

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بغنوان:

أثر التغير التنظيمي على أداء الموارد البشرية.

دراسة ميدانية بمقر بلدية النزلة _ تقرت.

من إعداد الطالبة: نهلاء شيبية.

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ: 2025/05/27.

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أستاذ (جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

أ/قريشي محمد الصغير

أستاذ محاضر _ أ(جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

أ/تيمجغدين نور الدين

أستاذ (جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

أ/تيشات سلوى

السنة الجامعية: 2025/2024

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بغنوان:

أثر التغير التنظيمي على أداء الموارد البشرية.

دراسة ميدانية بمقر بلدية النزلة _ تقرت.

من إعداد الطالبة: نهلاء شيبية.

نوقشت و أجيّزت علنا بتاريخ: 2025/05/27.

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أستاذ (جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

أ/قريشي محمد الصغير

أستاذ محاضر _ أ(جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

أ/تيمجغدين نور الدين

أستاذ (جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

أ/تيشات سلوى

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بسم الله و الصلاة و السلام على رسول الله

أما بعد أهدي ثمرة تخرجي

إلى فقيدة روعي من فارقت دنياي لكن لم تفارق ذاكرتي

جدتي العزيزة رحمها الله

الى النور الذي اضاء دربيالى العزيز الذي حملت اسمه فخرا

الى معلمي الأول و داعمي الحقيقي الذي سعى طوال حياته لأكون الأفضل

من انتظر تخرجي بفارغ الصبر شريكي في مسيرتي الدراسية

أبي الغالي

الى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحي

الى القلب الحنون الى من كانت تغمرني و دعواتها تحيطني طوال حياتي

أمي الغالية

الى سندي أخي الوحيد عزيز القلب و الروحالى أخواتي الثلاث المؤنسات الغاليات

أخواتي الأعزاء

الى بهجة البيت و فرحتها منابع السعادة

أبناء أختي رنيم و مؤيد

وختاماً

أهدي بكل حب ثمرة تخرجي الى نفسي العظيمة القوية التي تحملت كل العثرات رغم الصعوبات

كم سهرنا وتعبنا من أجل تحقيق الحلم

قاومت و حاربت مشقات الحياة و لم أستسلم لتلك المعوقات و الضغوطات و المواقف الصعبة وكل ما كان يرهق

روحي و يتعب جسدي وبالرغم من أن كل الأسباب تهلك الروح و النفس ولكن بفضل الله و توفيقه واصلت

الطريق لأحصد ثمرة نجاحي

فالحمد لله الذي يسر لي البدايات و بلغني النهايات و أكمل الغايات الحمد لله كثيرا طيبا مباركا فيه

نهلاء

CLASS OF 2025

شكر وعرفان

الحمد لله العليّ القدير الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع .

أتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف

تيمجدين نور الدين

لقبوله الإشراف على هذه المذكرة و حرصه الشديد على أن ينجز هذا العمل بأبهى حلة والذي تابعتني في كل خطوة من إعداد هذه المذكرة

كما أشكر جميع أساتذة قسم التسيير الذين لم يبخلوا علي بنصائحهم وإرشاداتهم وخاصة الأستاذ عرابة الحاج و الأستاذ مناصرية رشيد و الأستاذة صالحي سميرة.

ولا يفوتني أن أشكر كل عمال و موظفي بلدية النزلة _تقرت خاصة السيد علي شيبة و السيد سليم بن زهرة الذين لم يبخلوا في توجيهي أثناء فترة التربص .

وفي الأخير أشكر صديقاتي العزيزات كل باسمها ومكانتها وخاصة بنات دفعة إدارة الموارد البشرية على كل المعلومات و المعارف التي تبادلناها مع بعضنا البعض .

وفقكم الله جميعا وشكرا لكم .

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في مقر بلدية النزلة_تقرت، ولدراسة هذا الأثر قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال التعرف على التغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية، وقمنا بدراسة ميدانية بالاعتماد على الاستبيان والذي تم تصميمه وتوزيعه على عينة عشوائية متمثلة في 64 موظف في المؤسسة محل الدراسة، وبعد تحليل النتائج المتحصل عليها عبر برنامج SPSS.v22، قد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية: وجود مستوى متوسط للتغيير التنظيمي بمقر بلدية النزلة_تقرت، كذلك وجود مستوى عالي لأداء الموارد البشرية في مقر البلدية، يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي؛ أداء الموارد البشرية، بلدية النزلة_تقرت.

ABSTRACT

This study aims to identify the impact of organizational change on human resources performance at the headquarters of the municipality of Ennazla Touggourt. To study this impact, we relied on the descriptive analytical approach by identifying organizational change and human resources performance. We conducted a field study based on a questionnaire distributed to a random sample of 64 employees in the institution under study. After analyzing the results obtained using the SPSS.v22 program, this study reached the following results: There is an average level of organizational change at the headquarters of the municipality of Ennazla Touggourt, as well as a high level of human resources performance at the municipality headquarters. There is a statistically significant impact of organizational change on human resources performance, as well as a statistically significant relationship between organizational change and human resources performance.

Keywords: Organizational Change; Human resources performance;

Ennazla Touggourt Municipality.

قائمة المحتويات

	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية
3	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التغيير التنظيمي
17	المطلب الثاني: أساسيات حول أداء الموارد البشرية
29	المطلب الثالث: العلاقة بين أبعاد التغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية
35	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
35	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
39	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
43	المطلب الثالث: العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
45	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ببلدية النزلة_تقرت.
47	تمهيد
48	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
48	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
58	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
60	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
61	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
81	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
85	خلاصة الفصل الثاني
86	الخاتمة
90	المراجع
95	الملاحق
113	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	42
1-2	يوضح متغيرات الدراسة	57
2-2	يوضح نتائج صدق المقاييس المستخدمة (ألفا كرونباخ)	59
3-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	60
4-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	61
5-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	62
6-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	63
7-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية	64
8-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات موظفي البلدية حول بعد التغيير في الهيكل التنظيمي	66
9-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات موظفي البلدية حول بعد التغيير في التكنولوجيا	67
10-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات موظفي البلدية حول بعد التغيير في المورد البشري	68
11-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات موظفي البلدية حول بعد التغيير في الثقافة التنظيمية	69
12-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات موظفي البلدية لأبعاد التغيير التنظيمي	70
13-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات موظفي البلدية حول بعد القدرة على العمل	71
14-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات موظفي البلدية حول بعد الجودة والكفاءة	72
15-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات موظفي البلدية حول بعد كمية العمل المنجز	72
16-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات موظفي البلدية حول بعد المواظبة في العمل	73
17-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات موظفي البلدية لأبعاد أداء الموارد البشرية	74
18-2	العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع و المتغير المستقل	75
19-2	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية	76
20-2	الانحدار التدريجي بين أبعاد التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية	77
21-2	تحليل التباين الثنائي T-test بين محور أداء الموارد البشرية و متغير الجنس	79
22-2	تحليل Anova بين محور أداء الموارد البشرية و المتغيرات الشخصية	79

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	أنواع التغيير التنظيمي	8
2-1	مجالات التغيير التنظيمي	13
3-1	أهمية التغيير التنظيمي	14
4-1	مثلث الأداء	18
5-1	أنواع الأداء	20
6-1	أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء الموارد البشرية	29
7-1	أثر التغيير في المدخل الإنساني على أداء العاملين	32
1-2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	60
2-2	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	61
3-2	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	62
4-2	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	64
5-2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	65

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	استمارة الاستبيان	95
02	قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان	98
03	الهيكل التنظيمي لبلدية النزلة_تقرت	99
04	مخرجات برنامج Spss	100

مقدمة

أ- توطئة

تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، بحيث يعتبر هذا التغيير حالة مستمرة تحصل بفعل إرادي أو غير إرادي، عن قصد أو عن غير قصد، بتخطيط مسبق أو بصورة عفوية، و هو ظاهرة صحية بحيث أصبح صفة ملازمة لكل المنظمات وجزء مهم من العملية الإدارية، بحيث لا تقتصر عملية التغيير على البيئة الخارجية للمنظمة فقط، بل هناك تغيرات داخلية لا تقل أهمية مثل التغيرات المستمرة في احتياجات وتوقعات العاملين وأهدافهم الوظيفية، التغيرات الحتمية في الهياكل والأنظمة وأساليب العمل التي تستهدف حماية التنظيم من الجمود والتخلف مقارنة بالتطورات الحاصلة في البيئة المحيطة، ويعتبر كذلك أحد أهم الطرق لتطبيق التغيير في المنظمات، وذلك لمساخه بجوانب المنظمة المتعددة سواء كانت تتعلق برؤيتها ورسالتها، أو عملياتها ومهامها، أو هياكلها التنظيمية وسلوك الأفراد العاملين و اتجاهاتهم، أو حتى إجراءاتها وتقنياتها المستخدمة.

و تظهر أهمية التغيير التنظيمي باعتباره عامل فعال ومساعد على تحسين أداء المورد البشري، بحيث تزايد اهتمام المؤسسات و منظمات الأعمال بالمورد البشري والذي يعد الركيزة الأساسية و العنصر الفعال في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق النمو و التطور وبما ان العنصر البشري يعتبر أهم عنصر من عناصر الإنتاج، كان لابد من توجيه الاهتمام و الرعاية في المقام الأول، ومن ثم توجيه الاهتمام الى عناصر الانتاج الأخرى فهذا العنصر الذي أصبح يلق عليه رأس المال البشري للمنظمات، أصبح اليوم من أكبر اهتمامات المنظمات فهو أساس رفع مستواها لأن مستوى أداء المورد البشري يحدد مستوى المنظمة ككل ويعكس مدى قدرة الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية من خلال استثمار مهاراتهم ومعارفهم وسلوكياتهم في أداء المهام الموكلة إليهم. ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ب- إشكالية الدراسة:

بعد الاطلاع على إطار هذا البحث، وأهمية القيام به، والتعرف على الأهداف التي نسعى للوصول إليها، نصل إلى في ضوء العرض السابق لمشكلة طرح إشكالية بحثنا التي نحاول تناولها وفق سياق نظري وتطبيقي تحليلي من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي: إلى أي مدى يؤثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في بلدية النزهة-تقرت؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

- ما هو مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية؟
- هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة حول أداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس,العمر,المستوى التعليمي,سنوات الخبرة والرتبة الوظيفية)؟

ج-فرضيات الدراسة:

البحث المتعلقة بأثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ببلدية النزلة_تقرت,يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها :

- الفرضية الأولى :يوجد مستوى عال من التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الثانية :يوجد مستوى عال من أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الثالثة:يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية.
- الفرضية الرابعة:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية.
- الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة حول أداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس,العمر,المستوى التعليمي,سنوات الخبرة والرتبة الوظيفية).

ث-مبررات اختيار البحث:

- تتجلى دوافع اختيار البحث في هذا الموضوع من خلال النقاط التالية:
- 1-تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص الذي أدرسه,حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الموارد البشرية؛
 - 2-الأهمية الكبيرة التي يمتلكها موضوع التغيير التنظيمي؛
 - 3-الرغبة في تقديم حلول و مقترحات تدعم نجاح عمليات التغيير في مختلف المؤسسات؛
 - 4-الرغبة في فهم أسباب مقاومة التغيير و كيفية إدارتها؛
 - 5-الميل الشخصي للباحث لمثل هذه المواضيع المتعلقة بالتغيير كونه العامل الأساسي في التحول و التطور لأي منظمة أو مؤسسة.

ج-أهداف البحث:

- نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:
- 1- تقديم إطار مفاهيمي لمتغيري الدراسة (التغيير التنظيمي) و(أداء الموارد البشرية)؛
 - 2- التعرف على مستوى التغيير التنظيمي الموجود في بلدية النزلة_تقرت؛
 - 3- الوقوف على واقع الأداء لموظفي البلدية؛
 - 4- محاولة إبراز مدى مساهمة التغيير التنظيمي في زيادة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة؛
 - 5- السعي نحو تقديم توصيات علمية لتحسين من التغيير التنظيمي في المؤسسة وبتالي تحسين أداء المورد البشري بحد ذاته؛
 - 6- إظهار أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية.

ح-أهمية البحث:

- تبرز أهمية البحث من خلال النقاط التالية:
- 1- يساهم هذا البحث في التركيز على موضوع مهم، والمتمثل في التغيير التنظيمي، كما يركز على بيئة عمل واسعة وحساسة تستقي أهميتها من نوعية الخدمة التي تقدمها وهي مؤسسة عمومية؛
 - 2- إثراء المعلومات في التعرف التغيير التنظيمي أداء الموارد البشرية بشكل أوضح؛
 - 3- المساهمة في تعميق مفاهيم التغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية؛
 - 4- يساهم التغيير التنظيمي في تعزيز العلاقات في المؤسسات، بالإضافة إلى مساعدة الموظفين في أداء العمل بكفاءة وفعالية أكبر وبتالي تحسين أداء الموارد البشرية بصفة عامة؛
 - 5- تغيير وجهات النظر التي تستصغر دور وأهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمورد البشري و بالنسبة للمؤسسة ككل.

خ-حدود البحث:

- الحدود الجغرافية:** تمت الدراسة في إحدى المؤسسات التابعة للقطاع العام، وهي بلدية النزلة_تقرت.
- الحدود البشرية:** تم اختيار عينة عشوائية من موظفي بلدية النزلة_تقرت.
- الحدود الزمنية:** أنجزت الدراسة في الفترة الزمنية ما بين شهر فيفري و شهر مارس 2025.
- فترة الدراسة:** حددت فترة الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2024/2025.
- الحدود الموضوعية:** لقد تم التركيز في دراستنا على (التغيير التنظيمي) كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية : (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المورد البشري، التغيير في الثقافة التنظيمية)، أما المتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية فتم التركيز على الأبعاد التالية : (القدرة على العمل، الجودة و الكفاءة، كمية العمل المنجز، المواظبة في العمل).

د- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وذلك بتقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم للتغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية والعلاقة بينهما، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على دراسة الحالة من خلال الاستبيان، ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 22 من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

ذ- مرجعية البحث :

من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، وتتمثل طبيعة هذه المراجع في:

- الكتب والمقالات العلمية الحديثة؛
- مذكرات الماجستير والدكتوراه؛
- مذكرات الماستر؛

هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، ببلدية النزلة- تقرت محل الدراسة.

ر- صعوبات البحث:

- صعوبة الوصول إلى بعض أفراد عينة الدراسة نظراً لمركزهم الكبير مثل رئيس البلدية الذي يكون كثير الانشغال أو غير متوفر في بعض الأحيان؛
- امتناع بعض أفراد العينة من الإجابة عن الاستبيان بحجة عدم توفر الوقت اللازم لهم؛
- تزامن فترة الدراسة الميدانية مع شهر رمضان المبارك و الذي يختلف فيه مواقيت العمل و يكون فيه غياب أو خروج مبكر من العمل نوعاً ما لمختلف موظفي البلدية؛
- صعوبة في توزيع واسترجاع استمارات الاستبيان والذي تزامن مع العطلة الدراسية لشهر مارس.
- ضيق الوقت المستغرق أثناء الدراسة.

ز- هيكل البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث كما يلي :

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

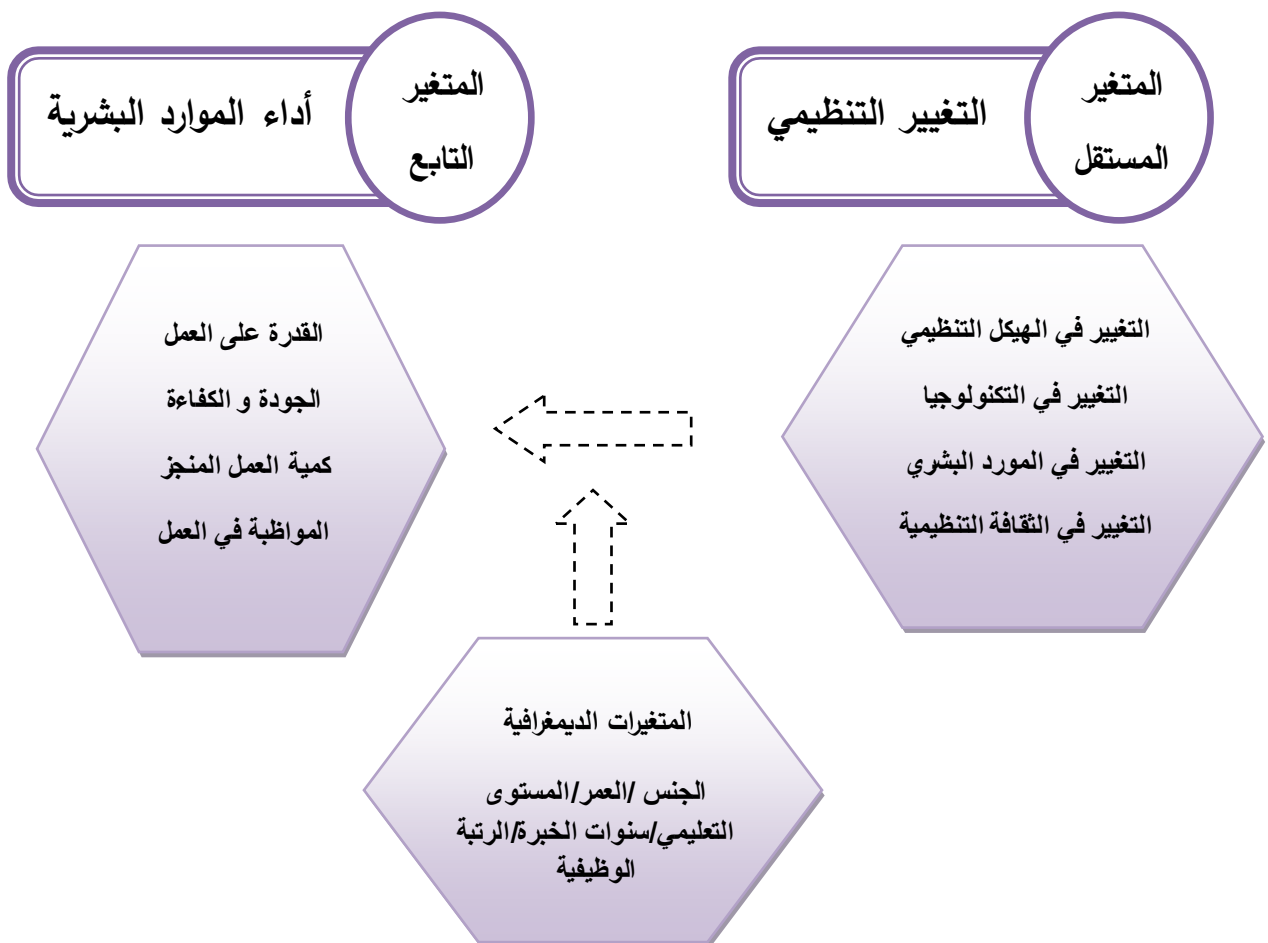
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

هـ- نموذج الدراسة:

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، سوف نعتمد على نموذج خاص، للتعرف على مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة





الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية

تمهيد

يُعد التغيير التنظيمي ظاهرة حتمية تواجهها المؤسسات في ظل بيئة عمل ديناميكية مليئة بالتحديات والتحديات المستمرة ومع تزايد الضغوط الناتجة عن العولمة، التقدم التكنولوجي والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية أصبح التغيير التنظيمي ضرورة لاستمرارية المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية، بحيث ان التغيير التنظيمي الذي قد يتمثل في إعادة هيكلة المؤسسة، تبني تقنيات جديدة أو تعديل سياسات العمل يُلقى بظلاله على كافة مستويات المنظمة وخاصة على المورد البشري الذي يُعد حجر الزاوية في تحقيق الأهداف التنظيمية ويؤثر التغيير على أداء الموارد البشرية من نواحٍ متعددة سواء من حيث الإنتاجية، الرضا الوظيفي أو حتى الالتزام بالمنظمة. من جهة، قد يؤدي التغيير المنظم والمخطط له إلى تحسين أداء الموارد البشرية من خلال تعزيز مهاراتهم وتطوير قدراتهم بما يتماشى مع متطلبات العمل الجديدة ومن جهة أخرى إذا لم يتم إدارة التغيير بطريقة فعّالة، قد ينتج عنه مقاومة من قبل العاملين، مما ينعكس سلبيًا على أدائهم ويهدد استقرار المؤسسة.

