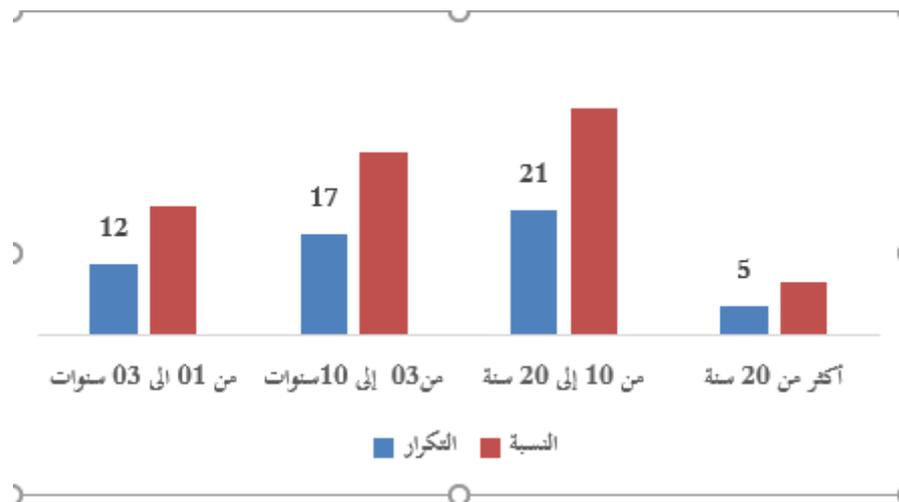
الشكل رقم (3.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثالثاً – حسب متغير الخبرة:

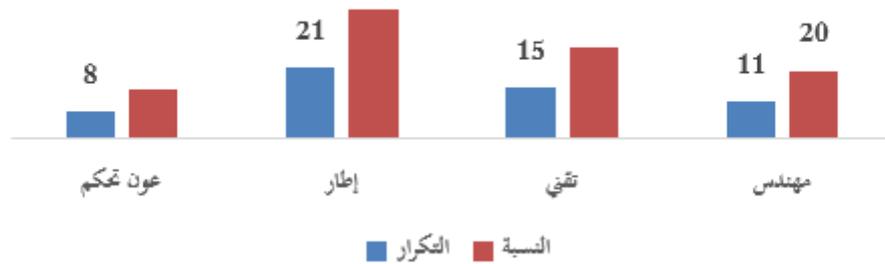
يبين الشكل رقم (4.2) توزيع عينة الدراسة بحسب متغير الخبرة، حيث نلاحظ أن فئة المستجيبين ذوي خبرة تتراوح ما بين سنة واحدة وثلاث سنوات يُقدَّر بـ 12 مستجيباً وهو ما يوافق نسبة 21,8%، في حين بلغ عدد أفراد الفئة التي تتراوح مدة خبرتها ما بين 3 إلى 10 سنوات 17 مستجيباً بما يمثل نسبة 30,9%، أما المستجيبون المنتمون للفئة التي تتراوح مدة خبرتها ما بين 10 إلى 20 سنة فقد بلغ 21 وهو ما يمثل نسبة 38,2%، وأخيراً بلغ عدد الأفراد المنتمين للفئة التي تتجاوز مدة خبرتها 20 سنة، 5 مستجيبين، وهو ما يعادل نسبة 9,1%.
الشكل رقم (4.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة



ثالثاً – حسب متغير المسمى الوظيفي:

يبين الشكل رقم (5.2) توزيع عينة الدراسة بحسب متغير الوظيفة، حيث نلاحظ أن عدد المستجيبين من فئة أعوان التحكم بلغ عددهم 8 بما يوافق نسبة 14,5%، في حين بلغ عدد المستجيبين من فئة الإطارات 21 بنسبة 38,2%، أما فئة التقنيين فقد بلغ عدد أفرادها 15 وهو ما يمثل نسبة 27,3%، وأخيراً بلغ عدد الأفراد المنتمين لفئة المهندسين 11 مستجيباً، وهو ما يعادل نسبة 20%.

الشكل رقم (5.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفرع الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

وسيتم التركيز على الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما هو واقع مستوى رأس المال النفسي البشري في المؤسسة محل الدراسة؟

السؤال الثاني: ما هو واقع مستوى إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة؟

السؤال الثالث: ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين راس المال النفسي البشري وإدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة التغيير تُعزى إلى

أحد أو كل المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة والمسمى الوظيفي)؟

لاختبار الفرضيات تم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات من أجل القيام بالتحليل المناسب لكل سؤال من أسئلة الدراسة، حيث يُراد من خلال هذا التحليل قبول الفرضيات أو رفضها ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

أولاً: واقع رأس المال النفسي الإيجابي في مؤسسة الدراسة :

سنقوم باختبار الفرضية الأولى التي تنص على أن "مستوى رأس المال النفسي البشري في المؤسسة متوسط"، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة، والترتيب التنازلي لفقرات كل بعد وتحديد المستوى المرجح له بناءً على قيمة المتوسط الحسابي:

أ. البعد الأول : الكفاءة الذاتية

جدول (3.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد الكفاءة الذاتية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
-------	---------	-----------------	-------------------	---------	---------

01	امتلك القدرة على تحديد البدائل للتصرف اثناء انجاز المهام في المؤسسة	1,11	0,31	4	منخفض
02	أميل إلى حل المشكلات التي فيها التحدي	1,22	0,46	2	منخفض
03	لدي إمكانية لمواجهة العقبات وتحمل الصعاب	1,25	0,52	1	منخفض
04	أمتلك الثقة في نفسي بإبداء رأيي دون تردد امام زملائي في العمل	1,15	0,36	3	منخفض
05	أسعى الى تطوير حافزي الداخلي اثناء إنجاز	1,07	0,26	5	منخفض
	بعد الكفاءة الذاتية	1,16	0,27		منخفض

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى أفراد عينة الدراسة حول بُعد الكفاءة الذاتية منخفض، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 1,16 وبانحراف معياري قدره 0,27، ويدل على أن 8% فقط من أفراد عينة الدراسة موافقون إجمالاً على بُعد الكفاءة الذاتية. تراوحت متوسطات البعد بين 1,25 و 1,07، حيث يقابلها انحراف معياري قدره 0,52 و 0,26 على الترتيب، حيث احتلت العبارة (03) "لدي إمكانية لمواجهة العقبات وتحمل الصعاب في العمل" المرتبة الأولى، في حين تواجدت العبارة (05) والتي تنص على "أسعى الى تطوير حافزي الداخلي اثناء إنجاز مهامي" في المرتبة الأخيرة بين العبارات.

ب. البعد الثاني : التفاؤل

جدول (4.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بُعد التفاؤل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	أؤمن بقدراتي لتحقيق النجاح باستمرار	1,04	0,19	5	منخفض
02	أتوقع الأفضل في العمل عندما تكون الأمور	1,71	0,79	1	متوسط
03	اشعر بروح المسؤولية والثقة في النفس اثناء	1,29	0,57	2	منخفض
04	اعتقد أن أي أزمة في العمل هي فرصة للانطلاق مجدداً وأن الفشل بداية النجاح	1,11	0,31	4	منخفض
05	لدي رؤية شاملة وإيجابية عن العمل مع إمكانية تحقيق الأهداف والنجاح	1,15	0,36	3	منخفض
	بعد التفاؤل	1,26	0,26		منخفض

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بدوره يُظهر الجدول أعلاه أن مستوى أفراد عينة الدراسة حول بُعد التفاؤل منخفض، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 1,26 وبانحراف معياري قدره 0,26، ويدل على أن 13% من أفراد عينة الدراسة موافقون إجمالاً على بُعد التفاؤل. تراوحت متوسطات البعد بين 1,71 و 1,04، حيث يقابلها انحراف معياري قدره 0,79 و 0,19 على الترتيب، حيث احتلت العبارة (02) "أتوقع الأفضل في العمل عندما تكون الأمور غير مستقرة" المرتبة الأولى، في حين تواجدت العبارة (01) والتي تنص على "أؤمن بقدراتي لتحقيق النجاح باستمرار" في المرتبة الأخيرة بين العبارات.

ج. البعد الثالث : المرونة

جدول (5.2) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد المرونة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	أستطيع التعامل مع جميع سلوكيات زملائي في العمل	1,47	0,63	1	منخفض
02	لدي القدرة على التأقلم مع الاجهاد والضغط وتجاوز المواقف الحرجة	1,16	0,42	3	منخفض
03	بإمكاني مواجهة عوائق العمل والعودة الى الحالة الطبيعية	1,11	0,31	5	منخفض
04	أتحلى بالمشابرة وأستطيع التواجد في العمل عند الحاجة لي	1,15	0,36	4	منخفض
05	أميل الى الأبداع والابتكار وإحداث التغيير لتطوير العمل	1,45	0,63	2	منخفض
	بعد المرونة	1,27	0,24		منخفض

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُشير الجدول أعلاه إلى أن مستوى أفراد عينة الدراسة حول بُعد المرونة منخفض، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 1,27 وبانحراف معياري قدره 0,24، ويدل على أن نفس النسبة السابقة 13% من أفراد عينة الدراسة موافقون إجمالاً على بعد المرونة. تراوحت متوسطات البعد بين 1,71 و1,04، حيث يقابلها انحراف معياري قدره 0,79 و 0,19 على الترتيب، حيث احتلت العبارة (01) "أستطيع التعامل مع جميع سلوكيات زملائي في العمل" المرتبة الأولى، في حين تواجدت العبارة (03) والتي تنص على "بإمكاني مواجهة عوائق العمل والعودة الى الحالة الطبيعية" في آخر ترتيب العبارات.