بناءً على ما سبق سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على كل من التغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية بمختلف جوانبهم والعلاقة فيما بينهم ثم التطرق الى الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، حيث قسم هذا الفصل إلى مبحثين:

- ❖ المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية.
- ❖ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول : الأدبيات النظرية لأثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية

يعد التغيير التنظيمي من العوامل الحاسمة في تطوير المؤسسات، حيث يؤثر بشكل مباشر على أداء الموارد البشرية، ويكمن التحدي في كيفية إدارة هذا التغيير لضمان تحفيز الموظفين ورفع كفاءتهم بما يحقق أهداف المنظمة. وسنحاول في هذا المبحث التعرف على جوانب التغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية المختلفة وأهميتهما.

المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول التغيير التنظيمي

إن موضوع التغيير التنظيمي من المواضيع الحديثة التي لا يزال مجال البحث فيها واسع باعتباره أحد المناهج الحديثة في الإدارة، ولهذا سنتعرف على مختلف المفاهيم الأساسية للتغيير التنظيمي.

الفرع الأول : مفهوم التغيير التنظيمي و خصائصه

أولاً- مفهوم التغيير التنظيمي

وقبل أن نتعرف على مفهوم التغيير التنظيمي سنتطرق الى مفهوم معنى التغيير لغة و اصطلاحاً.

1- التغيير

أ- **المفهوم الغوي للتغيير** : حسب المعجم الوسيط : "غير الشيء أي بدل به غيره أو جعله على غير ما كان عليه ، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان ، وغير فلان عن بعيره أي حط عنه رحله و أصلح من شأنه"¹

ب- **المفهوم الاصطلاحي للتغيير** : حسب أحمد ماهر التغيير هو "خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل و تغييرها لممارستها الإدارية اعتماداً على مجهود تعاوني بين الإداريين مع الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها"²

وعرفه سعيد يس عامر بأنه "استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل منظمات العمل الإنسانية للضغوط التي يتركها التقدم و التطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات و الأفكار"³

¹ - إبراهيم مصطفى و آخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الرحمانية، باكستان، 2004، ص 8.

² محبوب مراد و داودي الطيب، إدارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي بعنوان : الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب-البلدية، خلال فترة 18-19 مايو 2011، ص 3.

³ بندي عبد الله عبد السلام و علة مراد، التغيير- مفاهيم دلالية، الملتقى الدولي بعنوان : الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب-البلدية، خلال الفترة 18-19 ماي 2011 ، ص 2.

2-التغيير التنظيمي

تتعدد مفاهيم التغيير وتختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، فالبعض يعرف التغيير من زاوية أسباب التغيير، و الآخر يعرفه من زاوية نتائج التغيير. إذن مفهوم التغيير لا يزال غير واضحاً، فهناك طبيعة التغيير من حيث الشكل و المضمون، وهناك علاقات التغيير من حيث الترابط و التشابك، ومن حيث العلاقات التبادلية و السببية، ومن حيث الاتجاه و التأثير و التأثير، وهناك القابلية للتغيير من حيث المرونة التي تتقبل التغيير. بحيث لم يتفق العلماء و الخبراء و المتخصصين على تعريف واحد للتغيير، فكان لكل عالم تعريف خاص

عرفه أندرو ومارك (Andrew & Mark) بأنه "عملية تسعى الى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو و التطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف و أساليب من العلوم السلوكية¹.

و يرى السلمي: أن تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل، و قد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة. أما الخضري: فيرى أن التغيير نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيود و المحددات القائمة و غزالتها و التأثير فيها، من أجل تحقيق عدة مصالح هامة تتم مع ارساء نظم جديدة من العلاقات².

وكذلك عرفه (Jones) بأنه "هو العملية التي تقوم من خلالها المنظمات بالانتقال من حالتها الحالية الى حالة مستقبلية مرغوبة وذاك من أجل زيادة فاعليتها"³

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن التغيير التنظيمي هو عملية مستمرة وديناميكية تهدف الى ملائمة قدرات المنظمة مع متطلبات البيئة المتغيرة، سواء كانت داخلية أو خارجية، من خلال إدخال تغييرات مخططة ومنظمة في الأهداف، الأساليب، الهياكل والسلوكيات... الخ داخل المنظمة، وذلك لزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات ومواجهة مختلف التحديات البيئية الحاصلة.

ثانياً: خصائص التغيير التنظيمي

تتمثل خصائص التغيير التنظيمي في:

❖ **التغيير عمل مخطط**: حيث يقوم التغيير التنظيمي على أساس اكتشاف الحاجة للتغيير والتي عادة ما تحدث نتيجة مشاكل حالية في المنظمة، أو نتيجة مشاكل متوقعة مستقبلاً، فيستلزم هذا ادخال تغيير مخطط وذلك بتحديد ما المطلوب تغييره؟ وكيف يمكن تغييره؟ ومتى يتم التغيير؟ وما مقدار تكلفته؟ وما هي المشاكل

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 17.

² مصطفى ربحي عليان، إدارة التغيير، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص 26.

³ تيقاوي العربي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات جزائرية، الملتقى الدولي بعنوان: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب-البلدية، خلال الفترة 18-19 مايو 2011 م، ص 7.

الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية للتغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية

المتوقعة منه وكيف نتغلب عليها؟ وما هي النتائج المتوقعة من أحداثه؟ وبالتالي فالتغيير لا يتم بشكل عشوائي أو تلقائي و لكنه تغيير مخطط و مقصود إدخاله في المنظمة.

❖ **التغيير عملية مستمرة:** ان التغيير التنظيمي ما هو إلا استجابة لتغيرات حدثت في ظروف المنظمة، وبالتالي على المنظمة أن تقوم بعملية التغيير كلما دعت الظروف لذلك، فالتغيير عملية مستمرة ولا يحدث لمرة واحدة ثم يتوقف.¹

❖ **التغيير مسؤولية إدارية:** يعتبر التغيير من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة، وإن كانت الإدارة العليا مسئولة عنه أكثر من المستويات الإدارية الأخرى في المنظمة، حيث يقع عليها عبئ مساندة التغيير ماديا و معنويا و عبئ الموافقة على خطط التغيير و اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها، وكذا المساهمة في حل المشاكل التي تحدث أثناء عملية التغيير، أما المستويات الإدارية التنفيذية فيقع عليها في الغالب عبئ المشاركة في التخطيط للتغيير، وتنفيذ التغيير و مواجهة المشاكل اليومية للتغيير و إمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإنجاح عملية التغيير.

❖ **التغيير يهدف الى تحسين الفعالية التنظيمية:** حيث يراد بالفعالية التنظيمية قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التنظيمية وقدرتها على البقاء و التطور في ظل الظروف المتغيرة للمحيط التنظيمي و بهذا يسعى التغيير لتحقيق أهداف المنظمة.

❖ **التغيير يعتمد على مشاركة المرؤوسين للقيادة الإدارية في أحداثه:** حيث يمكن أن تلجأ المنظمة للخبراء الخارجيين بهدف إدخال التغيير فيها، إلا أنه في جميع الأحوال لا بد من مشاركة المرؤوسين للإدارة العليا في عملية التغيير لتحقيق نجاحها.

❖ **لا يوجد أسلوب واحد مثالي لإحداث التغيير:** حيث أن أسلوب التغيير وكيفية إدخاله يمكن أن يختلف من منظمة لأخرى وذلك باختلاف ظروفها، فينبغي دائما القيام بدراسة تحليلية لظروف المنظمة و مشاكلها بصورة دقيقة، قبل وضع خطة التغيير التي تناسب تلك المنظمة، وقد لا تناسب منظمة أخرى مشاهة تعمل في ظروف مختلفة.²

ويرى جمال محمد عبد الله أن خصائص التغيير كما يلي:³

- التغيير أمر حتمي؛
- التغيير حركة تفاعلية؛
- التغيير عملية شاملة.

¹ سميرة ببال، مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة و المستقبلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر 3 ، 2019 ، ص 111.

² صفاء مباركي، محاضرات في إدارة التغيير، جامعة باجي مختار- عنابة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2022 ، ص 13/12.

³ محمد جمال عبد الله، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار المعنز للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014 ، ص 20/19.

الفرع الثاني: أنواع التغيير التنظيمي وأبعاده

يأخذ التغيير التنظيمي عدة أنواع و أشكال و أنماط و أبعاد اختلفت حسب معايير تصنيفها في أدبيات الإدارة، وفي هذا الصدد سيتم عرض أنواع و أبعاد التغيير التنظيمي

أولا-أنواع التغيير التنظيمي

1-التغيير وفق مصدر حدوثه: ينقسم التغيير وفق مصدر حدوثه الى قسمين داخلي و خارجي كما يلي:¹

- **التغيير الداخلي:** وهو الذي يحدث داخل المنظمة نتيجة لشعورها بتدني مستوى إنتاجها أو تقصيرها في التفاعل مع البيئة الخارجية أو تحقيق البعد التنافسي مع المنظمات المماثلة، مما يؤدي الى احداث تغييرات جذرية على مستوى الأهداف أو العمليات أو التقنية، ويظهر في الصور الآتية: التحول الى أهداف نوعية جديدة، التغيير في القيادات و توجهاتها، السعي لزيادة الإنتاجية.
- **التغيير الخارجي:** وهو ما يحدث في بيئة خارج المنظمة و ينطلق أساسا من قوى وتغييرات اجتماعية، ثقافية، سياسية، تكنولوجية، قانونية وتشريعية، اقتصادية و بيئية ثم سرعان ما ينتقل داخل المنظمة لأنها جزء من البيئة الخارجية، حيث تبدو الحاجة ملحة الى الاستجابة لهذا اللون من التغيير و التعامل معه.

2-التغيير حسب التخطيط و التلقائية: يشير الكثير من الباحثين الى أن هناك نوعين رئيسيين من أنواع التغيير حسب هذا المعيار هما:

- **التغيير التلقائي أو التغيير العشوائي:** هو عملية تلقائية تحدث في بعض المنظمات كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة و طارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها المؤسسة، كما قد يحدث بفعل مرور الوقت و تراكم التعديلات الصغيرة في المنظمة.
- **التغيير المخطط:** ويحدث بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها، وبفعل إرادي من الإنسان، وبدرجات متفاوتة من تدخله، ويتطلب هذا النوع من التغيير فهما و إدراكا كاملين لبيئة المنظمة و الشروع بشكل جاد لتوجيهها و تحريكها، أفرادا و هياكل وتقنيات نحو الفعالية و الكفاءة.

3-التغيير وفق أهداف التغيير: ينقسم التغيير وفق أهداف التغيير الى أربعة أنواع رئيسية هي:

¹ سميرة صالح، إدارة التغيير التنظيمي، (مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة سنة أولى ماستر إدارة أعمال و موارد بشرية)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021، ص 12.

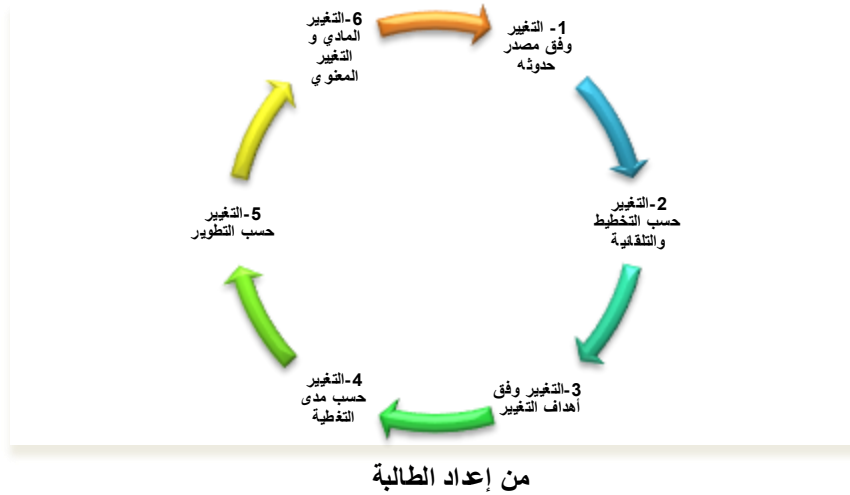
- **التغيير التطويري** : يعتبر النوع الأبسط من أنواع التغيير التي قد يتم تنفيذها في المنظمات، وهو ببساطة الحاجة المستمرة لتحسين عمليات التشغيل أو العمل في المنظمة، أي أن المنظمة تتقدم خطوة أو خطوتين نحو الأمام من أجل أن تساير الظروف المحيطة بها.
- **التغيير الإستراتيجي** : يرتبط ويعنى بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل في المؤسسة، حيث يشمل أهداف و رسالتها و فلسفتها المشتركة عن النمو و الجودة و الابتكار و القيم التي تخص العاملين و التقنيات المستخدمة.
- **التغيير التقلبي أو التحويلي** : يبدأ هذا النوع من التغيير عندما يدرك القادة بأن هناك مشكلة ما موجودة في المؤسسة أو فرصة يجب ملاحقتها و استغلالها أو هناك خلل ما في العمليات يحتاج الى التغيير لكي يخدم المتطلبات الحالية أو المستقبلية بشكل أفضل، حيث يقوم القادة أو مدراء التغيير أو فريق العمل بتقييم الوضع الحالي ثم تصميم حالة مستقبلية أكثر استجابة لمتطلبات السوق.
- **التغيير الوظيفي** : يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة وبناء المنظمة والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيم العمل داخل أي قسم من المنظمة، كما لها أثر أكبر على العاملين الأفراد من التغييرات الإستراتيجية و لذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة.

4- **التغيير حسب مدى التغطية** : وفيه يمكن أن نميز بين التغيير الجزئي و التغيير الكلي أو الشامل، حيث يقتصر التغيير الجزئي على جانب واحد أو قطاع واحد في المنظمة كتغيير الآلات و الأجهزة، أو تغيير الإجراءات في إحدى العمليات التنظيمية، أما التغيير الشامل فهو الذي يشمل كافة أو معظم الجوانب و المجالات في المنظمة.

5- **التغيير حسب سرعة التطوير** : وفيه يمكن التمييز بين التغيير التدريجي و التغيير الفجائي و الثوري، حيث يعتبر التغيير التدريجي تطور بطيء و تراكمي يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة و البناء عليها شيئاً فشيئاً، وهو يشبه لحد ما النمو الطبيعي للفرد، بينما يعتبر التغيير على طبيعة الظروف التي تمر بها المنظمة، ومدى تقبلها لإجراء التغيير، وكذا قناعة المديرين و الموظفين بهذا التغيير، حيث التغيير التدريجي عادة أكثر رسوخاً من التغيير الفجائي و الثوري.

6- **التغيير المادي و التغيير المعنوي** : إذ يركز التغيير المادي على الجوانب المادية فقط كال تغيير في التقنية المستخدمة في المنظمة أو نوعية المكاتب و الوسائل الموجودة داخل المنظمة، بينما يركز التغيير المعنوي على الجانب النفسي و الاجتماعي في المنظمة كالقيم الوظيفية و الثقافة السائدة و العادات و العلاقات القائمة.

الشكل (1-1): يمثل أنواع التغيير التنظيمي



ثانياً: أبعاد التغيير التنظيمي

1- الهيكل التنظيمي: ¹

يعرف الهيكل التنظيمي على انه الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمنه من الأقسام و الفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، والاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، والأنشطة التي تنهض بها، والمستويات و الصلاحيات التي تعطى لها. أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات و تجميع الوظائف، و إعادة تصميم طرق الاتصال و قنوات تدفق السلطة و المسؤولية، بالإضافة الى استحداث وحدات تنظيمية او استبعاد أخرى.

2- التكنولوجيا المستخدمة: تعبر التكنولوجيا على أنواع المعرفة الفنية و العملية و التطبيقية التي يمكن أن تساهم في توفير الوسائل و المعدات و الآلات والأجهزة الميكانيكية و الإلكترونية ذات الكفاءة العالية و الأداء الأفضل، مما يوفر على الإنسان جهده ووقته ويحقق للمنظمات أهدافها. وتقوم المنظمة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي في الطرق و الوسائل و الاجراءات، مما يولد طرقاً ووسائل و إجراءات جديدة بفعل هذا التغيير، ويكون التغيير ذا آثار ظاهرة على السلوك الفردي و الجماعات وكذلك على الهيكل التنظيمي داخل المنظمة.

3- المدخل البشري: يعتبر المورد البشري العنصر الحيوي و الهام في المنظمة لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها، وبالتالي يجب أن يركز التغيير على الأفراد بغرض تطويرهم و الذي يمكن ان يتم من خلال تفهم و إدراك الأفراد لسلوكهم و شخصياتهم، ومن ثم العمل على تطويرهم و تغييرهم حتى يتلاءم مع احتياجات و أدوار المنظمة.

¹ - علاوي عبد الفتاح ورحيم حسين، أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد الثاني عشر، 2013، ص

الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية للتغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية

4-اتجاهات المورد البشري : لعل أهم مجالات التغيير و أكثرها صعوبة هي مجالات التغيير في قيم و اتجاهات العاملين ،حيث أن ادارة الآلات و الموارد تختلف عن ادارة البشر ،فالآلات ليس لها أحاسيس ومشاعر و انفعالات بعكس الأفراد ،وهذا ما يجعل الأفراد أحد موارد المنظمة خاصة.

5-إدارة التغيير التنظيمي : هي الجهاز الذي يحرك الإدارة و المنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة و إعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي ؛وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي ،أي إنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا وفعالية ،لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة. وإدارة التغيير تتم بمساعدة ثقافة المنظمة على التكيف بنجاح مع التغيير ،وإجراء التغييرات اللازمة و التي تشمل النظم والإجراءات و أساليب إدارة العمل.

6-مقاومة التغيير : تعرف مقاومة التغيير بأنها استجابة عافية سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي .يصف (Crimson MC) مقاومة العاملين للتغيير بأنها المشكلة الرئيسية الأولى التي تواجه المنظمات ،وذلك لأنها تضعف و تقلل من قدرة المنظمات على التطور و النمو .ودائما توصف عمليات المقاومة بأنها غير رشيدة (Irrationnel) وأنها معاكسة للسلوك الإنتاجي مما يؤدي بالأضرار بالمنظمة ،وفي الأجل الطويل تكون في غير صالح هؤلاء المقاومين للتغيير أنفسهم.

الفرع الثالث :أسباب التغيير التنظيمي و مجالاته

أولا :أسباب التغيير التنظيمي

إن التغيير التنظيمي لا يحدث عفويا أو تلقائيا و إنما هناك أسباب تدفع المنظمة الى إحداث التغيير ،وهذه الأسباب منها الداخلية و منها الخارجية:¹

1-الأسباب الداخلية : هذه الأسباب مرتبطة بطبيعة المنظمة و سياساتها وهيكلها و أساليبها المستخدمة لمعالجة المشاكل و إجراءاتها المتبعة للوصول الى الأهداف المسطرة:

❖ **الحفاظ على حيوية المنظمة :** التغيير التنظيمي يبعث روح التفاؤل في النفوس فيعمل التغيير على تفجير الطاقات الفردية و الجماعية في شكل أفكار و اقتراحات ويزاد الإحساس بأهمية الانتماء و المشاركة الإيجابية في المنظمة ،وبتالي نزول السلبية وعدم الاهتمام و اللامبالاة الناجمة عن الجمود وعدم التغيير لمدة التغيير لمدة زمنية قد تكون طويلة.

¹قويدر معيزي، مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي؛ إدارة التغيير؛ مقاومة التغيير، بحث مقدم الى الملتقى الدولي بعنوان : الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ،جامعة سعد دحلب-البليدة ، خلال فترة 18-19 مايو 2011 .

- ❖ **المبادرات و الطموحات الشخصية:** يحدث التغيير أحيانا عندما يحس الشخص بأنه يحوز على أفكار جديدة و قيمة فيقوم بتطبيقها على أرض الواقع، تظهر هذه الطموحات و المبادرات عند المديرين و المسؤولين أكثر من غيرهم.
- ❖ **البحث عن الارتقاء و التقدم:** يعتبر التطوير و التحسين في كل المجالات أحد الأهداف الأساسية في المنظمة، مثل زيادة الإنتاجية و البحث عن الفوائد و الأرباح وتحسين وضع الأفراد ماديا ومعنويا.
- ❖ **تغيير اهداف المنظمة:** أن أي تغيير جزئي أو كلي يمس تغيير الأهداف يؤدي حتما الى إجراء تغييرات في البناء التنظيمي، سواء بإحداث وحدات عمل جديدة حتما تلبي متطلبات أهداف التنظيم الجديد أو العكس، مما ينتج عنه استخدام وسائل مادية و مالية و بشرية مكافئة لتحقيق تلك الأهداف.¹
- ❖ **رفع مستوى الأداء:** إذا لم تبادر المنظمة الى التغيير فإن مستوى الأداء لديها سيؤول تدريجيا نحو الانخفاض، وبالتالي فإن التغيير يؤدي الى درجة مرضية من الأداء، من خلال اكتشاف نقاط الضعف لمعالجتها أو من خلال معرفة نقاط لتأكيدھا و تمثینھا.
- ❖ **حياة المنظمة على موارد إضافية:** هذا يمكنها من استخدام هذه الموارد في انجاز هياكل جديدة مثل المراكز الصحية للعاملين أو دور حضانة لأولادهم، أو تستثمر هذه الموارد في تسطير برامج لتدريب العاملين و إجراء دورات تكوينية و تدريبية لرفع كفاءتهم.
- ❖ **التطور التقني و الأتمتة:** إن تطور تقنية المعلومات من حاسوب و آلات يدفع بالمنظمة الى انجاز أعمالها بأسرع وقت ممكن و أكثر استجابة للطلبات، حيث أصبح بإمكان المنظمة أن تطور و تنتج و توزع منتجاتها في مدة زمنية قياسية مقارنة عما كانت تقوم به في الماضي.
- ❖ **مواكبة المحيط و المتغيرات:** يحدث التغيير في المنظمة حتى يستطيع التكيف مع المتغيرات الجارية وما تواجهه من ظروف مختلفة ومواقف غير مستقرة و بيئة تتفاعل فيها الكثير من الأفكار و الاتجاهات و الصراعات و القوى والمصالح.
- ❖ **إعادة هيكلة المنظمة:** هذا يفرض على المنظمة زيادة أو خفض المستويات التنظيمية و الإدارية وما يتبع ذلك من زيادة أو خفض الموارد المادية و المالية و البشرية.
- ❖ **النمط السلوكي للعاملين:** مثل كثرة الغياب والإضرابات والفوضى والتخريب و ارتفاع معدل الدوران .
- ❖ **مشاكل عملية:** عندما تظهر سلبيات في الاتصال وفي اتخاذ القرارات وتنعكس آثاره على مردود المنظمة يصبح التغيير هو الخيار المفضل لمعالجة ذلك.
- ❖ **الحاجة الملحة الى تقليص التكاليف بشكل كبير و ملحوظ**

¹مبارك بينه ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين (دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض)، بحث مقدم استكمالاً للحصول على درجة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2004، ص 16.

2-الأسباب الخارجية:

وهي تغييرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن ضمن هذه التغييرات أو المشاكل الخارجية ما يلي:¹

- ✚ زيادة حدة المنافسة في السوق، ولجوء المنافسين الى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق.
- ✚ التغيير السريع في الأساليب الفنية (التكنولوجية المحيطة، والتهديد بتقادم السلع وخدمات المنظمة.
- ✚ التغييرات السياسية و الاقتصادية و القانونية في المجتمع مثل التحولات الاقتصادية اتجاه الرأسمالية و الاشتراكية، و التغييرات قوانين النقد و الضرائب و التصدير و الاستيراد .
- ✚ التغييرات في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم، والفروق بين الأجيال وتطلعات الشباب، وقيم الزواج و التعدد و عمل المرأة.

ثانيا :مجالات التغيير التنظيمي

ويمكن تصنيفها في الجدول التالي:²

التغيير الاستراتيجي	التغيير البنائي	التغيير التكنولوجي	التغيير الانساني
-استراتيجيات المنظمة	-مكونات البناء	-المعدات	-المهارات
-استراتيجية النشاط	التنظيمي	-تصميم العمل	-الأداء
-الاستراتيجية الوظيفية	-نظام المكافآت	-تتابع العمل	-الاتجاهات
	-نظام الأداء	-الاتوماتية	-الإدارات
	-نظام الرقابة	-نظام معالجة المعلومات	-السلوكيات

1-التغيير الاستراتيجي: عندما تعدل المنظمة من استراتيجيتها، وتتبنى استراتيجية جديدة، تكون قد دخلت في مجال التغيير الاستراتيجي. على مستوى المنظمة مثلاً: قد تتحول المنظمة من استراتيجية النمو الى استراتيجية التراجع، أو قد تتحول منظمة أخرى من استراتيجية التراجع الى استراتيجية الثبات، وبالمثل قد تستبعد المنظمة أحد الوحدات الاستراتيجية، أو تضيف وحدة جديدة، كذلك قد تغير المنظمة أكثر من استراتيجياتها الوظيفية الخاصة بالتسويق، أو الإنتاج أو التحويل أو البحوث و التنمية أو القوى العاملة، أو حتى استراتيجية تصميم البناء التنظيمي.

¹ -لانا خالد خلف الحسبان، التغيير التنظيمي و مقاومة التغيير، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 52، 2023، ص 473.
² سعيد طيب، التغيير التنظيمي و أثره في تأهيل المؤسسات الانتاجية، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، المركز الجامعي خميس مليانة، 17 و 18 أبريل 2006، ص 887.

2- **التغيير البنائي -الهيكلي**: يقصد به أي تغيير موجه الى جزء من النظام التنظيمي الرسمي، ومعنى ذلك أن المنظمة قد تتغير من وسائل التنسيق، أو مستوى التخصص، أو توسيع أو تصنيف من نطاق الإدارة ، أو تزيد أو تقلل من تفويض سلطة اتخاذ القرارات .

3- **التغيير التكنولوجي**: يأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أوضحها استخدام طراز آلي لغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة، وتحسين جودة الإنتاج ،ومن الممكن أن يتمثل التغيير التكنولوجي في تصميم العمل أو تتابعه. وتعتبر الأتوماتية أحد الأشكال الهامة لتغيير التكنولوجيا، وتتجه المنظمات الصناعية الحديثة الى استخدام نظم انتاج آلية لا تستعمل العنصر الإنساني إلا في أضيق الحدود (هذا الاتجاه يحقق ارتفاعا كبيرا في الإنتاجية، إلا أنه يحتاج الى استثمارات رأسمالية ضخمة)، لأن الـ الـ التكنولوجي لم يعد مقصورا على نشاط الانتاج فحسب ، بل تعده أيضا ليشمل النشاط الإداري .

4- **التغيير الإنساني**: إن التغيير التنظيمي يمكن أن يشمل النواحي الإنسانية في المنظمة ،هذا التغيير يشمل ناحيتين متميزتين هما :المهارات، الأداء، الاتجاهات، الإدراك، السلوكيات و التوقعات. بحيث إن المدراء يمكنهم إتباع ثلاثة مداخل لتحديث المهارات وتحسين الأداء :{الإحلال، التحديث التدريجي للعاملين (وضع معايير جديدة لاختبار العاملين)، تدريب العاملين الحاليين لتحسين أدائهم للعمل من خلال تنمية مهاراتهم} .

أما التغيير الذي يستهدف اتجاهات ومدركات وسلوكيات وتوقعات العاملين فهو التنمية التنظيمية . وباختصار يمكن التركيز على أهم المجالات التي تشملها محاولة التغيير التنظيمي كالتالي :

➤ تغيير الأنشطة التي يمارسها التنظيم وذلك باستحداث أنشطة جديدة أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال الجارية؛

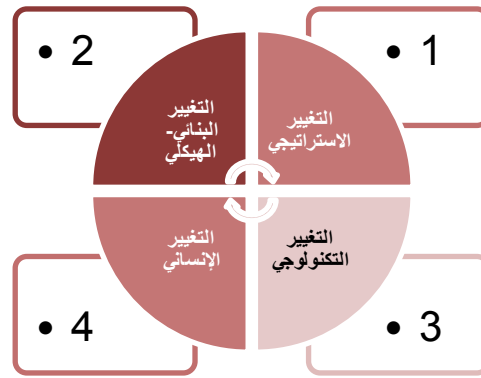
➤ تغيير الأفراد القائمين بالعمل و يكون ذلك ب:

- **التغيير الكمي للأفراد**: بالاستغناء عن بعضهم البعض، أو توظيف آخرين جدد.

- **التغيير النوعي للأفراد**: وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم من خلال نظم التدريب وتطبيق قواعد المكافآت و الجزاءات التنظيمية .

*تغيير الإمكانيات المتاحة للتنظيم وذلك بالاستزادة من الموارد و الطاقات القائمة أو الحصول على نوعيات جديدة من الموارد تحل محل المستخدم حاليا ولكن تفوقها في القدرة وهنا يمكن أن نتصور أحد أبعاد عملية التغيير في الإمكانيات ،بمحاولة إعادة توجيهها نحو استخدامات أكثر عائدا أو ترشيد استخدامها في نفس المجال .

الشكل رقم (1-2): يمثل مجالات التغيير التنظيمي



من إعداد الطالبة

الفرع الرابع: أهمية و أهداف التغيير التنظيمي.

أولاً: أهمية التغيير التنظيمي

وتكمن أهمية التغيير في:¹

1-الحفاظ على الحيوية الفاعلة :حيث تكمن أهمية التغيير في داخل مؤسسة أو منظمة الى تجديد و الحيوية وتظهر روح الانتعاش و المقترحات ، كما تحتفي روح اللامبالاة و السلبية و الروتين الذي يقتل الإبداع و الإنتاج .

2-تنمية القدرة على الابتكار :فالتغيير دائماً يحتاج الى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير ،ويكون التعامل بالإيجاب ومنهم ما يتعامل بالمقاومة ذلك التغيير (التغيير يطلق كما هائلاً من مشاعر الخوف من المجهول، وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات و المسؤوليات).

3-ازكاء الرغبة في التطوير :يحث التغيير على التحفيز و إزكاء الرغبات و الدوافع نحو التغيير و الارتقاء والتطوير،تحسين العمل ،وذلك من خلال عدة جوانب:

- عمليات الإصلاح و مواجهة المشكلات ومعالجتها.
- عمليات التجديد و تطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج و العمل .
- التطوير الشامل و المتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب انتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة ،ان التكنولوجيا المتطورة و الأساليب الحديثة توجد وتولد الأسباب والبواعث الطبيعية والذاتية نحو التغيير .

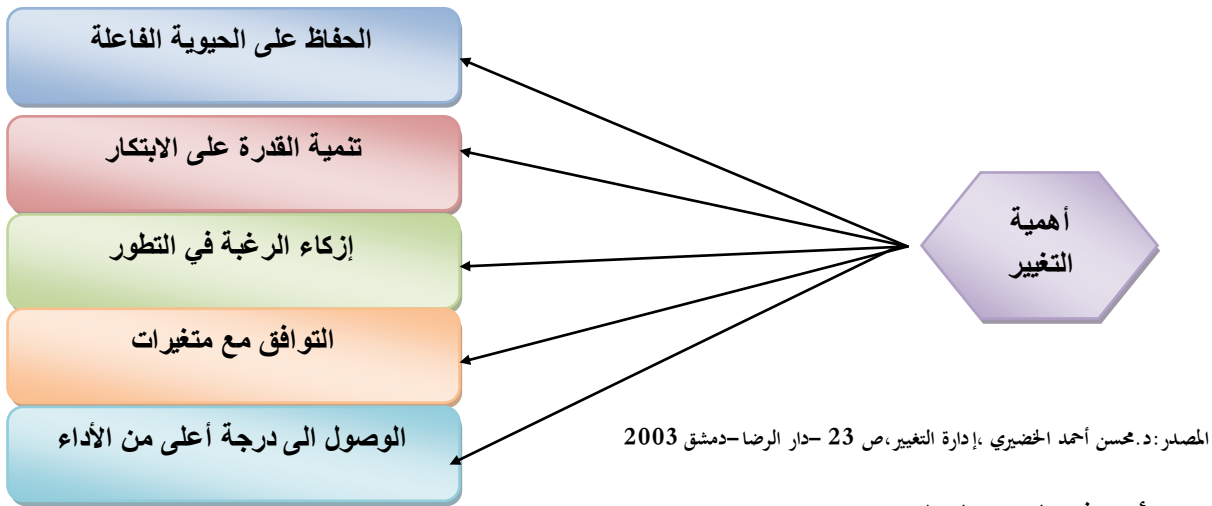
¹ سيد سالم عرفة ،اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع ،الأردن ، الطبعة الأولى ، 2012 ، ص 20.

الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية للتغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية

4-التوافق مع المتغيرات :وينظر أيضا الى أهمية التغيير لتوافق مع التكنولوجيا وعولمة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات و تسيطر عليها ،فإنه يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق و بسلامة مع هذا التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه،فالتجديد الاقتصادي على سبيل المثال عامل منشط ومطلب ضروري يفرز بعض المفاهيم و المبادئ الاقتصادية الحديثة في الفكر الاقتصادي المحلي و العالمي ،وإدارة التغيير هي النواة و الحلقة المفقودة وكذلك التغيير في مؤسسات التعليم العالي،حيث نجد أنه لا بد من التغيير لتوافق مع زخم التغيير المتواصل .

5-الوصول الى درجة أعلى من القوة و الأداء .

الشكل رقم(1-3)يمثل أهمية التغيير التنظيمي



ثانيا :أهداف التغيير التنظيمي

إن أي منظمة تصمم و تبحث عن التغيير و تضع البرامج لذلك فهي تسعى الى انجاز الأهداف التي رسمتها لنفسها ،ومن أهداف برامج التغيير التنظيمي نجد:¹

- 1-زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع محيطها الداخلي و الخارجي للبقاء و الارتقاء و النمو .
- 2-خلق قيم و أوضاع تنظيمية و أنماط سلوكية حتى تتمكن المنظمة من تأدية رسالتها و تحقيق أهدافها .
- 3-البقاء و الاستمرارية في النشاط ثم التوسع و الانتشار في محيط تميزه المنافسة الشديدة .
- 4-الوصول الى جودة الخدمة لنيل رضا الزبائن خصوصا و أفراد المجتمع .

¹ -قويدر معيزي ،مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي:إدارة التغيير؛مقاومة التغيير،بحث مقدم الى الملتقى الدولي بعنوان : الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ،جامعة سعد دحلب-البليدة، خلال فترة 18-19 مايو 2011

الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية للتغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية

و يرى عامر أن تحديد أهداف التغيير بشكل واضح هو من اهم الأسس و الاعتبارات لإنجاح عملية التغيير، ويمكن القول ان أهداف التغيير تتركز على ما يلي:¹

1- العمل على إيجاد نوع من التناسق و التوافق بين المنظمة و الظروف البيئية المحيطة بها استجابة لمتطلبات جديدة أو متغيرات مستجدة.

2- العمل على إيجاد التوافق و التناغم بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية و بتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة و أهدافها.

3- العمل على تحقيق التغيير التدريجي في القيم المهنية و الاتجاهات باستخدام استراتيجية التشكيل بما هو قائم و الانتقال الى ما هو مقصود.

الفرع الخامس: عوامل نجاح التغيير التنظيمي و معيقاته

أولاً: عوامل نجاح التغيير التنظيمي: ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على برامج التغيير و التطوير التنظيمي في المنظمات فرص النجاح في جهودهم و أهم هذه العوامل ما يلي:²

- ___ معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل بأسلوب علمي؛
- ___ عدم إغفال دور غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الفرد؛
- ___ دعم و تأييد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج؛
- ___ وجود خبراء أو وكلاء تغيير يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير؛
- ___ تشخيص عوامل مقاومة التغيير و مركزه؛
- ___ توفر الموارد البشرية والمادية و الفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه؛
- ___ بيان الفوائد المادية و المعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد؛
- ___ إشراك الأفراد و الجماعات الذين سيتأثرون في رسم أهدافه و التخطيط له و تنفيذه؛
- ___ توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه؛

وهناك العديد من العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار لضمان خلق رؤية عامة مشتركة في كل المؤسسة، دور نجاح الجهود المبذولة في التطبيق:³

-تحديد إدارة عملية التغيير دور المسؤول عن إحداث التغيير (الإدارة العليا).