ج. البعد الرابع : الأمل

جدول (6.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد الأمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	لدي الدافع والرغبة مع الاصرار لتحقيق الأهداف	1,20	0,52	3	منخفض
02	أقوم بتقييم ادائي وتحسينه بشكل مستمر	1,09	0,29	4	منخفض
03	أستطيع توقع العقبات التي تواجهني مع تحديد طرق بديلة للتصرف	1,33	0,51	1	منخفض
04	لدي إرادة وقوة ايجابية موجهة نحو الهدف	1,04	0,19	5	منخفض
05	يمكنني إعادة توجيه المسارات بما يتماشى مع متطلبات العمل	1,29	0,46	2	منخفض
	بُعد الأمل	1,19	0,27		منخفض

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن مستوى أفراد عينة الدراسة حول بُعد الأمل منخفض، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 1,19 وبانحراف معياري قدره 0,27، وهو ما يدل على أن 10% من أفراد عينة الدراسة موافقون إجمالاً على بعد الأمل. تراوحت متوسطات البعد بين 1,33 و1,04، حيث يقابلها انحراف معياري قدره 0,52 و 0,19 على الترتيب، حيث احتلت العبارة (03) "أستطيع توقع العقبات التي تواجهني مع تحديد طرق

بديلة للتصرف" المرتبة الأولى، في حين تواجدت العبارة (04) ونصّها "لدي إرادة وقوة ايجابية موجّهة نحو الهدف" في آخر ترتيب العبارات.
يعرض الجدول التالي المتوسطات العامة للأبعاد الأربعة للمتغير المستقل رأس المال النفسي:
جدول (7.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد رأس المال النفسي

الرقم	أبعاد المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعد الكفاءة الذاتية	1,16	0,27	4	منخفض
02	المتوسط العام لبعد التفاؤل	1,26	0,26	2	منخفض
03	المتوسط العام لبعد المرونة	1,27	0,24	1	منخفض
04	المتوسط العام لبعد الأمل	1,19	0,27	3	منخفض
	المتوسط العام	1,22	0,17	--	منخفض

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS
يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط العام المرجح لمتغير رأس المال النفسي الإيجابي بلغ مستوى منخفض يقدر بـ 1,22 ويقابله انحراف معياري قيمته 0,17، حيث تم تصنيف بُعد المرونة في المرتبة الأولى، ويليه بعد التفاؤل، ثم بُعد الأمل وفي المرتبة الأخيرة بعد الكفاءة الذاتية، وهو يدل بشكل عام إلى ضعف مستوى رأس المال النفسي الإيجابي لأفراد عينة الدراسة.
➤ ومنه نرفض الفرضية الأولى القائلة بتوفر مستوى متوسط لرأس المال النفسي الإيجابي لأفراد عينة الدراسة.

ثانياً: واقع إدارة التغيير في مؤسسة الدراسة:

سنقوم باختبار الفرضية الأولى التي تنص على أن "مستوى إدارة التغيير في المؤسسة متوسط"، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة، والترتيب التنازلي لفقرات كل بعد وتحديد المستوى المرجح له بناءً على قيمة المتوسط الحسابي، وفيما يلي التحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها حول كل بُعد.

أ. البعد الأول : التغيير في الأهداف والاستراتيجية

جدول (8.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد التغيير في الأهداف والاستراتيجية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	يعمل فريق العمل على صياغة اهداف مشتركة تتصف بالوضوح	1,67	0,88	4	متوسط
02	يصمم فريق العمل الخطط والبرامج العملية التي تساهم في تحقيق استراتيجية التطوير	1,96	0,79	1	متوسط
03	يعمل فريق العمل على تعريف روح التعاون والعمل بروح واحدة عند وضع الأهداف	1,93	0,92	2	متوسط
04	يعمل فريق العمل على وضع إستراتيجية تلائم التطورات الحاصلة في مجال العمل	1,80	0,85	3	متوسط
	بعد التغيير في الأهداف والاستراتيجية	1,84	0,70		منخفض

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى أفراد عينة الدراسة حول بُعد التغيير في الأهداف والاستراتيجية متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 1,84 وبانحراف معياري قدره

0,70، وتمثل عينة الدراسة الموافقة إجمالاً على بعد التغيير في الأهداف والاستراتيجية ما نسبته 42%.

تراوحت متوسطات البعد بين 1,96 و1,67، حيث يقابلها انحراف معياري قدره 0,92 و0,79 على الترتيب، واحتلت العبارة (02) "يصمم فريق العمل الخطط والبرامج العملية التي تساهم في تحقيق استراتيجية التطوير" المرتبة الأولى، في حين تواجدت العبارة (01) والتي تنص على "يعمل فريق العمل على صياغة أهداف مشتركة تتصف بالوضوح" في المرتبة الأخيرة بين العبارات.

ب. البعد الثاني : التغيير في المورد البشري

جدول (9.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد التغيير في المورد البشري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	يحث رئيس العمل العاملين على الاستفادة من تجارب ودراسات التغيير	1,87	0,86	4	متوسط
02	يهتم فريق العمل بتطوير أساليب جديدة لتقييم العاملين مبنية على أسس واضحة	2,33	0,72	1	متوسط
03	يستند رئيسي المباشر في ترقية العاملين إلى معايير واضحة ومحددة (حسن الأداء، سرعة الاستجابة للتطبيقات)	2,22	0,83	2	متوسط
04	يسعى رئيسي المباشر لتشجيع العاملين على تقديم المبادرات والابتكارات الإبداعية في مجال العمل	2,16	0,81	3	متوسط
	بُعد التغيير في المورد البشري	2,15	0,68		متوسط

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُشير الجدول أعلاه إلى أن مستوى أفراد عينة الدراسة حول بُعد التغيير في المورد البشري متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 2,15 وبانحراف معياري قدره 0,68، وهو ما يدل على أن 58% من أفراد عينة الدراسة موافقون إجمالاً على بعد التغيير في المورد البشري. تراوحت متوسطات البعد بين 2,33 و1,87، أما الانحراف المعياري فتراوح بين 0,72 و0,86، وقد جاءت العبارة (02) "يهتم فريق العمل بتطوير أساليب جديدة لتقييم العاملين مبنية على أسس واضحة" في المرتبة الأولى، في حين تواجدت العبارة (01) ونصّها "يحث رئيس العمل العاملين على الاستفادة من تجارب ودراسات التغيير" في آخر ترتيب عبارات البعد.

ج. البعد الثالث : التغيير في الهيكل التنظيمي

جدول (10.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد التغيير في الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	يعمل رئيسي المباشر على تقديم اقتراحات تطوير الهيكل التنظيمي وفقاً لمطالبات العمل	1,64	0,82	4	متوسط
02	يقوم رئيسي المباشر بتغيير خطوط الاتصال بين كافة أقسام العمل بدقة	1,89	0,79	3	متوسط
03	يقوم رئيسي المباشر بدمج وتغيير المهام والمسؤوليات الإدارية مع بعضها البعض	2,02	0,83	2	متوسط
04	يعمل رئيسي المباشر على دراسته وتطوير توزيع المهام والمسؤوليات باستمرار كلما دعت الحاجة	2,07	0,79	1	متوسط

متوسط	0,60	1,90	بعد التغيير في الهيكل التنظيمي
-------	------	------	--------------------------------

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن مستوى أفراد عينة الدراسة حول بُعد التغيير في الهيكل التنظيمي متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 1,90 أما الانحراف المعياري فقدر بـ 0,60، وتمثل عينة الدراسة الموافقة إجمالاً على بُعد التغيير في الهيكل التنظيمي ما نسبته 45%. وتراوح متوسطات البعد بين 2,07 و 1,64، حيث يقابلها انحراف معياري قدره 0,83 و 0,79، واحتلت العبارة (04) "يعمل رئيسي المباشر على دراسة وتطوير توزيع المهام والمسؤوليات باستمرار كلما دعت الحاجة" المرتبة الأولى، في حين تواجدت العبارة (01) ونصّها "يعمل رئيسي المباشر على تقديم اقتراحات تطوير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتطلبات العمل" في المرتبة الأخيرة بين العبارات.

د. البعد الرابع : التغيير في التكنولوجيا

جدول (11.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بُعد التغيير في التكنولوجيا

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	يسعى رئيسي المباشر إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب الحدين في مجالها	2,09	0,82	1	متوسط
02	يعمل رئيسي المباشر على استخدام الإيميل الخاص بالمؤسسة للتواصل مع العاملين	2,04	0,86	2	متوسط
03	يسعى رئيسي المباشر إلى إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عملية الإنتاج	1,78	0,81	4	متوسط
04	يعمل رئيسي المباشر على تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها	1,80	0,83	3	متوسط
	بُعد التغيير في التكنولوجيا	1,93	0,70		متوسط

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول بأن مستوى أفراد عينة الدراسة حول بُعد التغيير في التكنولوجيا متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 1,93 وبانحراف معياري قدره 0,70، وهو ما يدل على أن 47% من أفراد عينة الدراسة موافقون إجمالاً على بُعد التغيير في المورد البشري. تراوحت متوسطات البعد بين 2,09 و 1,78، أما الانحراف المعياري فتراوح بين 0,86 و 0,81، وقد جاءت العبارة (01) "يسعى رئيسي المباشر إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب الجديد في مجالها" في المرتبة الأولى، في حين تواجدت العبارة (03) ونصّها "يسعى رئيسي المباشر إلى إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عملية الاتصال" في آخر ترتيب عبارات البعد.

وفي الجدول الموالي نستعرض المتوسطات العامة للأبعاد الأربعة للمتغير إدارة التغيير:

جدول (12.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بُعد إدارة التغيير

الرقم	أبعاد المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعد التغيير في الأهداف والاستراتيجية	1,84	0,70	4	متوسط

متوسط	1	0,68	2,15	المتوسط العام لبعء التغيير في المورد البشري	02
متوسط	3	0,60	1,90	المتوسط العام لبعء التغيير في الهيكل التنظيمي	03
متوسط	2	0,70	1,93	المتوسط العام لبعء التغيير في التكنولوجيا	04
متوسط	--	0,57	1,96	المتوسط العام	

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS يتضح من الجدول أعلاه بأن المتوسط العام المرجح لمتغير إدارة التغيير بلغ مستوى متوسط يقدر بـ 1,96 ويقابله انحراف معياري قيمته 0,57، وبلغت كل الأبعاد الأربعة مستوى متوسط بدون استثناء، حيث تم تصنيف بُعد التغيير في المورد البشري في المرتبة الأولى، ويليه بعد التغيير في التكنولوجيا، ثم بُعد التغيير في الهيكل التنظيمي وفي المرتبة الأخيرة بعد التغيير في الأهداف والاستراتيجية، وهو يدل بشكل عام إلى أن اهتمام المؤسسة بتطبيق إدارة التغيير في الجوانب التي تم التطرق إليها يبلغ مستوى متوسط وفقاً لرأي أفراد عينة الدراسة. ➤ ومنه نقبل الفرضية الثانية القائلة بتوفر مستوى متوسط لإدارة التغيير لأفراد عينة الدراسة.