¹ مصطفى ربحي عليان، إدارة التغيير، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص 79/78.

² أحلام جياوي، أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة capref بعين مليلة، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن المهيدي أم البواقي، 2020، ص 10.

³ سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الرابية للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 51.

-بناء وتوطيد العلاقات القوية الفعالة بين الفنيين و العلاقة بين المخططين و المنفذين .

-المحافظة على التدريب و تشجيع الأفكار الابتكارية والتطبيق على المراحل و الإداريين .

-التحفيز و المكافأة على استمرارية جهود التغيير ،وتشجيع دعم النتائج .

ثانيا :معيقات التغيير التنظيمي

1. الثقافة الفردية: ¹

ان بعض محاور التغيير قد تتعارض مع ثقافة الفرد و أبعادها الحضارية ،وهذا ما لا يجعله مرتاحا في عملية الانخراط في هذا المنهج ،ومن هذا المنظور ينبغي على مصممي برامج التغيير التنظيمي و قياديه مراعاة هذا البعد الخطير و إدارة المزيج الثقافي المنظمي بعناية بحيث تختلف ردود أفعال الأشخاص الناجمة عن التغييرات من حولهم ،حيث تتدرج من القبول الى المقاومة و الرفض ،لذا يجب أن نتعرف على أسباب مقاومة التغيير ومصادر هذه المقاومة وكيفية التعامل معها ،حيث أن طبيعة الناس تقبل التغيير كأمر طبيعي في الحياة ،ولكن ما يرفضه الناس هي الاجراءات التي بها التغيير ،و الأساليب المستخدمة في ذلك ،والظروف المحيطة بهذا التغيير .

2. الشعور بالأمان أو الخوف :قد يتطلب الوضع الجيد توصيفا وظيفيا جديدا ينشأ التزامات تجاه معايير الجودة مثلا ،وهذا ما يدفع البعض على الشك في قدراتهم للالتزام بهذا المعايير ،وبتالي التخوف من فقدان المنصب أو التدرج في السلم الوظيفي ،وهذا كما قد ينشأ مقاومة للتغيير تسعى للحفاظ على الوضع الحالي ،بالمقابل إذا تمكن قياديي المؤسسة من تلبية حاجات الأمان لدى الجمهور الداخلي ،من خلال إشعاره بأهمية كل الوظائف في إنجاح التغيير وقيادة المؤسسة نحو التميز .

3. الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية :قد يفرض التغيير التنظيمي أن يفصل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات انسانية مميزة ،وحتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين ،وهذا ما قد يدفعه الى السعي الحثيث بمهدف المحافظة على الوضع ،أما إذا لعب قياديي التغيير في المنظمة دور إيجابيا و أقنعوا موظفيهم بأن التغيير التنظيمي المستهدف سيزيد من فرص الانتماء الاجتماعي لاتساع دائرة التفاعل و المعاملات .

4. دائرة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة :ان الثقة الكاملة في قياديي التغيير وغياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير ،دونما الاعتقاد أن هذه القيادة متحاملة عليه لأنها تكثر التوجيهات .ولكي تكسب القيادة هذه الثقة وتقضي على الحساسيات في المهد ينبغي أن

¹ نفس المرجع السابق ذكره،ص 52.

الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية للتغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية

تشرح أبعد ،غايات و الأهداف الحقيقية المبتغاة من التغيير التنظيمي في حدود استيعاب كل مستوى تنظيمي .

5. **الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي :** حيث قد يسود الاعتقاد بأن أعباء عملية التغيير معظمها ستقع على اداريي المستويات الوسطى و العاملين ،هذا الاعتقاد سيتحول الى خوف قد ينتج مقاومة شديدة للتغيير ،وفق هذا المنظور يسود الشك بأن التغيير يعني استغراقا أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر ،أما إذا تمكن قيادي التغيير من اقناع الموظفين بأن عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع فإن الجميع سينخرطون ويجهدون في عملية التغيير .

وكذلك قد تشمل معوقات نجاح التغيير التنظيمي ما يلي :

- التناقض بين حاجات التنظيم و أهدافه وكذلك التناقض بين حاجات الأفراد ورغباتهم؛¹
- الصعوبة في توزيع الصلاحيات و المسؤوليات ومهام الأعمال؛
- عدم توفر درجة عالية من المرونة في بيئات الأعمال؛
- صعوبة تحريك أو توجيه بعض القيم و الأنماط السلوكية ؛
- عدم وجود تخطيط مسبق لاستغلال حدوث التغيير .

المطلب الثاني: أساسيات حول أداء الموارد البشرية.

الفرع الأول :مفهوم الأداء

يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة، والتحديد و التعريف الدقيق بحيث:²

يرى " A.Kherakhem يدل على تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة،ومفهوم أشمل كل فعل يساعد في الوصول الى الأهداف المسطرة ،ويرى الأداء بأنه انعكاس لقدرة المنظمة و قابليتها على تحقيق أهدافها،هذا التعريف يتماشى مع آراء العديد من الباحثين الذين ركزوا على الأداء ،من حيث تحقيق الأهداف و نسبة الوصول اليها ،أي يتعلق بالفعالية و التي تعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها .

في حين عرف كل من (bromiley and miller) الأداء على انه انعكاس للطريقة أو لكيفية استخدام المنظمة لمواردها البشرية و المادية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ،وهذا التعريف يعكس كلا من الكيفية والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف ،أي أنه يشير أكثر لمفهوم أكثر لمفهوم الكفاءة.¹

¹ - أحلام بجاوي، أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة capref بعين مليلة،جامعة العربي بن المهيدي أم البواقي ،2020، ص 11.

² -الطاهر خامره وبوعامة خامره ،آليات تقييم ومراجعة أداء إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال ، دار ألفا للوثائق للنشر و التوزيع ،الجزائر ،الطبعة الأولى ،2023، ص 18/17

الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية للتغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أن وضع تعريف محدد لهذا المصطلح صعب جدا لتعدد الظروف والعوامل المؤثرة فيه والخارجة أحيانا عن سيطرة الفرد، كما يشمل مفهوم أداء الفرد معنى السلوك والنتائج المحققة منه، لكن عموما أداء الفرد هو يعبر عن مجموع السلوكيات والأفعال التي يؤديها الفرد في المؤسسة والتي تساهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة لذلك نقول أن أداء المورد البشري هو قدرة الأفراد على تنفيذ مهامهم الوظيفية بفعالية وكفاءة، بما يحقق أهداف المنظمة ويرفع من الأداء العام ومستوى الانتاجية.

ويتضح أن مفهوم الأداء لا يرتبط بالحكم على النتيجة المحققة أو نسبة الوصول لتحقيق الأهداف فقط، بل أيضا بكيفية تحقيقها في ظل شروط و ظروف معينة، وهو ما يدفع للتمييز بين المصطلحين وهما الكفاءة والفعالية.

-الكفاءة Efficiency : يطلق هذا المصطلح عندما يتعلق الأمر بالاستغلال العقلاني لمدخلات النظام، و تعني القيام بأداء الأعمال على نحو صحيح، و عليه يمكن تعريف الكفاءة " بأنها الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد و الوسائل)"، وتحسب بالعلاقة لموالية:

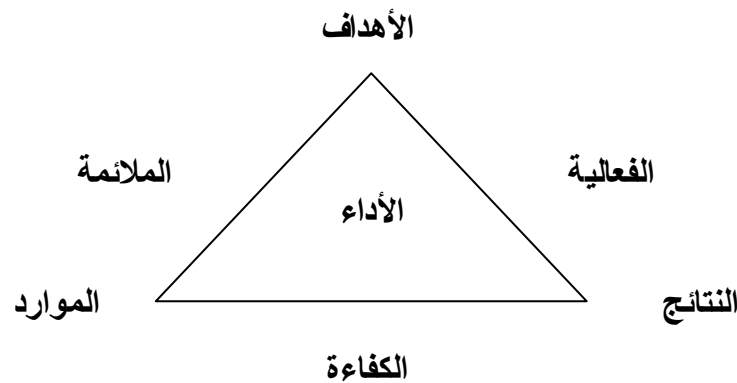
الكفاءة = قيمة المخرجات / تكلفة المدخلات .

-الفعالية Effectiveness : يقصد بمصطلح الفعالية حسب (James price) درجة تحقيق الأهداف أي مدى تحقيق المنظمة للأهداف المسطرة، طبقا لمعايير يتم تحديدها مسبقا، أو مدى التقارب بين النتائج المحصل عليها و الأهداف المسطرة، و تحسب بالعلاقة الموالية:

الفعالية = الإنجاز المحقق / الإنجاز المستهدف .

ومن أجل توضيح أكثر للعلاقة بين هذه المفاهيم يمكننا الإشارة الى نموذج (Gilbert) الذي أضافه بعدا ثالثا و هو الملائمة للبعدين المذكورين آنفا (الكفاءة والفعالية) كما هو مبين في الشكل أدناه.

الشكل رقم (1-4): مثلث الأداء



Source : Annie Bartoli، 2eme Ed Dunod، 2005، paris، le management dans les organisations publiques، p25.

¹ -الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2010/2009.

الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية للتغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية

يشير الشكل أعلاه أن الأداء هو حاصل مجموع الكفاءة و الفعالية و الملائمة ،حيث تتعلق الكفاءة بالنتائج و الموارد و يتم من خلالها معرفة مدى قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف للموارد ،بينما الفعالية تتعلق بالنتائج و الأهداف المسطرة و يتم من خلالها التعرف على المستوى الذي حققتة المنظمة في بلوغ أهدافها ،أما الملائمة فهي ترجمة للتخصيص الأمثل للموارد و تتعلق بالموارد و الأهداف ،فمن خلالها يمكن للمنظمة معرفة ما إذا كانت قد استخدمت أحسن الموارد و أكثرها انسجاما و ملائمة لتحقيق اهدافها الملائمة .

الفرع الثاني:عناصر أداء الموارد البشرية و محداداته

أولا :عناصر أداء الموارد البشرية

أما فيما يتعلق بعناصر الأداء فتوجد مجموعة من العناصر الهامة التي تكون في مجموعهما الأداء وهي باختصار:¹

- أ. المعرفة بمتطلبات الوظيفة :وتشمل المعارف العامة والمهارة المهنية و المعرفة الفنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها .
- ب. نوعية العمل :وتشمل الدقة و النظام و الإتقان و البراعة و التمكن الفني و القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل و التحرر من الأخطاء .
- ج. كمية العمل :تشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية و سرعة الإنجاز.²
- د. المثابرة و الوثوق :من خلال التفاني و الجدية في العمل و القدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعييدها ومدى الحاجة الى الإشراف و التوجيه .

ثانيا :محددات أداء الموارد البشرية

تتمثل محدادات الأداء في ثلاث عوامل أساسية هي:³

1. معايير الأداء :لابد لكل عملية أداء أن تضع معايير محددة للتفريق بين الإنجاز الجيد و الإنجاز السيئ إذا كانت تريد نتائج مفيدة و موضوعية،وهذه المعايير يجب أن تستند الى أمور واقعية علمية،وأن تأتي عن طريق دراسة تحليلية متأنية توضح ما يمكن انجازه بشكل فعلي وتتمثل أهم معايير الأداء في:معايير النتائج أو النشاط،معايير الإنتاج ،معايير الشخصية و معايير السلوك .

¹ -عبد الكريم صاغور ،أثر إدارة التغيير على أداء الموارد البشرية"دراسة حالة بمؤسسة سونطراك ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة، 2023 ،ص 17.

² -حسين محمد حراشة،إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي،دار جليس الزمان للنشر والتوزيع،الأردن،الطبعة الأولى،2011،ص 92.

³ -علاوي عبد الفتاح ورحيم حسين ،أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين ،مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ،العدد الثاني عشر ،2013،ص

الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية للتغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية

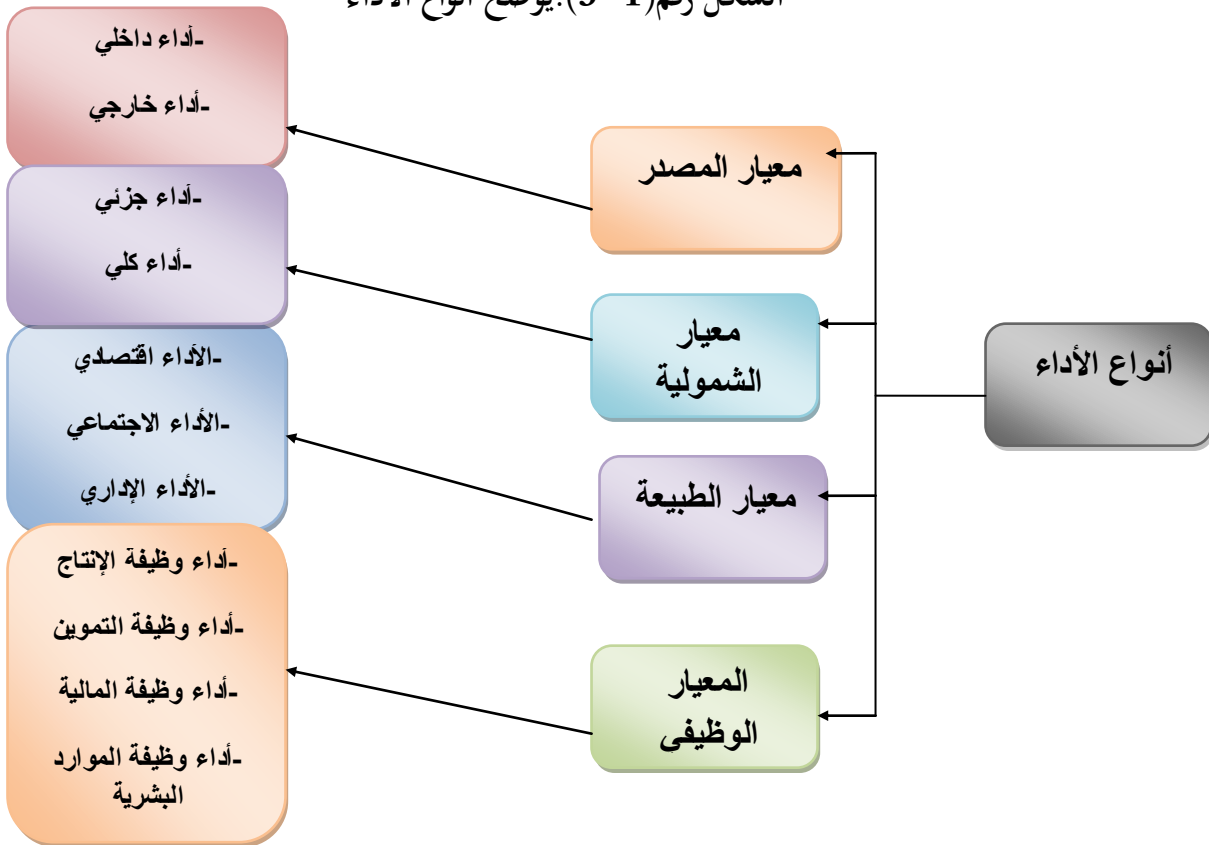
2. عناصر الأداء :هي الصفات و المميزات التي يتمتع بها الفرد و التي تمكنه من أداء العمل الموكل إليه بالكفاءة المطلوبة ، حيث يحكم على مدى كفاءة هذا الفرد بناء على مدى توافر هذه العناصر فيه .
3. معدلات الأداء :هي عبارة عن الأدوات التي تمكن من معرفة مستوى أداء الأفراد من حيث الكمية أو النوعية و تحدد مدى كفاءتهم، وذلك من خلال فترة زمنية معينة وعن طريق طريق مقارنة العمل الفعلي مع المعدلات الموضوعية لمعرفة الكفاءة التي يتمتع بها الفرد في تنفيذ العمل الموكل إليه.

الفرع الثالث:أنواع الأداء وأبعاده

أولاً :أنواع الأداء

أدى تعدد تصنيفات الأداء الى ضرورة اختيار معايير لتحديد مختلف الأنواع، وكل معيار يتضمن أنواع محددة من الأداء، يمكن ابراز هذه المعايير في الشكل الموالي:¹

الشكل رقم(1-5):يوضح أنواع الأداء



المصدر :الطاهر خامرة وبوعمامة خامرة ، آليات تقييم ومراجعة أداء إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال ، دار ألفا للوثائق للنشر و التوزيع ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 2023.

يتضح من الشكل اعلاه المعايير المعتمدة لتصنيف أنواع الأداء المنظمة ويمكن تفصيلها كما يلي :

¹ -الطاهر خامرة وبوعمامة خامرة ، آليات تقييم ومراجعة أداء إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال ، دار ألفا للوثائق للنشر والتوزيع،الجزائر، الطبعة الأولى ، 2023 ، ص 23/22.

- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يتم التمييز بين نوعين الأداء و هما: ¹

-الأداء الداخلي: يطلق عليه اسم أداء الوحدة ،ويعكس ما تملكه المنظمة من الموارد كونه متأني من مواردها الضرورية (بشرية ،مالية ومادية) لسير نشاطها،وينتج أساس من التوليفة التالية:

*الأداء البشري : هو أداء أفراد المنظمة باعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

*الأداء التقني : يعكس قدرة المنظمة على استعمال استثماراتها بشكل فعال .

*الأداء المالي : و يكمن في فعالية تعبئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة .

-الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة ،فللمنظمة لا تسبب في احداثه و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ،و يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة ،كارتفاع رقم الأعمال ،القيمة المضافة ،وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها .

- حسب معيار الشمولية : حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة الى أداء كلي و أداء جزئي كما يلي: ²

-الأداء الكلي :وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف او الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها ،ولا يمكن أن تنسب هذه الانجازات الى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر ،و في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءة بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية ،الشمولية و الأرباح و النمو .

-الأداء الجزئي :وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة ،وينقسم بدوره الى عدة تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة ،حيث يمكن أن ينقسم المعيار الوظيفي الى أداء الوظيفة المالية،أداء وظيفة الأفراد ،أداء وظيفة التموين ،أداء وظيفة الانتاج و أداء وظيفة التسويق و الأداء الكلي للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية(الأداء الجزئي) .

- حسب معيار الطبيعة : تمارس المنظمة عادة نشاطها في مجالات مختلفة ،لذا تقسم أهدافها الى أهداف اقتصادية ،اجتماعية ،ادارية ،وهو ما يعبر عن مستويات معينة من الأداء .

¹ نفس المرجع السابق،ص 25/24.

² -عبد المالك مزهودة،الأداء بين الكفاءة و الفعالية،مجلة العلوم الانسانية،العدد الأول،جامعة محمد خيضر،بسكرة، الجزائر،نوفمبر 2001،ص 89.

الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية للتغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية

-الأداء الاقتصادي : يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المنظمة لبلوغها و يتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المنظمة من وراء تعظيم نواتجها ويتم قياسه باستخدام مقاييس الربحية.

-الأداء الاجتماعي : يعد الأساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث يتميز هذا النوع بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها و بين الجهات التي تتأثر بها، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء.

-الأداء الإداري: يتمثل الأداء الإداري في الخ و السياسات و التشغيل بطريقة ذات كفاية و فعالية و يتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، و لتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات و البرمجة الخطية.

• **حسب المعيار الوظيفي** : يرتبط هذا المعيار بشدة التنظيم، كون هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف و النشاطات التي تمارسها المنظمة، و ينقسم الأداء حسب الوظائف الى خمسة أصناف تشمل المالية و التموين و الإنتاج و التسويق و الموارد البشرية.¹

-أداء الوظيفة المالي : يتمثل في قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي، توفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها و تحقيق معدل مردودية جيدة و تكاليف منخفضة

-الأداء الإنتاجي: يتحقق الأداء الإنتاجي للمنظمة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها، أو بالنسبة للقطاع الذي تنتمي إليه، بجودة عالية و تكاليف منخفضة تسمح بمزاخة المنافسين.

-أداء وظيفة التموين: بتحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة و بشروط دفع مرضية و الحصول على آجال تسديد الممنوحة للعملاء و تحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

-أداء وظيفة التسويق : يتمثل في القدرة على بلوغ الأهداف بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق، كالحصة السوقية، ارضاء العملاء و السمعة.

-أداء وظيفة الموارد البشرية : تتمثل كفاءة و فعالية هذه الوظيفة في مدى قدرتها على توفير اليد العاملة لباقي المصالح من جهة و من جهة أخرى مدى قدرتها على القيام بنشاطاتها كالتكوين، التوظيف، تقييم أداء العاملين.... الى غير ذلك من النشاطات و الجوانب التي تكلف بها الإدارة العليا.

¹ كنان يوسف وريان عبد المالك، التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، 2018، ص 30.

ثانياً: أبعاد الأداء

يركز البعض على الجانب الاقتصادي في تحديد أبعاد الأداء ،بينما يعتمد البعض الآخر الى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي ،وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل ،ويمكن القول أن أبعاد الأداء البشري تتمثل في :¹

 **البعد التنظيمي للأداء :** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق اهدافها ،ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء ،مع الإشارة الى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية ،وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل الى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

 **البعد الاجتماعي للأداء :** يشير البعد الاجتماعي للأداء الى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم و لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشر على وفاء الأفراد لمؤسستهم و تتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي ،و أهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية ،فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية ،لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة ،أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات،أزمات).

الفرع الرابع :مؤشرات قياس أداء المورد البشري

سنحاول التطرق الى بعض المؤشرات قياس أداء الموارد البشرية من خلال ما يلي:²

• الرضا الوظيفي Job satisfaction

يشير الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل بصفة عامة الى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله و ظروفه ،وهذه المشاعر قد تكون ايجابية أو سلبية ، فكلما كان هناك تطابق بين مدى إدراك الفرد وبين ما يعتقدده فيما يجب أن تكون عليه الوظيفة كلما كانت مشاعره إيجابية و تحقق له الرضا و العكس

¹ - علاوي عبد الفتاح ورحيم حسين ،أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين ،مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ،العدد الثاني عشر ،2013،ص

123

² -عبد العزيز سليم و العلالي عبد الحليم،أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر،جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل،2020،ص18/17.

صحيح و بالتالي فالرضا الوظيفي مفهوم يعكس مدى تصور الفرد لإشباع حاجاته في العمل فكلما تصور أن عمله يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو العمل ايجابية وكان راضيا عن عمله .

• غياب العاملين The absence of workers

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

• الإنتاجية productivity

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

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

• الجودة Quality

أصبحت الجودة عاملا في اختيار المستهلك للسلعة أو الخدمة ،لقد أصبح المستهلكون يعرفون الشركات صاحبة المنتجات ذات الجودة العالية وهم يشترون منتجاتها ،ويمكن تعريف الجودة بأنها "خصائص المنتجات و الخدمات التي تلبي احتياجات ورضا الزبائن وهي تختلف باختلاف المنتجات و الخدمات و طرق استخدامها وفي هذا السياق كلما زادت الجودة زاد رضا الزبائن وبالتالي يزداد دخل و ربح المؤسسات المنتجة .

¹سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة ،2014، ص 44.

• الوقت Time

يعد الوقت من أهم عناصر الإدارة ،وهو يمر بسرعة دون توقف ولا يمكن خزنه واستبقائه وان هذا المؤشر يقيس مدى انجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له ،إذا لابد من وضع معايير خاصة لضبط توقيتات الأعمال وعادة ما تستند مثل هذه المعايير على متطلبات العملاء.¹

• الإبداع Creativity

يتمثل الإبداع بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل امثل لمشكلات معينة او تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الادارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها الى الأمام إلا أنه التعريف وحده لا يحقق الإبداع ما لم يتجسد في العمل لذا قد يمكن أن يكون الإبداع الحقيقي هو في العمل المبدع لا في التفكير وان كان العمل المبدع يسبقه تفكير مبدع ،لهذا ترتبط عملية الابداع التي تعتبر أساسية بالنسبة للبدء في أي برامج جديدة في المنظمة ،ارتباطا وثيقا بالعمليات الفكرية أو الذهنية المختلفة التي تمت الإشارة إليها من قبل علماء النفس بمسمى حل المشكلات ،التفكير المتميز أو البناء ،التفكير الإبداعي والابتكار.

• تقييم الأداء الوظيفي Assement of job performance

ولقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة ،إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة و التحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤوليتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء،ويمكن تعريف الأداء بأنه "عملية إصدار حكم عن أداء و سلوك العاملين في العمل و يترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم الى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها،أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم أو تنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم و الاستغناء عنهم.²

• تقويم الأداء الوظيفي Evaluation of job performance

بعد أن يتم قياس الأداء الوظيفي وإعطاء الصفة له في عملية التقييم أي هل هو ضعيف أم جيد أم ممتاز وغيرها،ويتم هنا عملية دراسة نقاط الضعف و محاولة تصحيحها للوصول الى معالجة الانحرافات الحاصلة في الأداء والعمل على تقليص نقاط الضعف واستبدالها بنقاط قوة تجعل من مستوى الأداء يصل الى درجة أعلى مما سبق،ويهدف الى مساعدة الإدارة على اكتشاف الانحرافات التي مبعثها ضعف في القدرة البشرية

¹ نفس المرجع السابق،ص 19 / 20.

² عبد الباري إبراهيم درة وزهير زعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 270.

الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية للتغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية

ومن ثم تصحيح هذه الانحرافات بالتدريب و الإرشاد و التأهيل اضافة الى تشخيص الانجاز الجيد من القاصر لأغراض التعويض و الترقية و النقل وزيادة الاهتمام الإشرافي على العاملين ، كما أن هذا التقييم يخدم الفرد نفسه لأنه يضع أمامه كشفا بإمكانياته ونقاط الضعف في أدائه مما يدفع لتطوير نفسه و رفع كفاءته.¹

الفرع الخامس : العوامل المؤثرة في أداء المورد البشري

إن مستوى أداء المورد البشري في المنظمة هو متغير تابع لمجموعة من العوامل ، بعضها مرتبط ببيئة العمل و بعضها مرتبط بقدرات و اتجاهات هذا المورد وتنقسم هذه العوامل الى قسمين:²

1) **العوامل الشخصية** : يقصد بالعوامل الشخصية تلك العوامل التي تتعلق بالأفراد و تحدد سلوكهم و طريقة أدائهم للعمل . ويشمل الأفراد جميع العاملين في المنظمة ، وفي الواقع فإن أداء الأفراد في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أن نتائج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد ، القدرات ، وإدراك الدور .

أ- الجهد : يشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الخوافز) الى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .

ب- القدرات : القدرات تعبر عن الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ، كما تعبر عن مستوى الأداء الفعلي الذي يستطيع الفرد ممارسته عند عملية القياس ، فعندما يقال بأن فردا ما يمتلك القدرة على أداء عمله يكون المقصود بذلك هو أن هذا الفرد يستطيع أداء العمل الموكل اليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان . وتعتبر القدرة حصيلة تفاعل مجموعة من المتغيرات هي المعرفة و المهارة و الاستعدادات .

● **الاستعدادات** : الاستعدادات هي عبارة عن " تلك القدرات الكامنة و المستترة ، التي تخرج للوجود و تتحول الى قدرات فعلية عندما يتلقى الفرد المرن و التعليم و التدريب المناسب " ، وهنا تتم الاشارة الى أنه كلما كانت استعدادات الفرد ايجابية كلما زادت قدرته على اكتساب مهارات جديدة ، الأمر الذي يؤدي الى تحسين أدائه الوظيفي .

● **المعرفة** : تعبر المعرفة عن " حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين ، والتي تمكنه من الإحاطة بالأصول و المبادئ الحاكمة له " ، وتعتبر المعرفة الأساس الأول و البداية السليمة للممارسة ، فالعامل مثلا في البداية وقبل أن نجرب العمل على الآلة يجب ان يعرف شيئا عن هذه الآلة (نوعها ، تركيبها، خصائصها والعمليات التي تؤديها) فمثل هذه المعلومات عي التي تمده بالأساس السليم لتشغيل الآلة وهي التي تمهد ذهنه لاستقبال الآلة .

¹ جاسر عادل محمود الخفاجي، الثقافة التنظيمية وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، جامعة بغداد، المجلد 20، العدد 76، 2014، ص 244.

² -علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، أطروحة لنيل دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2013، ص 152 الى ص 154.

- **المهارة:** ان المعرفة وحدها لا تجعل الفرد قادرا على أداء عمله ، فإذا كانت المعرفة هي أن يحيط الفرد بالأصول و المبادئ التي تحكم عمله ، فإن المهارة هي القدرة على استخدام وتطبيق تلك الأصول و المبادئ ، أي القدرة على استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعليا وحل مشاكله وتطويره .

ج- إدراك الدور أو المهمة: يشير إدراك الدور الى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، أي الى تلك الآراء المستقرة في ذهن الأفراد نحو الأشياء المحيطة بهم كالعمل و الزملاء و الرؤساء و التي تحدد طبيعة سلوكهم تجاه هذه الأشياء وتقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراكه لمهمته أو لدوره ، وفي الواقع فإن الاتجاهات التي يحملها الفرد .

(2) العوامل البيئية

المقصود بالعوامل البيئية هي كل العوامل التي تقع خارج نطاق سيطرة الفرد ، والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه (الجهد ، القدرات الاتجاه و الخبرة) بالسلب أو بالإيجاب ، وفيما يلي العوامل البيئية المؤثرة على أداء الأفراد:¹

- **تصميم الوظيفة:** المقصود بتصميم الوظيفة هو القيام بتحديد أنشطة ومهام الوظيفة الواحدة وتجميعها، ويمكن إبراز العلاقة بين كل من تصميم الوظيفة و أداء الفرد من خلال القول بأن التصميم الفعال يؤدي الى انجاز العامل لمهامه بصورة جيدة، والى زيادة انتاجيته ورفع روحه المعنوية، والى تقليل أخطائه وبتالي الى تحسين نوعية عمله وتقليل تكاليفه .
- **مدى وجود أهداف محددة:** تشير العديد من البراهين الى أن النوايا والمعبر عنها بالأهداف يمكن أن تكون مصدرا لزيادة دافعية وحماس الفرد للقيام بعمله ، خاصة إذ كانت ذات منفعة وقيمة بالنسبة للفرد فالأهداف المحددة تؤدي الى زيادة أداء الفرد ، والأهداف الصعبة عندما يقبلها الفرد تؤدي الى زيادة وتحسين مستوى أدائه بدرجة أكبر من الأهداف السهلة .
- **أسلوب القيادة السائد:** تختلف أنماط القيادة في المنظمات باختلاف الأفراد الذين يتولون الوظائف القيادية .
- **مدى توفر الحوافز:** إن أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل الأفراد يقدمون أداء أقل بكثير مما يتوقع منهم هو غياب الحوافز المناسبة ، ولذلك فإنه يتعين على المنظمة القيام بدراسة نظام الحوافز الموجود بها ، وأن تعمل على جعله مناسبا لاحتياجات العاملين بها ، وذلك كأساس لأي محاولة تنمية القدرات العاملين بها .

¹ - علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه، جامعة الجزائر 2013، ص 155 الى ص

- **ظروف العمل المادية:** ويقصد بها تلك الأشياء التي تشكل جو العمل وتؤثر فيه الإضاءة، التهوية، النظافة، الضوضاء وغيرها من التسهيلات المشابهة.
- **وجود أو انعدام السياسات الإدارية الجيدة:** السياسات الإدارية هي "تلك المجموعات من القواعد والتوجيهات التي تصدرها الإدارة العليا للمشروع لترشيد العاملين في أدائهم لوظائفهم والتي تتخذ أساسا ومعيارا في اتخاذ القرارات. وفي هذا الصدد تشير الدراسات الى أن السياسات غير الجيدة في المنظمات هي من أهم أسباب فقدان العاملين لرغبتهم في العمل، وهي أيضا سبب رئيسي من أسباب دوران العمالة وخاصة الإدارية منها.
- **جماعات العمل غير الرسمية:** تعرف جماعات العمل غير رسمية بأنها "جماعات من الأفراد تتكون أو تظهر بطريقة طبيعية، كرد فعل أو كاستجابة لاهتمامات عامة وشائعة لدى بعض أعضاء المنظمة.
- **نوع الهياكل و العلاقات التنظيمية**
- **ثقافة المنظمة:** هي تلك المعاني والرموز و المعتقدات و الطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة بالمنظمة. تتخلق فهما عاما بين أعضائها حول ماهية المنظمة، وماهية السلوك المتوقع من أعضائها.
- **العوامل الفنية بالمنظمة:** إن توافر العوامل الفنية التي يحتاج إليها الفرد في عمله، هو من أهم الشروط الضرورية لتمكينه من الوفاء بمتطلبات عمله بشكل سليم، ويدخل ضمن العوامل الفنية كل من {التنظيم الداخلي للمنظمة، المواد، المعدات والتجهيزات الآلية}.
- **التدريب:** يعتبر مقدار التدريب الذي توفره المنظمة للأفراد العاملين بها من أهم العوامل المحددة لمستوى أداء هؤلاء الأفراد، ذلك أن أساليب السلوك والتصرف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد وما يقوم به من نشاطات وما ينجزه من أعمال ما هي إلا تعبير عن حصيلة عملية التدريب التي خضع لها، فالتدريب هو أداة المنظمة لتغيير معارف ومهارات واتجاهات أفرادها.
- **البيئة الخارجية (المجتمع):** تشمل البيئة الخارجية على كل المؤثرات الاجتماعية والحضارية والقانونية والثقافية المتواجدة خارج المنظمة، وتعتبر البيئة من أهم العوامل المحددة لسلوك واتجاهات الفرد، فكل بيئة وكل مجتمع له صفاته المميزة من معتقدات وآراء وعادات وتقاليد، وباعتبار الفرد جزء من هذه البيئة ومن هذا المجتمع فإن سلوكه وتصرفاته ستحدد جزئيا بالتقاليد والأهداف السائدة في هذا المجتمع وفي هذه البيئة.

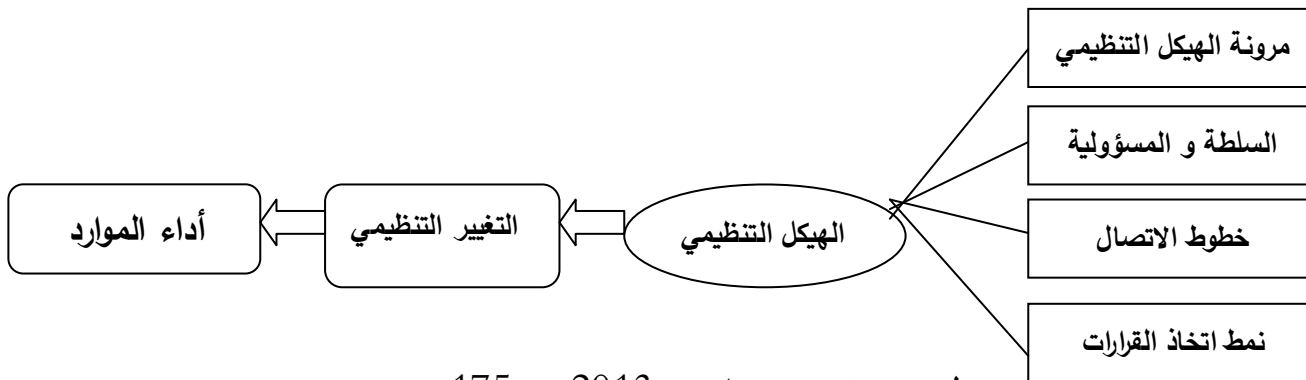
المطلب الثالث: العلاقة بين أبعاد التغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية

هناك علاقة مباشرة بين التغيير التنظيمي و الأداء، إذ أن الهدف من التغيير التنظيمي هو تحسين الأداء و تطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل، من خلال العمل بأساليب و طرق تهيئة بيئة عمل مناسبة للإنجاز والإبداع وستعرف على أثر التغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية والعلاقة بينهما:¹

أولا: أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء الموارد البشرية

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

الشكل رقم (1-6): أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء الموارد البشرية



المصدر: علاوي عبد الفتاح، 2013، ص 175.

ومن الشكل نلاحظ أن مرونة الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة والمسؤولية في المؤسسة وخطوط الاتصال ونمط اتخاذ القرار هو ما يؤثر على أداء العاملين إذا ما تم التغيير في الهيكل التنظيمي وهو ما سنفصل فيه كما يأتي:

1- أثر مرونة الهيكل التنظيمي على أداء المورد البشري: التغيير في الهيكل التنظيمي قد يأتي كنتيجة لتغيير الرسالة أو النشاط أو الأهداف أو لتغيير التكنولوجيا أو خصائص العمالة أو حجم عمليات المنظمة أو سعيها لخفض التكاليف أو لمواجهة متغيرات تنافسية أو فنية أو تشريعية أو ثقافية أو اجتماعية.

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

¹ عبد العزيز سليم و العلال عبد الحليم، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، 2020، ص 22/21.

أ-مرونة وظيفية: تتعلق بأهداف التنظيم ووظائفه، بأن يكون الهيكل التنظيمي قادرا على تغيير بعض وظائفه العملية التي تم إنجازها أو تعذر إنجازها، واستبدالها بوظائف أهم في الظروف الجديدة أو أيسر من حيث الإنجاز وكل تنظيم لا يستطيع التحرر من بعض وظائفه و أهدافه المرحلية، وتبني وظائف و أهداف أكثر انسجاما مع إمكاناته في الظروف المتغيرة محكوم عليه بالجمود، على أن التحرر من الأهداف المرحلية أو بعض الوظائف العملية، لا يعني تحررا من المبادئ و الغايات العليا التي هي مبرر وجود التنظيم.