ثالثاً : إختبار تأثير رأس المال النفسي الإيجابي وإدارة التغيير بالمؤسسة محل الدراسة

سنحاول في هذا الفرع اختبار الفرضية الثالثة ومفادها:

يوجد تأثير لأبعاد رأس المال النفسي على إدارة التغيير بالمؤسسة محل الدراسة

أ. معامل الارتباط Pearson لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغيرين :

جدول رقم (13.2) : العلاقات الارتباطية بين رأس المال النفسي الإيجابي وإدارة التغيير بالمؤسسة

معامل الارتباط Pearson	
رأس المال النفسي الإيجابي	مستوى معنوية الاختبار sig
0,385	0,004

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط Pearson يساوي (0,385) عند مستوى معنوية (0,004)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05)، ومنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال النفسي الإيجابي وإدارة التغيير بالمؤسسة، حيث بلغت قيمة إجمالية متوسطة (38,5%) وهي تؤكد على وجود أثر إيجابي لرأس المال النفسي الإيجابي وإدارة التغيير بالمؤسسة. ولتحديد أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي التي لها علاقة بإدارة التغيير، نستخدم نفس المعامل، والنتائج موضحة في الجدول التالي،

جدول رقم (14.2) : العلاقات الارتباطية بين رأس المال النفسي الإيجابي وإدارة التغيير بالمؤسسة

الأمل	المرونة	التفاؤل	الكفاءة الذاتية	معامل الارتباط Pearson لإدارة التغيير
0,336	0,183	0,255	0,196	
0,012	0,18	0,06	0,152	مستوى معنوية الاختبار sig

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط Pearson بين بعد الكفاءة الذاتية وإدارة التغيير يساوي

(0,196) عند مستوى معنوية (0,152)، كذلك نجد معامل الارتباط بين بعد التفاؤل وإدارة التغيير يساوي

(0,255) عند مستوى معنوية (0,06)، بالإضافة لمعامل الارتباط بين بعد المرونة وإدارة التغيير يساوي

(0,183) عند مستوى معنوية (0,18)، حيث أن مستويات المعنوية للأبعاد الثلاثة المذكورة هي أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، فهي ليست ذات دلالة إحصائية ومنه فإن أبعاد الكفاءة الذاتية والتفاؤل والمرونة ليست لها علاقة ارتباطية مع المتغير التابع إدارة التغيير، في حين نجد بأن معامل الارتباط بين بعد الأمل وإدارة التغيير يساوي (0,336) عند مستوى معنوية (0,012) وهي ذات دلالة إحصائية لأنها أصغر من مستوى المعنوية (0,05)، وهو ما يعني أن لبعد الأمل علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة معنوية مع المتغير التابع إدارة التغيير.

ب. تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

لتحليل الانحدار الخطي نستخدم طريقة المربعات الصغرى Enter عند مستوى دلالة 0,05 حيث أن أبعاد المتغير المستقل هي (الكفاءة الذاتية والتفاؤل والمرونة) والمتغير التابع (إدارة التغيير)، والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع:

جدول رقم (15.2) : الارتباط الخطي بين أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي وإدارة التغيير

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح ajusté-R ²	الخطأ المعياري للتقدير
	385,0	0,148	0,132	0,53

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين رأس المال النفسي الإيجابي وإدارة التغيير تساوي $R = 0.385$ ، ومعامل التحديد $R^2 = 0,148$ أي أن المتغير المستقل (رأس المال النفسي الإيجابي) يستطيع تفسير 14,8% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة التغيير)، والباقي 85,2% ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ، ويتضح كذلك من الجدول أن معامل التحديد المصحح يساوي 0,132، بينما قيمة الخطأ المعياري لتقدير هذا النموذج تساوي 0,53.

ب.1 تباين خط الانحدار

الجدول الموالي يوضح تحليل تباين خط الانحدار لإجابات عينة عمال مؤسسة سوناطراك حوض بركاوي جدول رقم (16.2) : تحليل تباين خط الانحدار لمؤسسة سوناطراك حوض بركاوي

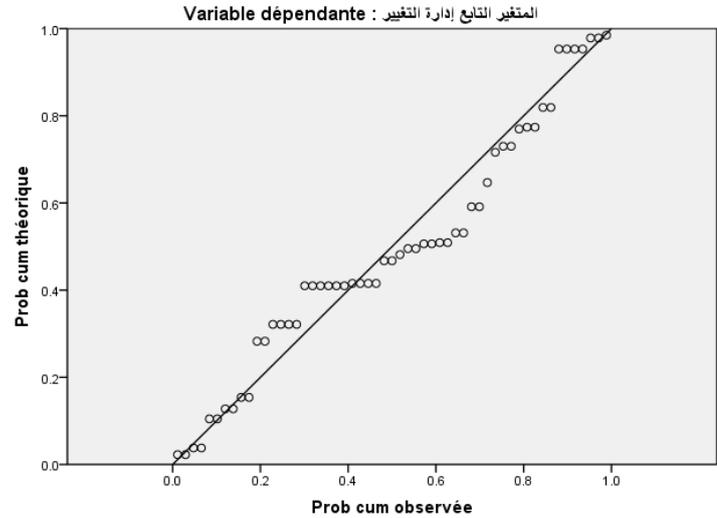
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	2,576	1	2,576	9,196	,0040
البواقي	14,849	53	0,28		
المجموع	17,425	54			

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول نلاحظ أن مجموع مربعات الانحدار يساوي 2,576 بدرجة حرية 1 ومتوسط مربعات الانحدار يقدر بـ 2,576 بينما مجموع مربعات البواقي يساوي 14,849 بدرجة حرية 53 ومتوسط مربعات بواقي بقيمة 0,28، ونلاحظ كذلك أن قيمة الاختبار F تساوي 9,196 عند مستوى معنوية إختبار 0,004، وهي أقل من مستوى معنوية الفرضية الصفرية $\alpha = 0.05$ ، لذلك نرفضها وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات وهو ما يوضحه الشكل التالي الذي يتبين منه توزيع النتائج وفقا للتوزيع الطبيعي.

شكل رقم (6.2) : تحليل تباين خط الانحدار

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ب.1 دراسة معاملات خط الانحدار

ب.2 المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار البسيط :

نستخرج معاملات خط الانحدار للتوصل إلى معادلة موضحة لنوع العلاقة بين المتغيرات ولتقدير المتغير التابع باستخدام المتغير المستقل، ويوضح الجدول الموالي قيم معاملات خط الانحدار لمؤسسة الدراسة. جدول رقم (17.2): قيم معاملات خط الانحدار للمؤسسات الوطنية

النموذج	المعامل	قيمة الاختبار t	Sig
الثابت	0,342	0,637	0,527
رأس المال النفسي	,3231	3,032	0,004

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول يتضح أن معامل الثابت يساوي 0,342 وقيمة اختبار t تساوي 0,637 عند مستوى معنوية اختبار 0,527، وهي أكبر من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ، ومنه لا تتوفر المعنوية الجزئية للمعامل الثابت، ويتضح كذلك من الجدول أن معامل رأس المال النفسي يساوي 1,323 وبقية اختبار t تساوي 3,032 عند مستوى معنوية اختبار 0,004، وهي أصغر من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ، ومنه تتوفر المعنوية الجزئية لمعامل رأس المال النفسي.

وبالتالي تصبح معادلة خط الانحدار كالتالي $Y = 1,323X$ ، حيث تمثل X المتغير المستقل، و Y المتغير التابع، فكلما تحسن رأس المال النفسي بوحدة واحدة تحسنت إدارة التغيير بـ (1,323).

ت. إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي :

يستخدم أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) للتنبؤ بالمتغير التابع من خلال أبعاد المتغير المستقل المختلفة، كما يمكن من صياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار وتحديد ترتيب أبعاد المتغير المستقل ضمن المعادلة، ومعرفة الأبعاد المستبعدة منها، وأثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير

التابع، في هذه الدراسة سندرس العلاقة بين المتغيرين من خلال بعد واحد وهو بعد الأمل والذي وجدنا سابقا بأن له علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة معنوية مع المتغير التابع إدارة التغيير ويوضح الجدول التالي معامل الإرتباط الخطي بين بعد الأمل وبين إدارة التغيير. جدول رقم (18.2) : الإرتباط الخطي بين بعد المتغير المستقل والمتغير التابع

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح ajusté-R ²	الخطأ المعياري للتقدير
	0,336	0,113	0,096	0,54

المتغير المستقل : الأمل، المتغير التابع : إدارة التغيير
المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط الخطي بين بُعد المتغير المستقل الأمل والمتغير التابع إدارة التغيير يقدر بـ 33,6% وهو دليل على وجود إرتباط خطي إيجابي متوسط بينهما، حيث أن (11,3%) من إدارة التغيير يعود إلى بعد الأمل، والنسبة المتبقية (88,7%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ. يوضح الجدول التالي تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise جدول رقم (19.2) : تحليل تباين خط الانحدار المتعدد

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	D	Sig
الانحدار	1,967	1	1,967		
البواقي	15,458	53	0,292	6,744	0,012
المجموع	17,425	54			

المصدر : من

إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نجد أن مجموع مربعات الانحدار يساوي 1,967، ومجموع مربعات البواقي هو 15,458 ومجموع المربعات الكلي يساوي 17,425، أما درجة حرية الانحدار هو 1 ودرجة حرية البواقي 53. وبدوره بلغ متوسط مربعات الانحدار 1,967 ومتوسط مربعات البواقي 0,292، وكذلك نلاحظ بأن قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار تُقدر بـ 6,744، ويقابلها مستوى دلالة اختبار 0,012، وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية لذلك ننفى هذه الأخيرة، وبالتالي خط الانحدار يلانم المعطيات. أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضحها.