ب- مرونة إجرائية: تتعلق ببيئة الهيكل التنظيمي و إجراءاته الداخلية ذات الصلة بتغيير القادة و اتخاذ القرارات، بأن يكون التنظيم قادرا على تغيير قيادته بيسر، وبأسلوب مرن يفتح باب الصعود الى القيادة و النزول منها، وقادرا على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب دون تلكؤ أو عرقلة.

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

2- أثر التغيير في السلطة و المسؤولية على أداء المورد البشري:

تعرف الوظيفة بأنها مجموعة من الأنشطة و الواجبات التي يلتزم شاغل الوظيفة بأدائها، ويتحمل ما يترتب على هذا الأداء من سلوك وظيفي و تصرفات، هذا الالتزام هو ما يعبر عنه بالمسؤولية، والمورد البشري في هذا الحالة لا يسأل عن حسن أداء الوظيفة فقط بل يحاسب أيضا عند امتناعه عن القيام بواجبات الوظيفة وفقا لخطط و برامج التغيير التنظيمي التي تقرها المنظمة، ويجب أن يقابل هذه المسؤولية الحق في تكليف المرؤوسين بأداء العمل و مسائلتهم عن كل ما يؤثر على حسن الأداء و هذا الحق هو ما يعرف بالسلطة.¹

3- أثر التغيير في نمط الاتصال على أداء المورد البشري: لا تستطيع أي منظمة العمل بدون وسائل الاتصال سواء اتصالات داخلية في المنظمة أو مابين المنظمة وبيئتها، وقد تكون الاتصالات لفظية مثل المقابلات والاجتماعات والمناقشات والمفاوضات والمؤتمرات والخطب فعلى المنظمة العمل على تقييم الكفاءة ووسائل الاتصال و العمل على تغييرها إذا ثبت عدم جدواها وفعاليتها كذلك الاتصال الفعال يؤدي الى تحسين أداء العاملين و حصولهم على رضا أكبر في العمل إن قنوات الاتصال بين الموارد البشرية و الإدارة حول التغيير التنظيمي لها تأثير كبير في تبادل المعلومات وتقوية العلاقات مع الإدارة، حيث إذا لم يتم الاتصال بالشكل المطلوب فقد يؤدي ذلك الى تدهور العلاقات مما يؤثر سلبا على التغيير المنشود.²

¹ -عبد العزيز سليم و العلالى عبد الحليم، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2020، ص 23/22.

² -مبارك بينه ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين (دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض)، بحث مقدم استكمالاً للحصول على درجة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2004، ص 50.

4-أثر المشاركة في اتخاذ القرار على أداء المورد البشري:

في العادة يصدر القرار من طرف المدير أو المسؤول المخول، ويعرف القرار على أنه "اختيار بديل من البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول الى هدف أو حل المشكلة أو انتهاز فرصة " وتتمثل العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في ما يلي:

أ-تأثير البيئة الخارجية : باعتبار المنظمة كنظام مفتوح فإنها تؤثر و تتأثر بمحيطها الخارجي ،ومن العوامل البيئة الخارجية التي تؤثر في اتخاذ القرار هي الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية السائدة في الدولة ،المنافسة الموجودة،التشريعات ،التطورات التكنولوجية.....الخ.

ب-تأثير البيئة الداخلية : يتأثر القرار بالعوامل الداخلية في المنظمة من حيث حجمها ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها و لذلك تعمل الإدارة على توفير الجو المناسب و البيئة الملائمة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ.

ثانيا :أثر التغيير في التكنولوجيا على أداء الموارد البشرية

ان التغيير التكنولوجي يأتي في سياق أفكار ومبادرات تأتي من مستويات تنظيمية أدنى لتذهب الى المستويات الأعلى للمصادقة عليها ومتابعة تنفيذها ،وهنا تلعب الخبرة التكنولوجية للمورد البشري في المستويات الدنيا كرواد الأفكار إحداث تغييرات تكنولوجية في مجال العمل ويظهر هذا الأمر في المنظمات التي تعتمد اللامركزية في هياكلها.

ويمكن ارجاع أسباب التغيير التكنولوجي الى :

-إن المنظمة تعمل على تقليل المورد البشري من خلال إحلال التكنولوجيا مكان الأفراد ،كذلك استخدام التكنولوجيا يؤدي الى تقليل الفاقد.

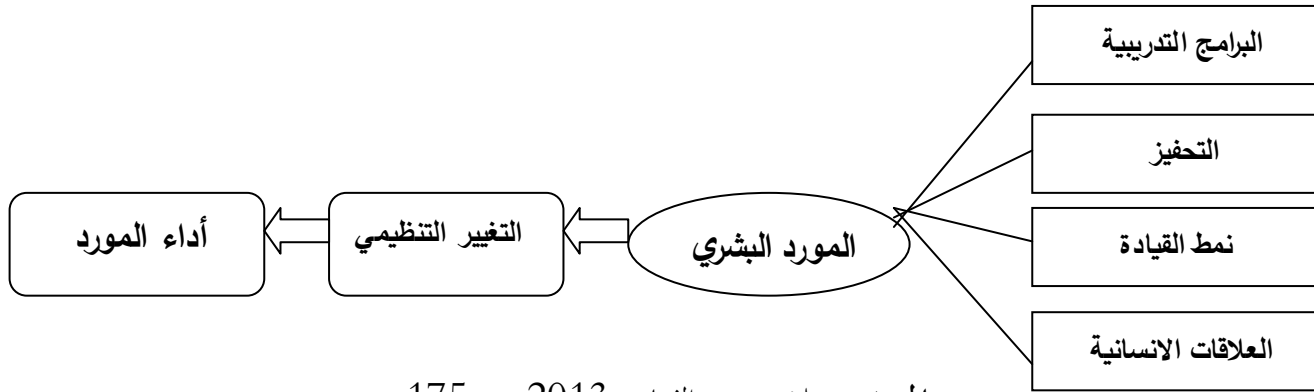
-تحسين جودة الخدمات المقدمة ،حيث قد يكون السبب في التغيير التكنولوجي هو تحسين جودة الخدمات المقدمة.

-تحسين الخدمات المقدمة و تعزيز القدرات لتقديم الخدمات في الوقت المناسب.¹

ثالثا :أثر التغيير في المدخل الانساني على أداء الموارد البشرية

¹ -عبد العزيز سليم و العلالى عبد الحليم،أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر،جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل،2020،ص 23/22.

الشكل رقم (1-7): أثر التغيير في المدخل الانساني على أداء العاملين



المصدر: علاوي عبد الفتاح، 2013، ص 175.

نلاحظ من خلال الشكل أن التغيير في البرامج التدريبية و التحفيز و نمط القيادة و العلاقات الانسانية يؤثر على أداء العاملين و نفصل في ذلك كما يأتي:¹

1- العلاقة بين التغيير في البرامج التدريبية و أداء العاملين:

يلعب التدريب دورا أساسيا في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحا في تحقيق الانجاز المستهدف، لاسيما وأن زيادة الكفاءة و الفاعلية لدى الأفراد لا تتحقق إلا من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية و التطويرية و استثمار آفاق المعارف الانسانية ورفع الروح المعنوية لديهم. ويجب على المنظمة التغيير في برامجها التدريبية بشكل جزئي أو كلي و فلا يمكن الاكتصار على التدريب التقني و إهمال التدريب السلوكي، وذلك للدور المهم لهذا الأخير في تنمية مهارات ومعارف العاملين و إعدادهم للقيام بأعمال ذات طبيعة و مواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقومون به، وتمكينهم من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل انتقالهم الى مرحلة التطبيق العملي للتغيير، إن التغيير في البرامج التدريبية سواء كان لتنمية المهارات السلوكية أو القدرات الفنية في العمل يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم ومن ثم تمكنهم في الأداء الفردي و الجماعي.

2- العلاقة بين التغيير في نظام الحوافز و أداء العاملين: ويتم هنا تطوير أنظمة الأجور و الحوافز لزيادة إنتاجية العنصر البشري وتحسين نوعيتها، وتتمثل خصائص النظام الجيد للحوافز في:

¹ -أحلام يحيوي، أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة capref بعين مليلة، جامعة العربي بن المهيدي أم البواقي، 2020، ص 29 الى 32.

الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية للتغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية

-مدى تناسب الحوافز مع الدافع الموجود لدى الفرد ، فإذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم وحاجاتهم من حيث الكم و الكيف كلما أدى ذلك الى زيادة فاعلية نظام الحوافز ، إذ أن أي نقص في الحافز سيؤدي الى استمرار حالة عدم التوازن؛

-أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها، وذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد؛

-أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية و الحضارية، والتي تمر بها البلد والتي قد تؤثر على سلوك العاملين؛

-أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين، بحيث يكون لدى كل فرد فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجود في المنظمة التي يعمل بها.

3-العلاقة بين التغيير في نمط القيادة و أداء العاملين:

إن المنظمات بحاجة الى تحديد الأسلوب المناسب للقيادة ، فالأفراد العاملون في المنظمة يختلفون من حيث القدرات و الأدوار التي يندونها فيها وهذا ينعكس على درجة تحاوبهم و ردود فعلهم لاستراتيجيات المنظمة و سياستها ونشاطاتها المختلفة ، فالأسلوب الذي ينجح في قيادة مجموعة معينة قد يفشل في قيادة مجموعة أخرى مختلفة ، وما يحفز أفراد معينين لتحسين أدائهم قد يفشل في تحفيز أفراد آخرين، ان القيادة التي تقوم على دعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس و الاستقرار النفسي و التقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسيب و التذمر و الغياب وخلافه . ولا شك ان الثقافة التنظيمية هي متغير مهم في تحديد الأسلوب الناجح للقيادة ، كونها تؤثر على كيفية تحاوب أتباع القائد مع تعليماته وتوجيهاته ، وهنا يبرز دور القائد ك باعث للتغيير ومحرك لسلوكيات الأفراد و المجموعات .

4-العلاقة بين التغيير في العلاقات الإنسانية وأداء العاملين:

يسعى التغيير التنظيمي الى إجراء تحسينات من المنظور الإنساني باستخدام معارف العلوم السلوكية، حيث يعتمد على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات انجاز الأعمال و المهام ، والعمل على اشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل وتزيد معدلات الرضا الوظيفي وولائهم وانتمائهم، وفي بعض المنظمات يصيب الروتين المتكرر العاملين بنوع من الإحباط و الملل ويؤدي الى انخفاض الروح المعنوية وارتفاع دوران العمل ، وينتج عن ذلك زيادة نسبة الغياب وانخفاض الإنتاجية مما ينعكس بالسلب على الأداء مما يتطلب إجراء تغييرات في أنظمة المكافآت ، أساليب الإشراف وتصميم الأعمال

الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية للتغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية

أو تقسيم العمل وذلك لا يمكن تحقيقه إلا بإجراء تغييرات جذرية لمواجهة المشكلات ،ولا شك أن هذه التغييرات ترفع كفاءة الأداء ،وهذا ما يعكس الأثر الإيجابي للعلاقات الانسانية المتميزة .

رابعا :أثر التغيير في الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية¹

مما سبق يتضح أنه من الأهمية بمكان تغيير الثقافة التنظيمية في المنظمات لمواكبة المتغيرات ،إلا أن صعوبتها تكمن في كونها تمس العادات و الأعراف وكل ما أمكن الأفراد القيام به خدمة لأهداف التغيير التنظيمي الهادفة الى تحسين الأداء ،حيث أن القدرة على تغيير الثقافة أمر معقد خاصة و أن ثقافة المنظمة عامل رئيسي في تشكيل السلوك الذي ينتهجه الأفراد داخل منظماتهم و يميزهم عن غيرهم من المنظمات ،فلا غرابة إذا قلنا أنه من الصعوبة حمل العاملين على التغيير .

وقد قدم كذلك " بورتر وستور"(steers &porter) أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة هي :

أ. **مشاركة العاملين** : تعتبر النظم التي توفر فرص المشاركة للعاملين أو وسيلة حساسة لتطوير أو تغيير ثقافة المنظمة ،فهي تشجع على الانغماس في العمل مما يعني الإحساس بالمسؤولية تجاه العمل و يزيد التزام الفرد في الجانب النفسي ،فالمنظمات التي تهئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع روح المعنوية للعاملين و تحفيزهم على أداء أعمالهم ،وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل و زيادة انتمائهم له .

ب. **الإدارة عمل رمزي (ريادي)**: يعتبر ظهور أفعال واضحة ومرئية من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية الوسيلة الثانية لتغيير الثقافة ،فمثلا العاملون يريدون معرفة ما هو مهم و احدى الوسائل بذلك هي مراقبة وسماع السلطة و القيادة العليا بعناية حيث يتطلع العاملون الى أفعال الإدارة العليا والتي تعزز أقوالها وتجعل الأفراد يصدقون و يؤمنون بما تقوله .

ج. **المعلومات عن الآخرين** : إن المعلومات المتبادلة بين العاملين في المنظمة و الرسائل الثابتة المتوافقة مع العاملين تعتبر عنصرا هاما في تكوين الثقافة ،فعندما يشعر الفرد أن الآخرين مهتمين به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات .

د. **نظم العوائد و المكافآت** : نظم العوائد لا يقصد منها المال فقط ،وإنما تشمل الاحترام و القبول و التقدير للفرد حتى يشعر بالولاء و الانتماء للمنظمة التي يعمل لها وبالتالي رفع روحه المعنوية .

إن تغيير الثقافة التنظيمية بالمعنى السابق يمكن أن يكون عاملا مساعدا للابتكار عندما يروج لأهمية السبق في هذا المجال ،وعندما يقتنع العاملون بتشجيع الأفكار الجديدة ومكافأتها ،وأن الفشل في بعض الاقتراحات شيء

¹ - علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة لنيل دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2013، ص 96/95 .

عادي ومتوقع لا يستدعي العقاب ، كل ذلك سترتب عليه زيادة تماسك المنظمة وزيادة الولاء لها ، وهذا ما تميزت به الإدارة في اليابان التي استطاعت أن تشكل قوة هائلة نتيجة للتماسك والاحترام المتبادل .

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للتغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية

بعد التطرق الى الجانب المفاهيمي لمتغيرات الدراسة بتقديم المفاهيم و الأبعاد الخاصة بالتغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية، فلابد من الإطلاع على مجموعة من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع باحتوائها على أحد متغيرات الدراسة الحالية، بحيث سنعرضها حسب تصنيف دراسات محلية ودراسات أجنبية في الفترة الزمنية (2013 الى 2024)، وهي مرتبة من الأحدث الى الأقدم وقد تنوعت من حيث طبيعتها الى مقالات و أطروحات ورسالات ماجستير باللغة العربية و اللغة الأجنبية ، من ثم التطرق الى مقارنة الدراسة الحالية مع دراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية.

1-دراسة {مصطفى عبد الكريم محمد المتوكل و آمال محمد علي المجاهد} بعنوان أثر التغيير التنظيمي في أداء العاملين في القطاعات اليمنية، مقال منشور في مجلة الصنعا للعلوم الإنسانية ،جامعة الصنعا، اليمن ،سنة 2024.¹

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التغيير التنظيمي بأبعاده : (البعد التكنولوجي ،البعد التنظيمي،البعد البشري) في أداء العاملين، كما هدفت الى التعرف على مستوى التغيير التنظيمي ومستوى أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية . بحيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال منهج البحث الكمي ، تكون مجتمع الدراسة من (4154) مفردة ،أخذ منها عينة عشوائية طبقية قوامها (354) فردا، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات بحيث استرددها منها 89 بالمائة فقط. وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية نذكر أهمها:

-وجود علاقة قوية بين التغيير التنظيمي و أداء العاملين؛

-مستوى التغيير التنظيمي في قاع الاتصالات بشكل عام مرتفعاً نوعاً ما؛

-مستوى أداء العاملين في القطاع كان مرتفعاً نوعاً ما .

¹ -مصطفى عبد الكريم محمد المتوكل و آمال محمد علي المجاهد. أثر التغيير التنظيمي في أداء العاملين في القطاعات اليمنية،مجلة الصنعا للعلوم الإنسانية،المجلد 03 ،العدد 04 ، 2024 .

2-دراسة {أسماء سعدي ملحم} بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي " دراسة على البنوك العاملة في الضفة الغربية"،رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال،كلية الدراسات العليا و البحث العلمي،جامعة الخليل،فلسطين،سنة 2022.¹

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي دراسة على البنوك العامة في الضفة الغربية،حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قسم غدارة الموارد البشرية والمدراء في البنوك العاملة في الضفة الغربية و البالغ عددهم(293) موظف و موظفة،تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية،بحيث تم ارسال الاستبانة في بريد كل بنك حيث تكفلت الإدارة في تعميم الاستبيان لكي يصل الى جميع العمال و المدراء،بعد استرداد الاستبيان و بعد فرزهم تبين أن (79) استبيان فقط صالح للتحليل.

ومن أهم النتائج التي توصلوا اليها:

-أظهرت النتائج ان مستوى إدارة الموارد البشرية في البنوك العاملة في الضفة الغربية جاء درجة متوسطة.

-هناك دور إيجابي قوي لأدوار إدارة الموارد البشرية (الدور التنفيذي،الدور الاستراتيجي،الدور الاستشاري) في التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية.

-أن التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية جاء بدرجة متوسطة.

3-دراسة{نور عمر عوض} بعنوان أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية،رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المنازعات الضريبية بكلية الدراسات العليا،جامعة النجاح الوطنية-نابلس،فلسطين،سنة 2021.²

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية ومن أجل تحقيق الهدف قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من (26) فقرة موزعة على مجالين وهي التغيير التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي،الثقافة التنظيمية،التكنولوجيا ووسائل الاتصال) وأداء العاملين،وتطبيقها على عينة البالغ عددها (132) موظفاً من موظفي دوائر الضريبة في محافظات شمال الضفة الغربية،وتم اختيارهم بالطريقة القصدية العمدية،وبعد تجميعها و ترميزها وإدخالها الى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج smart PLS3 بحيث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

¹-أسماء سعدي ملحم، دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي،رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير، جامعة الخليل،فلسطين،2022.

²-نور عمر عوض، أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية،رسالة مقدمة استكمالاً لدرجة الماجستير،جامعة النجاح الوطنية،فلسطين،2021.

-وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغيير في الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا و أنماط الاتصال و الهيكل التنظيمي و أداء العاملين في الدوائر الضريبية.

-وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغيير التنظيمي و أداء العاملين في الدوائر الضريبية.