جدول رقم (20.2) : قيم معاملات خط الانحدار المتعدد

النموذج	المعامل	قيمة الاختبار t	Sig
الثابت	1,107	0,334	0,002
الأمل	0,713	0,274	0,012

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول يتضح أن معامل الثابت يساوي 1,107 وقيمة اختبار t تساوي 0,334 عند مستوى معنوية اختبار 0,002، وهي أقل من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ، ومنه تتوفر المعنوية الجزئية للمعامل الثابت. ويتضح كذلك أن معامل بعد الأمل يساوي 0,713 وبقية اختبار t تساوي 0,274، عند مستوى معنوية اختبار 0,012 وهي أقل من المستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ، ومنه تتوفر المعنوية الجزئية لمعامل بعد الأمل. مما سبق يمكننا تحديد ميل خط الانحدار بالنسبة لبعد الأمل وفقا للمعادلة التالية:

$Y=a+Cx$ ومنه معادلة خط الانحدار هي : $Y= 1,107+0,713x$ ، حيث x المتغير المستقل (الأمّل)، و Y المتغير التابع (إدارة التغيير)، تُثبت هذه النتيجة ما توصلنا إليه في الإنحدار الخطي البسيط وتحقق الفرضية البديلة.

رابعا : إختبار الفروق في إدارة التغيير تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية

سنقوم في هذا الفرع باختبار فروق متوسطات نظرة العاملين لإدارة التغيير، من أجل قبول أو رفض الفرضية الرابعة، والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة التغيير تُعزى إلى أحد أو كل المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة والمسمى الوظيفي)، وذلك من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

1. إختبار الفرضية الفرعية الأولى للفروق تبعا لمتغير الجنس :

نص الفرضية الفرعية الأولى :

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدى العاملين حول إدارة التغيير تبعا لمتغير الجنس.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدى العاملين حول إدارة التغيير تبعا لمتغير الجنس.

نستخدم إختبار t لمقارنة عينتين مستقلتين

جدول رقم (21.2) : إختبار t لعينتين مستقلتين لفئتي الجنس لمؤسسة الدراسة

إختبار t لعينتين مستقلتين		
مستوى معنوية الإختبار sig	درجة الحرية	قيمة الإختبار t
0,648	53	-4,590

المصدر : من إعداد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نجد قيمة الإختبار $t = -0.459$ بدرجة حرية 53 وعند مستوى معنوية 0,648، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

➤ ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدى العاملين حول إدارة التغيير تبعا لمتغير الجنس.

2. إختبار الفرضية الفرعية الثانية للفروق تبعا لمتغير العمر :

نص الفرضية الفرعية الثانية :

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدى العاملين حول إدارة التغيير تبعا لمتغير العمر.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدى العاملين حول إدارة التغيير تبعا لمتغير العمر.

نستخدم إختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova، والنتائج يلخصها الجدول التالي.

One Way Anova	
مستوى معنوية الإختبار sig	قيمة الإختبار F
0,012	,0534

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS من الجدول أعلاه نجد قيمة الإختبار $F = 4,053$ عند مستوى معنوية 0,012، وهي أصغر من مستوى المعنوية 0,05.

➤ ومنه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدى العاملين حول إدارة التغيير تبعاً للعمر.

3. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفروق تبعاً لتغيير الخبرة :
نص الفرضية الفرعية الثالثة :

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدى العاملين حول إدارة التغيير تبعاً لتغيير الخبرة.

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدى العاملين حول إدارة التغيير تبعاً لتغيير الخبرة.

نستخدم إختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova، والنتائج المتحصل عليها يلخصها الجدول التالي.
جدول رقم (23.2) : إختبار تحليل التباين الأحادي لفئات الخبرة

One Way Anova	
قيمة الاختبار F	مستوى معنوية الاختبار sig
,2511	0,301

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS من الجدول أعلاه نجد أن قيمة الإختبار $F=0.139$ وعند مستوى معنوية 0,301، وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05.

➤ ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدى العاملين حول إدارة التغيير تبعاً لتغيير الخبرة.

4. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفروق تبعاً لتغيير المسمى الوظيفي :
نص الفرضية الفرعية الرابعة :

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدى العاملين حول إدارة التغيير تبعاً لتغيير المسمى الوظيفي.

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدى العاملين حول إدارة التغيير تبعاً لتغيير المسمى الوظيفي.

نستخدم إختبار تحليل التباين الأحادي، والنتائج المتحصل عليها يلخصها الجدول التالي.
جدول رقم (24.2) : إختبار تحليل التباين الأحادي لفئات المسمى الوظيفي

One Way Anova	
قيمة الاختبار F	مستوى معنوية الاختبار sig
,7161	0,175

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة الإختبار $F=1,716$ ويقابلها مستوى معنوية 0,175، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

➤ ومنه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لدى العاملين حول إدارة التغيير تبعاً للمسمى الوظيفي.

الفرع الخامس : مناقشة نتائج الدراسة

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية، تم التوصل إلى النتائج التالية:
أ. رفض الفرضية الأولى : "وجود مستوى متوسط لرأس المال النفسي في مؤسسة الدراسة"، وقبول الفرضية البديلة، عدم وجود مستوى متوسط لإدارة التغيير في مؤسسة الدراسة.

نفت المعالجة الإحصائية لإجابات عينة الدراسة وجود مستوى متوسط لرأس المال النفسي في مؤسسة سوناطراك حوض بركاوي، حيث توصلنا من خلال حساب المتوسط الحسابي لكل بعد من أبعاد رأس المال النفسي، إلى أن الأبعاد كلها جاءت في مستويات منخفضة، وبدوره بلغ المتوسط الحسابي العام 1,22 للمتغير المستقل رأس المال النفسي، وتقابله نسبة 11% فقط من أفراد عينة الدراسة، الموافقون إجمالاً على المتغير، وجاء ترتيب المتوسطات الحسابية للأبعاد من الأكبر إلى الأصغر كما يلي؛ بُعد المرونة، بُعد التفاؤل، بُعد الأمل، وبُعد الكفاءة الذاتية.

- المستوى المنخفض لبعد المرونة: يشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة لا تولي اهتماماً كبيراً بتنمية قدرة العاملين في التكيف والتعافي من التأثيرات السلبية وتخطيها بشكل إيجابي، وإلى محدودية البدائل المتاحة أمام العاملين في المؤسسة.

- المستوى المنخفض لبعد التفاؤل: يشير هذا البعد إلى ضعف قدرة العاملين على التعامل مع حالات اللابئيين، وإلى الرؤية الشاملة السلبية نسبياً للعاملين وعدم توقعهم لتحسن الأمور في العمل، وقد يعود ذلك إلى بيئة العمل التي لا تتوفر على الدعم المعنوي للعاملين، وإلى عدم اهتمام إدارة المؤسسة بتطوير الآليات اللازمة لتحسين التفاعل بين العاملين في المؤسسة.

- المستوى المنخفض لبُعد الأمل: يتوفر العاملون على مستوى ضعيف نسبياً في هذا البعد الذي يُشير لمدى رغبة الأفراد في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، وإلى محدودية تحسينهم لأدائهم، وقد يشير ذلك إلى ضعف شعور انتماء العاملين للمؤسسة وإلى وجود بيئة عمل قليلة الدينامية.

- المستوى المنخفض لبعد الكفاءة الذاتية: ويعكس الثقة المتواضعة للعاملين بقدراتهم الذاتية، وإلى توفر بيئة عمل لا تشجع بشكل عام نسبياً على تعزيز قدرات الأفراد ودعمهم لتحمل الصعاب في العمل، الأمر الذي يؤثر على تنمية دافعية الأفراد نحو إنجاز المهام وقد يعود ذلك لإشراف المسؤولين على تنفيذ المهام ووضوح توجيهات العمل وقلة وجود التحديات.

ب. قبول الفرضية الثانية: "وجود مستوى متوسط لإدارة التغيير عند عمال مؤسسة الدراسة"

وهو مما تأكدنا منه من خلال حساب المتوسط الحسابي لكل بعد من أبعاد إدارة التغيير، فجاء مستوى المتوسط الحسابي للأبعاد الأربعة متوسطاً، وبدوره جاء مستوى المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع إدارة التغيير في مستوى متوسط، حيث بلغ 1,96، وبنسبة عامة تُقدّر بـ 48%.

أخذت المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير التابع الترتيب التالي، بُعد التغيير في المورد البشري، ثم بُعد التغيير في التكنولوجيا، وبُعد التغيير في الهيكل التنظيمي، وأخيراً بُعد التغيير في الأهداف والاستراتيجية.

- المستوى المتوسط لبُعد التغيير في المورد البشري: يشير المدى المتوسط لهذا البُعد إلى الموافقة المتوسطة للعاملين لمجموعة التغييرات التي تعرفها الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك حوض بركاوي، حيث تعمد الإدارة لاتباع أساليب حديثة وواضحة نسبياً في تقييم وترقية، بالإضافة لتشجيعهم على تقديم المبادرات والابتكارات، وهو ما من شأنه توفير جو من المنافسة بين العاملين في تقديم المبادرات والابتكارات مما يعود بالنفع على الدارة وباقي الأفراد، كما نُشير إلى أنه في إمكان إدارة المؤسسة استخدام أساليب تحفيزية لرفع مستوى بعد التغيير في المورد البشري.

- المستوى المتوسط لبعد التغيير في التكنولوجيا: يدل المستوى المتوسط لبعد التغيير في التكنولوجيا، إلى الوتيرة المتوسطة التي تتبعها إدارة المؤسسة في تحديث الأجهزة التكنولوجية والبرامج الالكترونية واستخدام وسائل الاتصال كالايميل وغيرها، فمن جانب تختار الإدارة الإدخال التدريجي للتكنولوجيا في العمل من أجل إضعاف مقاومة التغيير التي يتبناها العاملون ومن جانب آخر يجب على المؤسسة ألا تتأخر في تبني التكنولوجيات الحديثة مقارنة بباقي المؤسسات خصوصاً المنافسة لها.

- المستوى المتوسط لبُعد التغيير في الهيكل التنظيمي: يدل المستوى المتوسط لهذا البعد إلى التثمين النسبي للعاملين للهيكل التنظيمي الذي تعمل الإدارة على تطويره، ولتوضيحه الدقيق نسبياً لخطوط الاتصال بالإضافة لتحديثه بما يعكس توزيع المهام والمسؤوليات في المؤسسة، حيث ينشأ عن التغيير في الهيكل التنظيمي إلى وضوح وتنظيم المهام في المؤسسة.

- المستوى المتوسط لعدد التغيير في الأهداف والاستراتيجية: يشير إلى المدى المتوسط للتعاون بين فرق العمل في صياغة الأهداف وتصميم برامج العمل المختلفة ووضع استراتيجية تواكب التطورات الناشئة في المؤسسة، وإلى تمتعهم بروح عمل متوسطة نسبياً، ونشير إلى أنه في إمكان إدارة المؤسسة تعزيز عمل هذه الفرق بتوفير الوسائل اللازمة من دورات تدريبية والتي تزيد من انسجام وفعالية أفراد فرق العمل.

ت. قبول الفرضية الثالثة: " يوجد تأثير لأبعاد راس المال النفسي على إدارة التغيير بالمؤسسة محل الدراسة "، حيث تم إثبات وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة وضعيفة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث بلغ معامل الارتباط 38,5 %، وبلغ R^2 معامل تحديد المتغير التابع إدارة التغيير بدلالة المتغير المستقل رأس المال النفسي 14,8 %، أي أن التغيير في المتغير التابع يعود تفسيره بنسبة 14,8 % إلى المتغير المستقل. ثم تحصلنا على معادلة خط الإنحدار:

$$Y = 1,107 + 0,713x$$

حيث Y هو المتغير التابع (إدارة التغيير)، و X هو المتغير المستقل (رأس المال النفسي)

كما وجدنا أنه لا يوجد تأثير للأبعاد المستقلة الثلاثة (الكفاءة الذاتية، والمرونة والتفاؤل) على المتغير التابع، بل اقتصر التأثير في بعد الأمل على إدارة التغيير، لذلك على إدارة مؤسسة سوناطراك حوض بركاوي الاهتمام أكثر بتعزيز الأبعاد الثلاثة المذكورة، مما من شأنه أن يحسّن من مستوى إدارة التغيير في المؤسسة.

ث. رفض الفرضية الرابعة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة التغيير تُعزى إلى أحد أو كل المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة والمسمى الوظيفي) "، حيث توصلنا إلى وجود اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة التغيير تعود لمتغير العمر، أما باقي المتغيرات الشخصية والوظيفية فلا توجد اختلافات بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة التغيير تعزى لمتغير الجنس والخبرة والمسمى الوظيفي، ومنه توصلنا إلى رفض الفرضية الرابعة، نظراً لوجود تأثير لأحد المتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين على مستوى إدارة التغيير في المؤسسة. ويُفصّل الجدول التالي نتائج معالجة الفرضيات الفرعية الأربعة المنبثقة عن هذه الفرضية: جدول رقم (25.2): تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على مستوى إدارة التغيير

مؤسسة سوناطراك حوض بركاوي			
المتغيرات	القيمة المحسوبة	مستوى معنوية	النتيجة
الجنس	(T) - 0,459	0,648	قبول الفرضية
العمر	(F) 4,053	0,012	رفض الفرضية
الخبرة	(F) 1,251	0,301	قبول الفرضية
المسمى الوظيفي	(F) 1,716	0,175	قبول الفرضية الصفرية

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لأثر رأس المال النفسي على إدارة التغيير في مؤسسة سوناطراك حوض بركاوي، حيث تم التطرق إلى التعريف بالمؤسسة ثم استعراض الأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات، حيث تم الاعتماد على الإستبيان وتمت المعالجة باستخدام الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج لـ 55 إستمارة صالحة للتحليل، ثم تم عرض النتائج المتحصل عليها ومناقشتها، وذلك من أجل قبول أو SPSS رفض فرضيات الدراسة التي تم الانطلاق منها، وقد تم التوصل إلى الإستنتاجات التالية:

1. وجود مستوى منخفض لرأس المال النفسي لدى عمال المؤسسة؛
2. وجود مستوى متوسط لإدارة التغيير في المؤسسة، مع اقتصار وجود الفروق في تصورات أفراد العينة تجاه إدارة التغيير في متغير العمر؛
3. وجود علاقة إرتباطية إيجابية ضعيفة بين رأس المال النفسي كمتغير مستقل، وإدارة التغيير كمتغير تابع في مؤسسة الدراسة، حيث يعتبر بعد الأمل البعد الوحيد المؤثر في إدارة التغيي

الخاتمة

انطلقت الدراسة من أهمية كلا المتغيرين رأس المال النفسي وإدارة التغيير، وحاولنا الإجابة على الإشكالية المتمثلة في معرفة مدى تأثير رأس المال النفسي على إدارة التغيير في مؤسسة سوناطراك حوض بركاوي، مع التعرف على الفروق في تصور عينة الدراسة حول إدارة التغيير، وذلك تبعاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة، والمسمى الوظيفي).

خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من بعد اختبار الفرضيات الموضوعية في مقدمة الدراسة. **النتيجة الأولى:** نفت الدراسة وجود مستوى متوسط لرأس المال النفسي في مؤسسة الدراسة، وأثبتت وجود مستوى ضعيف.

النتيجة الثانية: أثبتت الدراسة وجود مستوى متوسط لإدارة التغيير في مؤسسة الدراسة.

النتيجة الثالثة: أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية ضعيفة بين رأس المال النفسي كمتغير مستقل، وإدارة التغيير كمتغير تابع، ويُعد بعد الأمل البعد الوحيد المؤثر في إدارة التغيير.

النتيجة الرابعة: اقتصر وجود فروق في تصور أفراد عينة الدراسة حول إدارة التغيير على متغير العمر، في حين لم تنشأ أية فروق في إجابات عينة الدراسة تُعزى لباقي المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الإقتراحات:

بناءً على نتائج الدراسة وما أدلى به أفراد عينة البحث من ملاحظات وإضافات نقترح على إدارة المؤسسة ما يلي:

- تعزيز الجوانب النفسية لدى العاملين بعد التعرف على العوامل المؤثرة فيها، لما لها من انعكاس على دعم إدارة التغيير في المؤسسة؛
- الاهتمام بالبعد النفسي للعاملين ووضع سياسة متكاملة لبناء وتنمية رأس المال النفسي، وذلك من خلال إقامة الندوات والدورات التدريبية بالتنسيق مع المكاتب الاستشارية؛
- ضرورة تحسين بيئة العمل الملائمة لإظهار المواهب وتنميتها ومنح الحوافز المعنوية والمادية لذوي الابتكارات والإبداعات وتوفير الأمن الوظيفي لهم؛
- ضرورة حرص المؤسسة تعزيز الأمل في نفوس العاملين، لأنه البعد الأهم في التأثير على إدارة التغيير؛
- ربط نظام الأجور بخطة تطوير العاملين لضمان التناسب بين الأجور والأداء، وتكليف العاملين بمهام جديدة ومبتكرة من أجل تجديد الديناميكية في العمل وتعزيز التنافسية بينهم؛
- ربط تحقيق الأهداف الفردية للعاملين بأهداف المؤسسة.

أفاق الدراسة:

من خلال التحليل الميداني الذي تم التركيز عليه في هذه الدراسة، ظهرت العديد من المواضيع التي نراها جديرة بأن تكون كآفاق لأبحاث جديدة، منها:

- أثر إدارة التغيير على تنافسية المؤسسة؛
- أثر رأس المال النفسي على الرضا الوظيفي؛
- أثر رأس المال النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية؛
- أثر رأس المال النفسي على الإبداع التنظيمي؛
- أثر رأس المال النفسي على التميز التنظيمي.

قائمة المراجع

الكتب:

1. زاهر عبد الرحيم عاطف، الهندرة الهيكل التنظيمي للمنظمة ، الطبعة الثانية، دار الياية للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2010.
2. زويتى سارة، الاتصال التنظيمى وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2017.
3. صلاح البيومى، حوافز الإنتاج فى الصناعة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
4. عامر عوض، السلوك التنظيمى الإدارى، ط7، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
5. عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإدارى الموجه بالأداء، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012،
6. على السلمى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط5، مكتبة غريب، القاهرة، 1985.
7. على محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003-1423هـ.
8. العميان محمود، السلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال، ط1، الأردن، دار وائل للنشر، عمان، (2002).
9. قاسم القريوتى، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2009.
10. محمد العزازى أحمد إدريس، المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصرى، التكامل للنشر والتوزيع، مصر، سنة 2009.
11. ناصر محمد العديلى، إدارة السلوك التنظيمى، الطبعة الأولى، مرامر للطباعة الالكترونية، السعودية، بدون سنة.