4-دراسة {عبد الله حمادو} بعنوان أثر التغيير التنظيمي على تحسين جودة الخدمات الصحية"دراسة حالة عينة من المؤسسات الصحية الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة ، الجزائر ،سنة 2020.¹

هدفت هذه الدراسة الى تحليل أثر التغيير التنظيمي على تحسين جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة الصحية العمومية الجزائرية ؛ولتحقيق الهدف تم إجراء مقابلات مع (33) إطارا مسيرا بالمؤسسات الصحية محل الدراسة،بالإضافة الى هذا تم بناء استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة المتمثلة في (381) عاملا متمثلة في (أطباء،شبه طبيين وإداريين)و لتحليل نتائج الاستبيان استخدمت عددا من الأساليب الإحصائية في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الSpss ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

- وجود أثر ذو دلالة احصائية للتغيير التنظيمي بأبعاده على تحسين جودة الخدمات الصحية بأبعادها (الاستجابة،الاعتمادية،الضمان،الملموسية،التعاطف) بالمؤسسات الصحية محل الدراسة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية من وجهة نظر مفردات العينة حول التغيير التنظيمي بأبعاده وجودة الخدمات الصحية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس،السن،المستوى التعليمي ونوع المؤسسة الصحية).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة المهنية.

5-دراسة {صبرينة لطروش و عديلة العلواني} بعنوان أثر التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين "دراسة استطلاعية على العاملين بمؤسسة سيجيكو Sijico بسكيكدة ،مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة أم البواقي ، الجزائر ،سنة 2018.²

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية سيجيكو ومن أجل تحقيق هذه الدراسة وتحديد الأثر بين متغيراتها باستخدام الاستبيان وهو أداة جمع البيانات المستخدمة ،من ثم تم توزيع استبيان على موظفي هذه المؤسسة حيث أن مجتمع الدراسة شمل جميع العاملين والبالغ عددهم(31) فرد وبعد أن تم استرجاع الاستبيان تبين أن (25) استبيان فقط صالح للمعالجة .ولتحليل الاستبيان تم الاعتماد على

¹-عبد الله حمادو،أثر التغيير التنظيمي على تحسين جودة الخدمات الصحية،أطروحة دكتوراه،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،2020.
²-صبرينة لطروش و عديلة العلواني، التغيير التنظيمي و أثره على أداء العاملين،مجلة العلوم الانسانية،العدد التاسع ،جامعة أم البواقي،الجزائر،2018.

الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية للتغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية

برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ Spss22 وتم تحليل نتائجه باستخدام الإحصاء الوصفي و الاستدلالي وتمن توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباط بين التغيير التنظيمي و أداء العاملين .
- يؤثر التغيير التنظيمي بجميع أبعاده على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة .

6-دراسة { سميرة صالح } بعنوان دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ، الجزائر، سنة 2016.¹

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية. وذلك من خلال دراسة ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام و الاتصال بالجزائر ، واشتملت عينة الدراسة على (325) قائدا إداريا من مختلف المؤسسات التابعة للقطاع محل الدراسة، واعتمدت في تحليل بياناتها على التحليل الإحصائي الوصفي ؛ وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي؛ تحليل التباين الأحادي Anova؛ واختبار T-Test وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية أهمها:

- درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي بالقطاع محل الدراسة كانت بدرجة متوسطة .
- هناك فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية .

7-دراسة { خالد عبد الله بن سيف العبري } بعنوان التغيير التنظيمي و أثره في أداء العاملين ، رسالة مقدمة استكمالا للحصول على درجة الماجستير ، كلية إدارة المال و الأعمال ، جامعة آل البيت ، سلطنة عمان ، سنة 2014.²

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التغيير التنظيمي في أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان ؛ تكونت عينة الدراسة من (407) تشمل مديري الدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام الذين يعملون في (9) وزارات في سلطنة عمان ؛ تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات واستخدام الباحث عينة عشوائية بسيطة ، كما اعتمدت الدراسة في تحليل بياناتها على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ Spss ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ما يلي :

¹ سميرة صالح، دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2016.

² خالد بن عبد الله العبري، التغيير التنظيمي و أثره في أداء العاملين، رسالة مقدمة استكمالا للحصول على درجة الماجستير، جامعة آل البيت، 2014.

- وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعاد التغيير التنظيمي في أداء العاملين في مراكز الوزارات العمانية مرتبة حسب الأهمية الإحصائية (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا).

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1-Cheruto June, The Impact of Change Management on Organizational Performance-a Case Study of a Medium-sized Organization in the Information Technology Sector in SubSaharan Africa, Master's Degree, digital business and Management, 2023.¹

تهدف هذه الدراسة الى تقديم معلومات متعمقة حول كيفية تأثير إدارة التغيير على الأداء التنظيمي، أثناء إجراء التغيير في منظمة، بحيث ركز هذا البحث على التغيير في الثقافة التنظيمية وتنمية رأس المال البشري، وتم طرح التساؤلات التالية: كيف تبلغ المنظمات عن التغيير؟ كيف تعد موظفيها للتغيير؟ هل تأخذ في الاعتبار مخاوف الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين بشكل كامل؟ ما هي أنواع التغيير؟... الخ و للإجابة على الأسئلة، تم توزيع استبيان الكتروني على المستجيبين من موظفي المؤسسة، نظرا لأن التغيير يستغرق وقتا لينعكس، فقد تم اختيار الموظفين الذين يعملون في المؤسسة منذ عام 2020 فقط. هذا هو الوقت الذي بدأ فيه تنفيذ تدابير التغيير. تم استهداف مجموعة من الموظفين قدرت ب(106) وكان الرد من 96 فقط متاحا للرد. لم يكن من الممكن الوصول الى الآخرين لأنهم غادروا المؤسسة منذ ذلك الحين، بينما كان البعض في اجازتهم السنوية خلال فترة الدراسة، وبالتالي لا يمكن الوصول اليهم عبر البريد. استجاب من المجموعة ما يعادل 72 مستجيبا، ثم تم تحليل البيانات باستخدام الاحصاءات الاستدلالية و الوصفية.

وأظهرت النتائج أن: -التغيير في الثقافة التنظيمية يعد مؤشرا مهما للأداء التنظيمي.

-لا يعد التغيير في تنمية رأس المال البشري مؤشرا مهما للأداء التنظيمي.

2-LUTF UR Rehman ; Managing change through Resistant to Techno-change; These pour l'Obtention du grade de docteur ; Business administration ; University de peu et des pays de l'Adour; 2022.²

هدفت هذه الدراسة الى دراسة التصرفات الفردية وخصائص الشبكات الاجتماعية التي يشكل التفاعل بينهما الاستجابات الفردية النهائية للأحداث المحيطة، وتعالج الفجوة في دمج بنى الشبكات الاجتماعية و

¹-Cheruto June, The Impact of Change Management on Organizational Performance-a Case Study of a Medium-sized Organization in the Information Technology Sector in SubSaharan Africa, Master's Degree, digital business and Management, 2023

² - LUTF UR Rehman ; Managing change through Resistant to Techno-change; These pour l'Obtention du grade de docteur ; Business administration ; University de peu et des pays de l'Adour; 2022.

الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية للتغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية

الخصائص الفردية للتغيير ،وقد تم استخدام نظرية الحفاظ على الموارد (هوبفول وآخرون،2018) كأساس لهذه الدراسة. وتمثل سؤال البحث الذي تناولته هذه الدراسة في :ما هي ديناميكيات الموارد وتفضيلات الشبكات التي تدفع الأفراد الى التكيف مع التغيير أثناء التغيير التنظيمي،وبشكل أكثر تحديدا الإصلاح التكنولوجي؟

و تم إجراء دراسة طويلة الأجل وجمعت موجتان من البيانات من 218 محترفا في ثمانية مجموعات مختلفة ،واجهت جميع مجموعات المستجيبين كانوا قد واجهوا مؤخرا التغيير التكنولوجي ،تمت إدارة بيانات الشبكة الاجتماعية في مصفوفة إكسيل ،وبعد الحصول على درجات المركزية ،وتم تشغيل نموذج المعدلات الهيكلية (SEM) في ل Smart PLS لتحقيق في ديناميكيات كل من الشبكات الاجتماعية والسمات الفردية خلال التغيير التنظيمي،وأظهرت نتائج الدراسة أن:

-مركزية الشبكة للأفراد لها تأثير إيجابي على سلوكيات التكنولوجيا التكيفية.

-تظهر درجات المركزية لمعظم المتكيفين الأوائل زيادة في الموجة الثانية من البيانات مما يعني النجاح في التغلب على التحديات بمساعدة الموارد يشجع الأفراد على الحصول على المزيد من الموارد بمرور الوقت.

3-Twesigy Nduhura & professor kaaya siraje & Muhammed Masembe & Mamerito Nturanbo; Impact of Change Management on Perfomance of Employees at Omuntu W'omunda Child Development Center in Uganda; International Journal of Academic Management Science Research,Vol.6 ,Issue5, Department Business Management, Kampala International University.2022.¹

هدفت هذه الدراسة الى دراسة العلاقة بين إدارة التغيير و أداء الموظفين في المنظمات الدينية ،و اتخذت الدراسة نهج دراسة الحال في مركز أومونتو وموندا لتنمية الطفل واستقصت الدراسة إدارة التغيير من حيث التخطيط والتنفيذ و التقييم مع الاهتمام بمعرفة كيف يؤثر كل منها على أداء الموظفين في المركز وللإجابة على أسئلة البحث ذات الصلة تم استخدام تصميم مسح قطعي وتم اختيار عينة من 60 مستجيبا للرد على الاستبيانات و المقابلات التي دعمت ب 10 مقابلات مع مصادر معلومات رئيسية وتحليل وثائقي وتحليل البيانات تم استخدام برنامج ال SPSS 20 وتوصلت الدراسة الى نتائج التالية:

-التخطيط لإدارة التغيير له علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية مع نتائج أداء الموظفين.

¹-Twesigy Nduhura & professor kaaya siraje & Muhammed Masembe & Mamerito Nturanbo; Impact of Change Management on Perfomance of Employees at Omuntu W'omunda Child Development Center in Uganda; International Journal of Academic Management Science Research,Vol.6 ,Issue5, Department Business Management, Kampala International University.2022.

-وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين المتغيرين .

-كان لتطبيق إدارة التغيير ارتباط قوي وإيجابي بأداء الموظفين .

4-Ahmed Abdi Osman; The Effect of change management on organizational performance in case of Dashen Bank addis ababa Ethiopia;A Thesis presented for the degree of Master business Administration(MB); ADMAS University; School of postgraduate Studies :2021.¹

هدفت هذه الدراسة الى دراسة أثار أبعاد إدارة التغيير { التغيير البيئي،الثقافة التنظيمية،التغيير الهيكلي وتغيير تكنولوجيا المعلومات } على الأداء التنظيمي في المقر الرئيسي لبنك داشن الموجود في ميكانيس ،أديس أبابا ،إثيوبيا ،بحيث تكونت عينة الدراسة من (فريق الإدارة ،قسم الشؤون الشخصية ،موظف المشتريات ،موظف التسويق ،موظف الحسابات و المالية)وبالبلغ عددهم 230 موظفا .وكانت أدوات جمع البيانات المستخدمة لهذا البحث هي الاستبيان وتحليل الوثائق،تم الحصول على تصور إدارة التغيير للمستجيبين من خلال إدارة بنود مقياس معتقدات المستفيدين من إدارة التغيير(CMRBS) وتم الحصول على درجة الأداء التنظيمي للمستجيبين من خلال إدارة استبيان مسح الأداء التنظيمي (OSS)من شركة specter ،أكمل جميع المستجيبين في العينة بنود مقياس معتقدات المستفيدين من إدارة التغيير (CMRBS) واستبيان مسح الأداء التنظيمي (OSS). وتم تحليل البيانات التي تم جمعها بأدوات احصائية وصفية واستدلالية بالإضافة لذلك تم حساب المتوسط و الانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون والانحدارات الخطية المتعددة وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

-وجود علاقة قوية بين أبعاد إدارة التغيير و الأداء التنظيمي .

-جميع المتغيرات المستقلة مرتبطة وذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 .

5-Meareg Tarekegn, effect of organizational change on employee performance in case dashen Bank, The degree of Master of Business Administration, Mary's university ,Department of Business Administration,2020.

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في بنوك داخل في المكاتب الرئيسية .أجريت الدراسة لتقييم طبيعة التغيير التنظيمي، وفحص مدى أداء الموظفين، ومعرفة العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء الموظفين . ودراسة تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في حالة بنك داشن .اعتمد الباحث المنهج الوصفي والتفسيري بمنهج مختلط . تم استخدام تقنيات أخذ العينات العشوائية البسيطة لهذا البحث بحجم عينة 269 تمّ

¹-Ahmed Abdi Osman; The Effect of change management on organizational performance in case of Dashen Bank addis ababa Ethiopia;A Thesis presented for the degree of Master business Administration(MB) ADMAS University; School of postgraduate Studies :2021.

الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية للتغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية

تصنيف كل من جمع البيانات الأولية والثانوية باستخدام أدوات جمع البيانات الرئيسية المتعلقة في الاستبيان والملاحظة. تم استخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد لتحليل البيانات.

أظهرت نتائج الدراسة:- العلاقة وجود علاقة إيجابية بين التغيير التنظيمي وأداء الموظفين في بنك داشن، كما كشفت الدراسة أن التغيير الهيكلي والتغيير الاستراتيجي والتغيير التكنولوجي هي محددات قوية لأداء الموظفين.

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

الفرع الأول: أهم الفروق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

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

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
متغيرات الدراسة -أداء الموارد البشرية -التغيير التنظيمي اعتمدت دراستنا على المتغيرين:	الدراسات السابقة احتوت على متغير التغيير التنظيمي و متغيرات أخرى مثل القيادات الإدارية؛ جودة الخدمات الصحية؛ إدارة التغيير التنظيمي؛ إدارة الموارد البشرية؛ أداء العاملين.
من حيث الهدف تهدف دراستنا الحالية الى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية	تهدف في بعض الدراسات الى معرفة أثر التغيير التنظيمي و دور التغيير التنظيمي على أداء المورد البشري و على متغيرات أخرى أيضا.
من حيث منهج الدراسة الوصفي التحليلي اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الارتباطي، المنهج الوصفي التحليلي،	اعتمدت الدراسات السابقة على مناهج مختلفة مثل: (المنهج الوصفي الارتباطي، المنهج الوصفي التحليلي،
من حيث العينة و المجتمع يتضمن مجتمع الدراسة الحالية ما يقارب (450) عامل وعينة الدراسة كانت دراسة عشوائية من موظفي بلدية النزهة - تقرت و للمثلة في (64) عامل	تضمنت الدراسات السابقة مجتمعات و عينات كبيرة العدد مقارنة بالدراسة الحالية، بحيث تشمل العينة موظفي المؤسسات بمختلف المستويات والرتب وكانت العينة إما قصدية أو عشوائية.
أداة الدراسة و المعالجة الإحصائية نستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات	استخدمت الدراسات السابقة الاستبيان و المقابلة كأدوات لجمع البيانات ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية بمختلف نسخه (13،22...)، استخدام أساليب الإحصاء الوصفي و الإحصاء الاستدلالي،
الحدود الزمنية و المكانية يتم إنجاز الدراسة الحالية خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2024/2025، أما بالنسبة للحدود	تمت في بيئة عربية و أجنبية كانت بين السنوات {2013/2024} حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: الجزائر، فلسطين، اليمن، سلطنة عمان

المكانية فقد كان محل الدراسة في بلدية النزلة -تقرت {الجزائر.	،إنجلترا،إثيوبيا،أوغندا.....
---	------------------------------

من إعداد الطالبة

الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة توقفنا على العديد من النقاط التي شكلت مجالا للاستفادة حيث تمثلت تلك النقاط في ما يلي:

1. ساهمت الدراسات السابقة في ضبط واختيار الأبعاد و المتغيرات بشكل سهل و دقيق ؛
2. ساعدت في التعمق في موضوع الدراسة من خلال فتح مجال الإطلاع من عدة اتجاهات وجوانب مختلفة؛
3. استعمال الدراسات السابقة كمراجع لإثراء الجانب النظري للدراسة الحالية؛
4. ضبط المصطلحات الأساسية للبحث؛
5. أخذ توقعات أولية لنتائج الدراسة الحالية والذي يساعد على بناء الأسئلة الفرعية و الفرضيات؛
6. أخذ فكرة من الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة لإعداد استبيان الدراسة الحالية وكذلك تصميم أسئلة المقابلة؛
7. الإطلاع على مختلف المناهج المستخدمة في الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة في المعالجة.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل حاولنا في المبحث الأول التعرف على الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية بحيث حاولنا في المطلب الأول التطرق الى الجانب النظري للتغيير التنظيمي من خلال عرض مفهوم التغيير التنظيمي و الأهمية ، وأبعاد التغيير التنظيمي ، و أهم العوامل المؤثرة وغيرها؛

أما المطلب الثاني كذلك تطرقنا فيه الى الجانب النظري لأداء الموارد البشرية من خلال التعرف على أداء الموارد البشرية و أنواعه ، أبعاده و محدداته،العوامل المؤثرة فيه ...الخ؛

أما المبحث الثاني كان بعنوان الأدبيات التطبيقية للتغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية،والذي تم من خلاله استعراض أهم جوانب الدراسات السابقة العربية و الأجنبية والمتمثلة في الهدف من الدراسة،مجتمع الدراسة و عينة الدراسة،ومن ثم أبرز أوجه الاختلاف بين دراستي و الدراسة السابقة ومجال الاستفادة الذي تحصلت من الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: دراسة
ميدانية لأثر التغيير
التنظيمي على أداء الموارد
البشرية بمقر بلدية
النزلة_تقرت.

تمهيد

سعيًا لاستكمال الإطار النظري الذي تم تناوله في الفصل الأول، وتعزيزًا لفهم موضوع الدراسة، تم في هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية تهدف إلى الإجابة عن الإشكالية الرئيسية المطروحة. وقد قمنا بإجراء دراسة الحالة لعينة من موظفي بلدية النزلة -تقرت، حيث تم توزيع استمارات استبيان لجمع البيانات، إلى جانب إجراء مقابلات مع عدد من مسؤولي المؤسسة محل الدراسة، وذلك بغرض تعميق التحليل وتوفير معطيات دقيقة تدعم نتائج البحث.

وقد تم تقسيم الفصل إلى مبحثين حيث تناولنا:

- **المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية**
- **المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها**

المبحث الأول :الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية بما فيها من تقديم العينة وعرض منهج الدراسة،بالإضافة الى الأدوات التي استخدمت في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج.

المطلب الأول :الطريقة المعتمدة في الدراسة

الفرع الأول :منهج الدراسة

أولا :منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة عن الإشكالية المطروحة ،وجب اختيار منهج يحدد الخطوات التي يتبعها الباحث ،من أجل الوصول الى الغاية التي بني من أجلها البحث ،ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ،وهو ما يتلاءم مع أغراض الدراسة لأنه يعتبر الأسلوب الأنسب لدراسة المواضيع الإدارية.