المذكرات:

1. أم الخير إبراهيم أحمد عبده، فرق العمل وأثرها على الإنتاجية فى قطاع التعليم الجامعى النسائى دراسة ميدانية على قسم الطالبات، مذكرة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية، قسم الإدارة العامة، 2013.
2. أنور عبد الله محمد أبو بكر، أثر العوامل التنظيمية فى كفاءة الأداء اللوجستى دراسة تطبيقية على شركات إنتاج البترول فى السودان، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، غير منشورة، 2013
3. بوزيانى زبيدة، القيادة والاتصال فى المؤسسة الصناعية الجزائرية مؤسسة SOITEX بتلمسان نموذجاً /دراسة أنثروبولوجية، مذكرة دكتوراه، جامعة أبي بكر بالقائد بتلمسان، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، منشورة، 2013/2014.
4. جبارى خضرة، دور فرق العمل فى تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية.دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الجامعية العمومية ابن باديس -قسنطينة، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2016
5. سارة بن الشيخ، دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشرى فى المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة لمديريات مؤسسة سونطراك بحاسى مسعود، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 13-04-2017

- 6.سمية قامون ،العوامل التنظيمية والرضا الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بسطيف،مذكرة ماجستير،جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع،غير منشورة،، 2014\2015.
- 7.سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الرضا الأداء الوظيفي_ دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه ،جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2013\2014.
- 8.سوفي نبيل، أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية_ دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية، أطروحة دكتوراه،جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، منشورة، 2017\2018.
- 9.شطي أمينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل،دراسة مسحية على عمال ثانوية عمراني العابد ببلدية سيدي عمران، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع،غير منشورة، ولاية الوادي.2014
10. عبد العزيز شنيق ، الحوافز والفعالية التنظيمية –المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجا، مذكرة ماجستير جامعة 20أوت 55 سكيدة، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا،2007-2008.
11. عبد الله منصور أبو الحسنى، دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ،مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة،غير منشورة، أكتوبر 2016 / محرم 1438 هـ .
12. عليان علي رحمة عليان، العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم (مدخل سلوكي) دراسة على البنوك التجارية العاملة بولاية الخرطوم،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مذكرة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، قسم الدراسات التجارية، افريل 2014.
13. مالكي محمد أمين، العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير BCR،مذكرة ماجستير، جامعة محمد لمين دباغين ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،2015\2016.
14. مايك ويلز، ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي، إدارة عملية التدريب،مذكرة ماجستير، معهد الإدارة العامة، السعودية،غير منشورة.

المواقع:

1. www.kenanslive.com، 01 / 03/2010 ، / 16:25 ، 2019-04-25
2. ww.wikipedia.org .20:04 ،2019-03-31
3. https://www.surveysystem.com/sscalc.htm.

المقالات:

- 1.مناصيرية رشيد، سارة بن الشيخ، أثر المحددات التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (حاسي مسعود)،العدد09/2016، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية،2016، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

الملتقيات العلمية

- 1.السيد عبد الحميد عطية، أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ،2002.
- 2.حمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل_ بناء المهارات،الدار الجامعية الإسكندرية ،2003.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. David Giaque, et al, les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques suisses: l'importance d'un pilotage participatif, Revue française d'administration publique,4-n128,(2008)
2. Jarunee Saetang et al,factors affecting perceived job performance among staff a case study of Ban Karuna juvenile vocational Training center for boys,The Journal of Behavioral Science, vol5,No1, 2010)
3. Pascale Carayon and Michael J. Smith, pp. 649-662

قائمة الملاحق

الملحق 1:



وزارة التعليم العالي والبحث العلم
جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
استمارة استبيان



السيد المدير /أخي العامل، أختي العاملة:
السلام عليكم ورحمة الله تحية طيبة :

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجين حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تتعلق بالتعرف على "أثر رأس المال النفسي الإيجابي على ادارة التغيير" دراسة حالة بمؤسستكم وذلك كمتطلب للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير من جامعة قاصدي مرباح - ورقلة أمل منكم الدعم والتعاون من خلال المشاركة في استكمال تعبئة الاستبيان وإعادته إلينا، مع العلم أن المعلومات التي سنحصل عليها هي لغرض البحث العلمي فقط، وسوف تحظى بالسرية التامة.

القسم الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية: يرجى وضع العلامة في الخانة المناسبة ل:

الجنس	ذكر	أنثى		
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	50 سنة وأكثر
الخبرة في العمل	من 01 الى 03 سنوات	من 03 إلى 10سنوات	من 10 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة
المسمى الوظيفي	عون تحكم	إطار	تقني	مهندس

القسم الثاني: الأسئلة الخاصة بالدراسة

أولا: أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي

الرقم	أولا: الكفاءة الذاتية	موافق	محايد	غير موافق
01	امتلك القدرة على تحديد البدائل للتصرف أثناء انجاز المهام في المؤسسة			
02	أميل إلى حل المشكلات التي فيها التحدي			
03	لدي إمكانية لمواجهة العقبات وتحمل الصعاب في العمل			
04	امتلك الثقة في نفسي بإبداء رأيي دون تردد أمام زملائي في العمل			

			أسعى الى تطوير حافزي الداخلي اثناء إنجاز مهامى	05
عبر	محايد	موافق	ثانيا: التفاؤل	
موافق			أؤمن بقدراتي لتحقيق النجاح باستمرار	01
			أتوقع الأفضل في العمل عندما تكون الأمور غير مستقرة	02
			أشعر بروح المسؤولية والثقة في النفس أثناء ضغوط العمل	03
			اعتقد أن أي أزمة في العمل هي فرصة للانطلاق مجددا وأن الفشل بداية النجاح	04
			لدي رؤية شاملة وإيجابية عن العمل مع إمكانية تحقيق الأهداف والنجاح	06
عبر	محايد	موافق	ثالثا: المرونة	
موافق			أستطيع التعامل مع جميع سلوكيات زملائي في العمل	11
			لدي القدرة على التأقلم مع الاجهاد و الضغوط و تجاوز المواقف الحرجة	12
			بإمكاني مواجهة عوائق العمل والعودة الى الحالة الطبيعية	13
			أتحلى بالمتابعة وأستطيع التواجد في العمل عند الحاجة لي	14
			أميل الى الابداع والابتكار وإحداث التغيير لتطوير العمل	15
عبر	محايد	موافق	رابعا: الأمل	
موافق			لدي الدافع والرغبة مع الاصرار لتحقيق الأهداف	16
			أقوم بتقييم أدائي وتحسينه بشكل مستمر	17
			أستطيع توقع العقبات التي تواجهني مع تحديد طرق بديلة للتصرف	18
			لدي إرادة وقوة ايجابية موجهة نحو الهدف	20
			يمكنني إعادة توجيه المسارات بما يتماشى مع متطلبات العمل	21

ثانيا: ابعاد إدارة التغيير

عبر	محايد	موافق	أولا : عبارات التغيير في الأهداف والاستراتيجية	
موافق			يعمل فريق العمل على صياغة أهداف مشتركة تتصف بالوضوح	22
			يصمم فريق العمل الخطط و البرامج العملية التي تساهم في تحقيق إستراتيجية التطوير	23
			يعمل فريق العمل على تعزيز روح التعاون والعمل بروح واحدة عند وضع الأهداف	24
			يعمل فريق العمل على وضع إستراتيجية تلائم التطورات الحاصلة في مجال العمل	25
عبر	محايد	موافق	ثانيا : عبارات التغيير في المورد البشري	
موافق			يحث رئيس العمل العاملين على الاستفادة من تجارب ودراسات التغيير في مجال التعليم العالي	26
			يهتم فريق العمل بتطوير أساليب جديدة لتقييم الأساتذة مبنية على أسس واضحة	27
			يستند رئيسي المباشر في ترقية العاملين إلى معايير واضحة ومحددة (حسن الأداء، سرعة الاستجابة للتطورات)	28
			يسعى رئيسي المباشر لتشجيع الأساتذة على تقديم المبادرات والابتكارات الإبداعية في مجال عملهم	29

عبر موافق	محايد	موافق	ثالثا: عبارات التغيير في الهيكل التنظيمي	
			يعمل رئيسي المباشر على تقديم اقتراحات تطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات هيئة التدريس	30
			يقوم رئيسي المباشر بتغيير خطوط الاتصال بين كافة أقسام الجامعة بدقة	31
			يقوم رئيسي المباشر بدمج وتغيير المهام والمسؤوليات الإدارة مع بعضها البعض	32
			يعمل رئيسي المباشر على دراسة وتطوير توزيع المهام والمسؤوليات باستمرار كلما دعت الحاجة	33
عبر موافق	محايد	موافق	رابعا : عبارات التغيير في التكنولوجيا	
			يسعى رئيسي المباشر إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب الجديد في مجالها	34
			يعمل رئيسي المباشر على استخدام الإيميل الخاص بالجامعة للتواصل مع الأساتذة والطلبة	35
			يسعى رئيسي المباشر إلى إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عملية الاتصال	36
			يعمل رئيسي المباشر على تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها	37

شكرا جزيلا لكم على حسن تعاونكم

نتائج تحليل استبيان دور العوامل التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي

معام اتساق الفا كرونبيخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.804	32

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا

جنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	18	35.3	35.3	35.3
2.00	33	64.7	64.7	100.0
Total	51	100.0	100.0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	24	47.1	47.1	47.1
2.00	15	29.4	29.4	76.5
3.00	8	15.7	15.7	92.2
4.00	4	7.8	7.8	100.0
Total	51	100.0	100.0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	38	74.5	74.5	74.5
2.00	12	23.5	23.5	98.0
3.00	1	2.0	2.0	100.0
Total	51	100.0	100.0	

الإقليمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	21	41.2	41.2
	2.00	10	19.6	60.8
	3.00	11	21.6	82.4
	4.00	9	17.6	100.0
Total		51	100.0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
الهيكل التنظيمي للمؤسسة يسهل من عملية التواصل بين الرؤساء والمؤوسين	51	2.6471	.68771
يساعد الهيكل التنظيمي على سلامة انجاز المهام وسرعة الأداء	51	2.5098	.78416
الهيكل التنظيمي في المؤسسة يتميز بوضوح مستوياته والمفهوم الذي بني عليه	51	2.1765	.79261
الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على تقليل مستوى البيروقراطية	51	2.0784	.89091
تقوم المؤسسة بإثراء العاملين في عملية اتخاذ القرار	51	1.5882	.80440
تدعم الإدارة العليا العاملين وتشجعهم على الحوار وإبداء اقتراحاتهم	51	1.7843	.83220
هناك ثقة متبادلة بين العاملين والإدارة العليا	51	1.7843	.70182
تؤكد الإدارة مبدأ الاستقلالية في أداء المهام	51	1.9804	.83643
التكليف والإضاعة والتهوية مناسبة في مكان العمل	51	2.4902	.75822
توفر المؤسسة للعاملين الأدوات والموارد اللازمة للعمل	51	2.0196	.88295
تتوفر ظروف الأمن والسلامة للعاملين أثناء أداء مهامهم	51	1.9020	.80635
مكان العمل يتسم بالنظافة وقلة الضوضاء	51	1.8627	.89487
تهتم المؤسسة بتدريب العاملين الملتحقين حديثاً بالمؤسسة	51	2.4314	.87761
تساهم برامج التدريب في تحسين أداء العاملين	51	2.4902	.80926
يتناسب محتوى البرامج التدريبية مع متطلبات تحسين الأداء في الوظائف	51	2.2353	.86228
تقدم المؤسسة فرص التدريب لجميع العاملين في مختلف المستويات في المؤسسة	51	1.8235	.76696
الأجر الذي أتحصل عليه يكفي لسد المتطلبات الأساسية للمعيشة	51	1.7255	.82652
الأجر الذي أتحصل عليه متناسب مع ما أبذله من جهد	51	1.6078	.77662
نظام الأجور والحوافز في المؤسسة يشجعني على تحسين الأداء	51	1.8039	.84899
تهتم المؤسسة وتوفر الحوافز المعنوية للعاملين	51	1.6863	.73458
يدعم القادة اقتراحات فريق العمل ويأخذون آرائهم بعين الاعتبار	51	2.2157	.87895
يحرص المشرفون على مشاركة آرائهم من أجل اتخاذ القرار السليم	51	2.0196	.76132
يحصل أعضاء الفريق على الدعم الكافي والتشجيع من القائد لتحسين الأداء	51	2.0196	.73458
يمنح المسؤول لأعضاء الفريق حرية ممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها دون قيود	51	1.8824	.84017
الاتصال الفعال بين أعضاء الفريق يمثل احد الأسباب الأساسية لتحسين الأداء	51	2.0980	.85452
فرق العمل في المؤسسة أكثر فهما لمهامهم بفضل إمدادهم بالمعلومات الكافية	51	2.0196	.78715
توزع المهام على أعضاء الفريق حسب قدراتهم في توظيف المعلومات لتحسين الأداء	51	2.4118	.72599
تعمل المؤسسة على تسهيل عملية الاتصال وتوفيرها بشكل دائم	51	2.4314	.80635
تتكامل قدرات أعضاء الفريق فيما بينهم لقطاع نتائج أفضل	51	2.3529	.82033
تتلاءم الأهداف الفرعية للفريق مع الأهداف الكلية للمؤسسة	51	2.2157	.80781
يسعى أعضاء الفريق لتنسيق المهام فيما بينهم حسب تخصصاتهم	51	2.6275	.72002
يضمن تنسيق أعضاء الفريق التعاون الفعال فيما بينهم	51	2.6471	.68771
البعد الأول : الهيكل التنظيمي	51	2.3529	.57917
البعد الثاني : نمط القيادة	51	1.7843	.56129
البعد الثالث: بيئة العمل المادية	51	2.0686	.49769
البعد الرابع : التدريب	51	2.2451	.59264
البعد الخامس : الأجور والحوافز	51	1.7059	.54476
المتغير المستقل العوامل التنظيمية	51	2.0314	.29376
البعد الأول: القيادة	51	2.0343	.51966
البعد الثاني: الاتصال	51	2.2402	.57219
البعد الثالث: التنسيق	51	2.4608	.59239
المتغير التابع العمل الجماعي	51	2.2451	.43666
N valide (listwise)	51		

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي (العوامل التنظيمية) والمتغير التابع هو (العمل الجماعي) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل العوامل التنظيمية	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : الجماعي العمل التابع المتغير :

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.503 ^a	.253	.238	.38112

a. Valeurs prédites : (constantes)، العوامل المستقل المتغير، التنظيمية

b. Variable dépendante : الجماعي العمل التابع المتغير :

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2.416	1	2.416	16.632	.000 ^a
	Résidu	7.118	49	.145		
	Total	9.533	50			

a. Valeurs prédites : (constantes)، العوامل المستقل المتغير، التنظيمية

b. Variable dépendante : الجماعي العمل التابع المتغير :

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.725	.377		1.926	.060
المتغير المستقل العوامل التنظيمية	.748	.183	.503	4.078	.000

a. Variable dépendante : الجماعي العمل التابع المتغير

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.6978	2.7454	2.2451	.21982	51
Résidu	-1.16720-	.60321	.00000	.37729	51
Erreur Prévision	-2.490-	2.276	.000	1.000	51
Erreur Résidu	-3.063-	1.583	.000	.990	51

a. Variable dépendante : الجماعي العمل التابع المتغير

Diagrammes

Histogramme

Variable dépendante : المتغير التابع العمل الجماعي

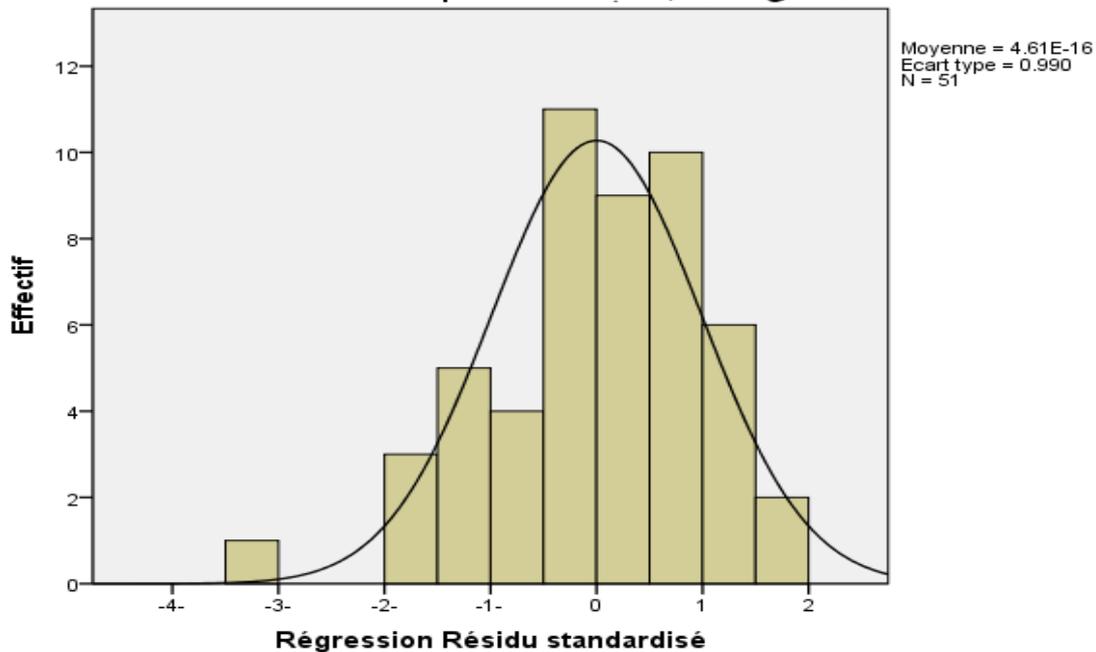
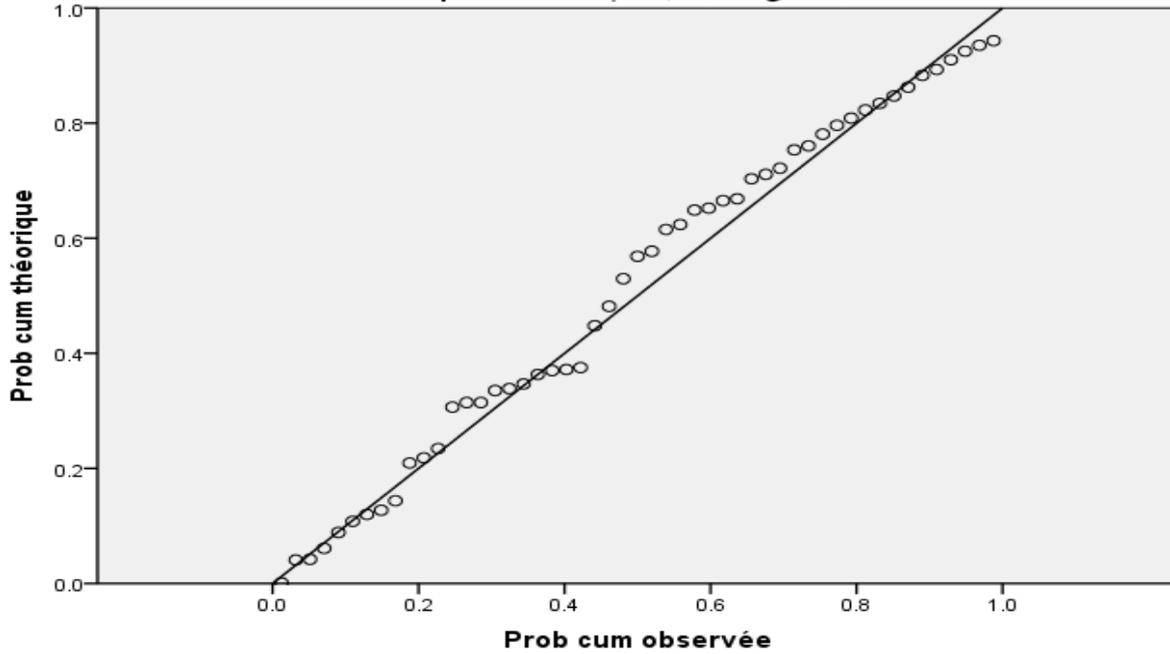


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع العمل الجماعي



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

مصفوفة الارتباطات:

		المتغير التابع العمل الجماعي	
Rho de Spearman	البعد الأول : الهيكل التنظيمي	Coefficient de corrélation	.244
		Sig. (bilatérale)	.084
		N	51
	البعد الثاني : نمط القيادة	Coefficient de corrélation	.245
		Sig. (bilatérale)	.083
		N	51
	البعد الثالث: بيئة العمل المادية	Coefficient de corrélation	.186
		Sig. (bilatérale)	.190
		N	51
	البعد الرابع : التدريب	Coefficient de corrélation	.380**
		Sig. (bilatérale)	.006
		N	51
	البعد الخامس : الأجور والحوافز	Coefficient de corrélation	.165
		Sig. (bilatérale)	.246
		N	51
	المتغير المستقل العوامل التنظيمية	Coefficient de corrélation	.409**
		Sig. (bilatérale)	.003
		N	51
	البعد الأول: القيادة	Coefficient de corrélation	.654**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	51
البعد الثاني: الاتصال	Coefficient de corrélation	.767**	
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	51	
البعد الثالث: التنسيق	Coefficient de corrélation	.749**	
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	51	

الانحدار المتدرج:

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد الرابع : التدريب		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq .050$ Probabilité de F pour éliminer $\geq .100$).
2	البعد الأول : الهيكل التنظيمي		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq .050$ Probabilité de F pour éliminer $\geq .100$).

a. Variable dépendante : الجماعي العمل التابع المتغير

Récapitulatif des modèles^c

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.398 ^a	.158	.141	.40473
2	.479 ^b	.230	.198	.39113

a. Valeurs prédites : (constantes)، التدريب : الرابع البعد،

b. Valeurs prédites : (constantes)، الرابع البعد، التدريب، الأول البعد التنظيمي الهيكل :

c. Variable dépendante : الجماعي العمل التابع المتغير

ANOVA^c

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1.507	1	1.507	9.201	.004 ^a
	Résidu	8.026	49	.164		
	Total	9.533	50			
2	Régression	2.190	2	1.095	7.159	.002 ^b
	Résidu	7.343	48	.153		
	Total	9.533	50			

a. Valeurs prédites : (constantes)، الرابع البعد، التدريب :

b. Valeurs prédites : (constantes)، الرابع البعد، التدريب، الأول البعد التنظيمي الهيكل :

c. Variable dépendante : الجماعي العمل التابع المتغير

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.587	.224		7.083	.000
البعد الرابع : التدريب	.293	.097	.398	3.033	.004
2 (Constante)	1.132	.306		3.705	.001
البعد الرابع : التدريب	.284	.093	.385	3.040	.004
البعد الأول : الهيكل التنظيمي	.202	.096	.268	2.113	.040

a. Variable dépendante : الجماعي العمل التابع المتغير

Variables exclues^c

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
					Tolérance
1 البعد الأول : الهيكل التنظيمي	.268 ^a	2.113	.040	.292	.998
البعد الثاني : نمط القيادة	.185 ^a	1.406	.166	.199	.977
البعد الثالث: بيئة العمل المادية	.168 ^a	1.292	.203	.183	1.000
البعد الخامس : الأجور والحوافز	.184 ^a	1.415	.164	.200	.992
2 البعد الثاني : نمط القيادة	.088 ^b	.625	.535	.091	.813
البعد الثالث: بيئة العمل المادية	.152 ^b	1.205	.234	.173	.996
البعد الخامس : الأجور والحوافز	.239 ^b	1.901	.063	.267	.961

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes) ، التدريب : الرابع البعد ،

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes) ، البعد : الرابع البعد ، التدريب ، الأول البعد الهيكل : التنظيمي الهيكل

c. Variable dépendante : الجماعي العمل التابع المتغير

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.7696	2.5397	2.2451	.20930	51
Résidu	-.94703-	.66216	.00000	.38323	51
Erreur Prévision	-2.272-	1.408	.000	1.000	51
Erreur Résidu	-2.421-	1.693	.000	.980	51

a. Variable dépendante : الجماعي العمل التابع المتغير

Diagrammes

Histogramme

Variable dépendante : المتغير التابع العمل الجماعي

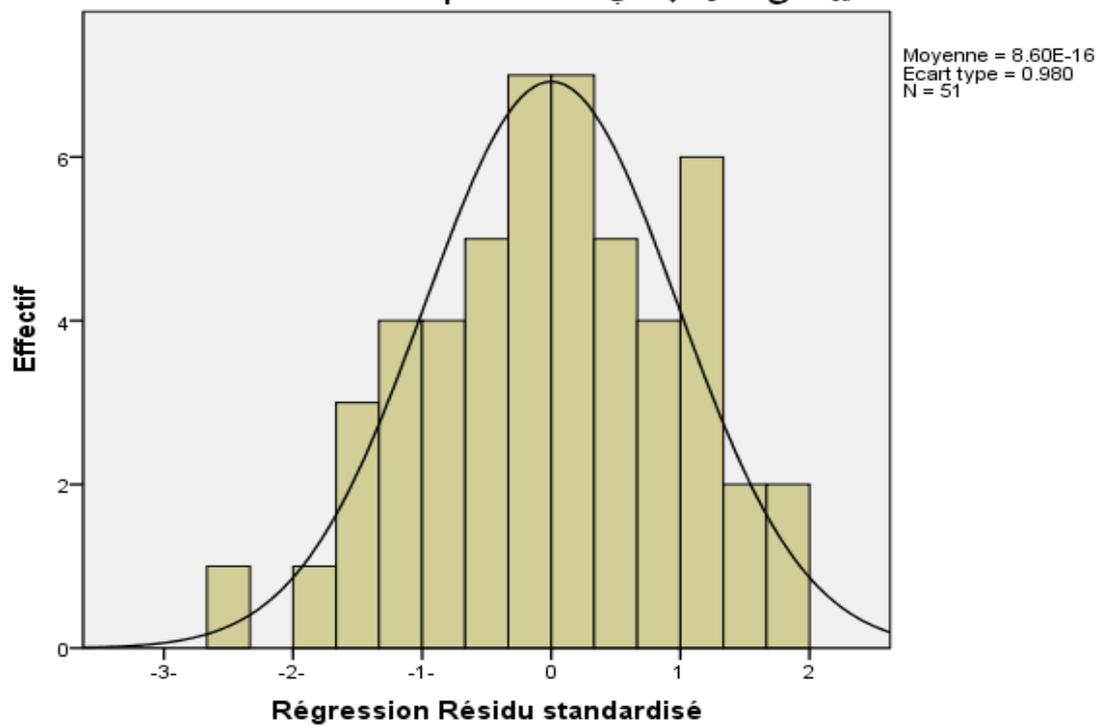
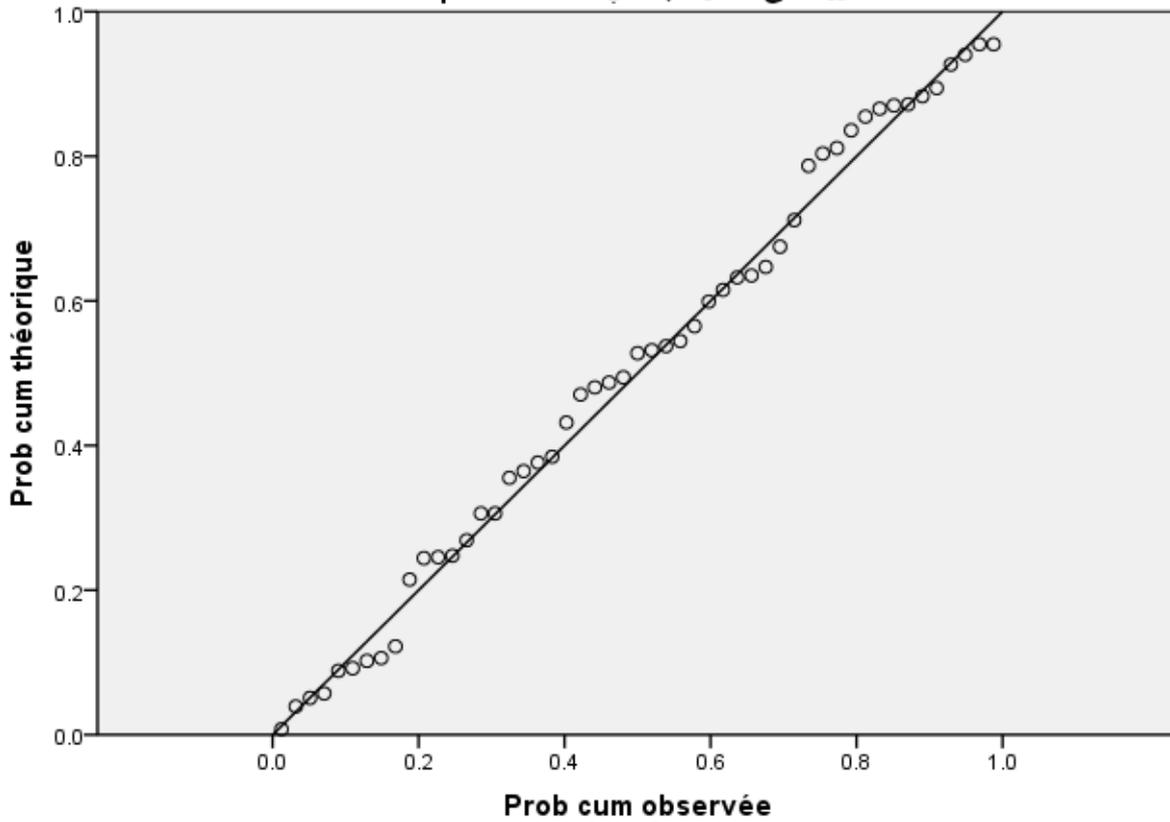


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع العمل الجماعي



الخاص ب الجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعاً للجنس T test إختبار تي ناست

Statistiques de groupe

	جنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتغير التابع العمل الجماعي	1.00	18	2.2593	.46783	.11027
	2.00	33	2.2374	.42600	.07416

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المتغير التابع العمل الجماعي	Hypothèse de variances égales	.175	.678	.169	49	.866	.02189	.12921	-.23777-	.28154
	Hypothèse de variances inégales			.165	32.340	.870	.02189	.13288	-.24868-	.29245

(للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛ **One Way ANOVA** تحليل التباين الأحادي)
أولا علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للعمر

ANOVA

المتغير التابع العمل الجماعي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.502	3	.167	.871	.463
Intra-groupes	9.031	47	.192		
Total	9.533	50			

ثانيا علاقة الوظيفة لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا الوظيفة

ANOVA

المتغير التابع العمل الجماعي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.667	2	.334	1.806	.175
Intra-groupes	8.866	48	.185		
Total	9.533	50			

ثالثا علاقة بالخبرة لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع العمل الجماعي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.514	3	.171	.893	.452
Intra-groupes	9.020	47	.192		
Total	9.533	50			