ويعرف هذا المنهج بأنه يعطي وصف تفسيري علمي منظم للظاهرة المدروسة و يجسد الواقع كما هو ، حيث يعمل على توفير فرص للحصول على أكبر حصيلة من المعلومات مما يسهل الوصول الى نتائج واضحة وذات مصداقية عالية.

ثانيا :مصادر الحصول على البيانات

تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات :

- المصادر الثانوية : لإثراء الجانب المفاهيمي في الجزء النظري للدراسة ،اعتمدنا على مصادر الثانوية المتمثلة في الكتب و المراجع العربية،المقالات و المداخلات و الدراسات السابقة.
- المصادر الأولية : تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم اتيان مخصص لهذا الغرض ،وزعت على عينة من موظفي في بلدية النزلة -تقرت.

الفرع الثاني :مجتمع وعينة الدراسة

أولا :تعريف بالمؤسسة محل الدراسة

1-النشأة:

انبثقت بلدية النزلة عن التقسيم الإداري الأخير لبلادنا الجزائر و ذلك بمقتضى القانون رقم 09/84 المؤرخ في 1984/02/4 والمتضمن التقسيم الإقليمي للبلاد المعدل والمتمم. وحسب هذا التقسيم كانت تابعة إداريا لولاية ورقلة ،و حاليا هي تابعة إداريا لولاية تقرت وذلك بعدما تم في سنة 2015 و حسب المرسوم الرئاسي رقم 15-140 مؤرخ في 8 شعبان عام 1436 الموافق ل 27 ماي 2015 المتضمن إحداث مقاطعات إدارية داخل بعض الولايات وتحديد القواعد الخاصة بها (العدد 29) تمت ترقية دائرة تقرت إلى ولاية منتدبة تضم 6 دوائر و 14 بلدية ،وفي سنة 2021 وكذلك حسب المرسوم الرئاسي رقم 2021/117 المؤرخ 26 مارس 2021 تم تنصيبها كغيرها من الولايات المنتدبة الأخرى إلى ولاية قائمة بذاتها.

2- الموقع الاستراتيجي للبلدية النزلة:

تقع بلدية النزلة في الجنوب الشرقي للوطن و جنوب ولاية تقرت كما تعتبر بلدية النزلة من البلديات الهامة و المتميزة وذلك من خلال موقعها المتميز لأنها تتوسط البلديات 13 المتكونة منها الولاية الفتية تقرت والتي تتقاسم حدودها معها كالتالي :

- جهة الشمال بلديتا توقرت و تبسبست
- جهة الشرق بلديتا تبسبست و المنقر
- جهة الغرب بلديتا تقرت و العالية
- جهة الجنوب دائرة تماسين

تتربع بلدية النزلة على مساحة تقدر بـ 132.5 كم² وقد بلغ تعدادها السكاني حسب آخر الإحصائيات سنة 2023 الى 57579 نسمة. موزعين على الأحياء التالية الذكر :حي النزلة العتيق،حي سيدي بوجنان القديم والجديد،حي النصر 1 و 2 ،حي المستقبل .حي الحرية(عسو)،حي سيدي مهدي ،حي عين الصحراء بمراحله الخمس ،المنطقة العمرانية الجديدة غربية 1 و 2.

3-شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الهيكل التنظيمي هو إطار العام الذي يحدد توزيع المهام والمستويات والسلطات بين أفراد التنظيم ويوضح نسق العلاقات الإدارية. تحتوي بلدية النزلة على (04) مديريات و(15) مصلحة رئيسية حيث يترأس هذه المديريات والمصالح رئيس المجلس الشعبي البلدي باعتباره المسؤول الاول لهذه الهيئة،وكما هو موضح في المخطط العام للبلدية

- رئيس المجلس الشعبي البلدي : هو المشرف والمسؤول الأول على جميع المصالح الاقليمية للبلدية بصفة عامة وعلى المديرية و مصالح ادارة البلدية بصفة خاصة، اذ يعين من طرف الشعب أي انه مجلس منتخب لمدة (05) سنوات ويعمل على انتعاش البلدية ويتحمل كل المسؤوليات المقررة لها ومن مهامه نذكر:

- ✓ يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي في جميع المراسم التشريفية والتظاهرات الرسمية؛
- ✓ يعمل رئيس المجلس الشعبي البلدي على اتخاذ جميع القرارات الخاصة بالبلدية كما انه يمثل الدولة على مستوى البلدية وينوب رئيس الجمهورية في اتخاذ القرارات على مستواها؛
- ✓ يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي البلدية في كل اعمال الحياة المدنية والإدارية وفق الشروط والأشكال المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما؛
- ✓ ينفذ رئيس المجلس الشعبي البلدي ميزانية البلدية وهو الأمر بالصرف؛
- ✓ يطبق القوانين والنصوص الواردة من الوصاية؛
- ✓ يعتبر صاحب اتخاذ القرارات في إطار صلاحياته؛
- ✓ يسهر على انضباط جميع المديرية و مصالح البلدية وممتلكاتها وحسن تسييرها؛
- ✓ استقبال المواطنين والدراسة في حل مشاكلهم؛
- ✓ القيام بمراجعة جميع المسائل المتعلقة بالحالة المدنية والعقود والسجلات .

➤ الأمين العام:

طبقا لما جاء في المادة (125) من قانون البلدية " للبلدية ادارة توضع تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وينشطها الأمين العام للبلدية "، إذ أنه يعتبر الركيزة الاساسية والعمود الفقري للبلدية فهو الذي يتولى الاشراف والتنسيق والتنظيم ومراقبة المديرية والمصالح الموجودة بالبلدية. إذ تحدد مهامه المادة (126) من نفس القانون " يتولى الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي " وهي كالآتي:

- ✓ يتلقى التفويض بالإمضاء من رئيس المجلس الشعبي البلدي قصد الامضاء على كافة الوثائق المتعلقة بالتسيير الاداري والتقني للبلدية باستثناء القرارات؛
- ✓ ضمان تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي؛
- ✓ يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي في كل الأعمال؛
- ✓ تنشيط وتنسيق سير المديرية و المصالح الإدارية والتقنية في البلدية؛
- ✓ إعداد محضر تسليم واستلام المهام المنصوص عليه (الخاص برئيس المجلس الشعبي البلدي)؛

✓ ضمان تنفيذ القرارات ذات صلة بتطبيق المداورات المتضمنة الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير المستخدمين المنصوص عليه.

مصلحة العلاقات الخارجية و التوثيق و الاحصاء:

أ -أمانة الأمين العام + البريد: ذات أهمية كبيرة جدا في الوسط الاداري لبلدية النزلة حيث تتولى مسؤولية مكتب الأمين العام من أعمال استقبالات والتشريفات وتعتبر همزة وصل بين المديريات والمصالح البلدية وكذا المصالح الخارجية اذ يتم عبره معالجة البريد وتسجيله توزيعه.

مصلحة كتابة المجلس الشعبي البلدي :

تعتبر مصلحة كتابة المجلس الشعبي البلدي الركيزة الاساسية في تنظيم وتسيير شؤون البلدية نظرا للاتصال برئيس المجلس الشعبي البلدي من جهة والإدارة وبقية المديريات و المصالح من جهة أخرى فهذه المصلحة تعتبر بمثابة الوسيط بين هيئة البلدية والمصالح التقنية ، وترتكز في مهامها على تنظيم وتنشيط أعمال المصلحة وكذا القيام بالتنسيق بين مختلف مصالح البلدية التابعة لها.

ب -محول الهاتف:

يقوم باستقبال كل المكالمات الهاتفية وتحويلها للمكاتب المعنية.

ج -الطباعة والمخزون:

يقوم بطبع كافة الوثائق المعمولة بها في بلدية النزلة وكذلك جلب وتوزيع كل مستحقاتها المكتبية من أوراق ، سجلات (الصادر - الوارد...)

د -الأرشيف: يعمل على تنظيم وتصنيف وحماية كل السجلات والملفات.

1-مديرية الادارة والشؤون الاقتصادية والصفقات:

تسهر هذه المديرية على إدارة شؤون البلدية وموظفيها وكذا دراسة كل المشاريع التي تيرمها بلدية النزلة من عقود وصفقات ومتابعة كل مستلزمات الادارة من عتاد وتجهيزات، حيث يشرف على هذه المديرية موظف يشغل منصب عاليا في السلم الاداري (متصرف إداري رئيسي) وتتمثل المهام المنقولة له فيما يلي:

- متابعة مشاريع البلدية من الناحية المالية.
- إبرام صفقات واتفاقيات ومشاورات مع متعاملين خواص.
- لتكفل بتسديد وضعيات أشغال المشاريع.
- جرد وضبط أملاك البلدية القارة والمنقولة.
- متابعة أملاك البلدية من ناحية ايجارها او التنازل عنها.

- إعداد الميزانية وتسييرها.

وهي ذات أهمية بالغة جد فعالة وتندرج ضمن هذه المديرية و المصالح التالية:

-مصلحة الشؤون المالية:

أ -تهتم هذه المصلحة بالجانب المالي للبلدية (النفقات والإيرادات) حيث يعتمد على الميزانيات المتمثلة في تسديد رواتب العمال والمخلفات المالية وكذا بتسديد الفواتير؛

ب -حيث تكلف موظفي هذه المصلحة بإعداد الوثائق التي لها علاقة بالبلدية مثل الميزانية والحسابات،الادارية والحوالات ،وتقوم هذا الأخير بالمهام التالية:

✓ إعداد الميزانية الأولية والإضافية والحساب الإداري؛

✓ جمع مختلف المواد المالية وتقييمها؛

✓ جمع كل الوثائق المالية المتعلقة بالإعلانات ومختلف انواعها؛

✓ تقييم الحساب الإداري ومطابقته مع حساب التسيير للقابض البلدي من الاوقات المحددة قانونا؛

✓ القيام بالتحليل المالي الخاص بكل سنة وتقييمها وفقا لإمكانات البلدية؛

✓ إعداد حوالات الدفع؛

✓ متابعة عمليات التسديد؛

✓ التأكد من الاعتمادات الممنوحة لكل عملية.

-مصلحة المستخدمين:

تعتبر هذه المصلحة الوريد الأساسي في بلدية النزلة حيث تكمن عبره عمليات سريان الحياة المهنية للموظف وعلاقته بالإدارة وهو يكتسي أهمية كبيرة بعلاقاته المباشرة بالموظفين والعمال ،اذ انها تعمل على المراقبة عند تجاوز التعليمات حتى يسود الانضباط وتسهر على تطبيق القوانين من طرف الموظفين وكذا تتولى تسيير شؤونهم وطلبتهم، كذلك تقوم بمتابعة وسير الأعمال وتتولى شؤون رئيس هذه المصلحة الذي بدوره تحت إشراف رئيس مديرية الشؤون الاقتصادية و الصفقات،ومن أهم الأعمال التي تقوم بها نذكر منها:

✓ تنظيم وحفظ كل الملفات الموظفين والعمال بالبلدية؛

✓ تسجيل ملفات التقاعد ودراستها ومتابعتها؛

✓ إعداد قرارات تشغيل الأعوان المتعاقدين (التعيين،التوظيف ،الفسخ....)؛

✓ متابعة المهنية للموظفين (التنصيب ،التثبيت ،الترقية في الرتبة وفي الدرجة ،الترتيب)؛

✓ إعداد عمليات الإحصاء وحركات الموظفين؛

✓ وضع البطاقة الفردية لكل موظف ومتابعتها من بداية التوظيف الى التقاعد؛

- ✓ تسجيل القرارات الفردية؛
- ✓ الإشراف على عطل الموظفين السنوية وطلبات الإجازة؛
- ✓ إعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية الذي يبين الوضعية العامة للتوظيف؛
- ✓ الإعلان عن مسابقات التوظيف في المناصب الشاغرة.

-مصلحة الصفقات و المشاورات:

تحتل الصفقات العمومية مكان اساسي في نشاطات الادارة الممثلة للدولة بغرض المحافظة على المال العام ، وبالتالي فإن تسيير هذه الأخيرة متعلقة بالميكانيزمات المسطرة من طرف الادارة خاصة المتعلقة بالإجراءات التقنية الرامية الى تسيير الامثل لهذه المعاملات، وانجاز الأشغال المختلفة لتحقيق الخدمة العمومية وتبرم الصفقات العمومية تبعاً لإجراء المناقصة التي تعتبر قاعدة عامة أو اجراء بالتراضي كما تتولى هذه المصلحة العمليات التالية:

- ✓ ضمان أمانة لجان فتح وتقييم العروض والصفقات العمومية؛
- ✓ إبرام الصفقات والعقود وتنفيذها؛
- ✓ تنظيم المناقصات؛
- ✓ متابعة الصفقات من الناحية المالية؛
- ✓ إعداد الحالات المالية والمادية لجميع المشاريع.

-مصلحة الشؤون الاقتصادية و الاستثمار :

وهي مصلحة في غاية الاهمية بالنسبة للبلدية لكونها تجلب إدارات هامة لها وتعمل على المحافظة على جميع ممتلكاتها وصيانتها تحت تصرف البلدية حيث تقوم بالمهام التالية:

- ✓ جرد كل ممتلكات البلدية؛
- ✓ إنجاز كل الملحقات التابعة لها؛
- ✓ الاحصاء السنوي للممتلكات المنقولة او القارة؛
- ✓ متابعة ايرادات الممتلكات؛
- ✓ وضع ملف لكل عتاد بالبلدية؛
- ✓ متابعة مخازن وعمليات تصليح وصيانة العتاد؛
- ✓ متابعة وثائق العتاد (التأمين، سجل الصيانة)؛
- ✓ مسك الدفاتر وسجلات لجميع العتاد والمخزونات؛
- ✓ إدخال وإخراج العتاد بواسطة سند دخول أو سند خروج؛
- ✓ اقتراح العتاد غير صالح للبيع بالمزاد العلني.

2 -مديرية التنظيم وتنشيط الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الرياضية:

تعد هذه المديرية من أهم المديريات الحيوية للبلدية لما لها من مكانة في الإدارة وهي بمثابة القلب النابض وخاصة في تعاملاتها المباشرة مع المواطن،وهي تضم عدد أكبر من المصالح في أغلبها وتعمل على تلبية طلبات وحاجيات المواطن وتقديم خدمة العامة لها،ومن بين هذه المصالح نذكر ما يلي:

-مصلحة الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الرياضية و السياحية:

أ -الشبكة الاجتماعية:

تقوم بإحصاء فئات المجتمع خاصة كبار السن ،المعوقين ،المكفوفين وعديمي الدخل لتقديم منحة لهم شهريا وكذلك المساهمة في توزيع الصدقة على الفقراء والمحتاجين بالتنسيق مع الهلال الأحمر .

ب -التشغيل والتمهين والإدماج : حيث توكل إليه الأعمال التالية:

- ✓ تشغيل الشباب العاطل عن العمل والبالغ 18 سنة .
- ✓ فتح مناصب توظيف في إطار الإدماج في مختلف الفئات .
- ✓ التكفل بالمتمهين الشباب عبر تراب البلدية .

ج -الشؤون الاجتماعية:

- تتميز بارتباطها المباشرة مع المواطن حيث تتمثل المهام التي تقوم بها :
- ✓ المصادقة على الوثائق أي إعطاء الصفة الشرعية للوثيقة من التصريحات شرفية ووكالات ، استمارات...إلخ.
- ✓ استخراج شهادات البطالة ،الإقامة ،الإيواء...إلخ.

-مصلحة المنازعات:

هذه المصلحة لها دور كبير وفعال في ادارة البلدية حيث تعمل بالتنسيق مع جميع المديريات والمصالح وتتكفل بمختلف القضايا المطروحة أمام المحكمة .

-مصلحة التنظيم:

تقوم هذه المصلحة بإعداد بطاقات الإحصاء للمواطنين ومتابعة إحصاء السكان والسكنات (شهريا ، سنويا ، وكل 10 سنوات) بالإضافة الى شطب المتوفين والمغادرين تراب البلدية وهكذا نحصل على العدد الحقيقي للسكان شهريا لكي نستطيع معرفة مستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي . بينما مكتب الانتخابات يتولى المراجعة السنوية للقوائم الانتخابية التي تفتح قي شهر أكتوبر (دورة العادية) ويتم فيها عملية التسجيل والشطب والتغيير ومتابعة هذه العملية تكون كالآتي :

- ✓ التسجيل لمن بلغ سن القانوني وهو 18 سنة ويقوم بالبلدية .

- ✓ الشطب عند تحويل مقر السكن والمتوفي.
- ✓ التغيير أو الاحداث الوافدين الجدد من بلديات أخرى.
- ✓ تسجيل قوائم الحجاج في كل موسم.

-الحالة المدنية:

هي ذي أهمية بالغة في حياة المواطن اليومية حيث تنظم تواجد القانوني داخل الأسرة وفي المجتمع بناء على الاحداث المميزة لحياته من :ولادة ،زواج ،طلاق ،وفاة ... ،وللأهمية هذا المكتب قد استحدثت فيه فروع جديدة مثل (جوازات السفر -رخص السياقة و بطاقات التعريف البيومترية -البطاقة الرمادية).

-العقود الإدارية والحياسة : تعمل على إصدار العقود الإدارية الغير مشهورة من اجل الحصول على الملكية وكذا اصدار شهادات الحياة للورثة.

-مصلحة الفلاحة و استصلاح الاراضي و تربية الحيوانات:

تقوم هذه المصلحة بدراسة الملفات المتعلقة بطلبات الاراضي الزراعية لاستصلاحها وكذا تهتم بتنظيم وتسيير شؤون الفلاحين وتقديم المساعدات لهم. ومن مهام هذه المصلحة نذكر:

- ✓ تحديد الوثائق الفلاحية مثل المحاضر المعاينة من أجل استخراج بطاقة الفلاح،تعهد شرقي،شهادات إحصاء ،تقديم الدعم للفلاحين...إلخ.
- ✓ استلام الملفات الواردة من المندوبية الفلاحية في إطار الاستصلاح الفلاحي.
- ✓ يتواجد في مصلحة الفلاحة جميع مخططات القطع الأراضي الفلاحية المنتجة والغير منتجة وعدد الاشجار والنخيل المثمرة التابعة لتراب البلدية.

-مصلحة حماية البيئة وحفظ الصحة و نظافة المحيط: تكمن مهام هذه المصلحة في الأعمال التالية:

- ✓ نظافة المحيط والطرق وجمع القمامات وصيانة قنوات الصرف الصحي.
- ✓ حملات التوعية المختلفة للتعريف بالأمراض المنتقلة عن طريق المياه والحشرات الضارة.

3 -مديرية التعمير و البناء:

تعد هذه المصلحة من أهم المصالح داخل بلدية النزلة لعلاقتها المباشرة مع المواطن ولتلبية حاجياته ولما لها من خدمات ونشاطات ضرورية وأساسية حيث تعتمد على مراقبة والتسيير لكل الاعمال والمشاريع التابعة لإقليم البلدية وإعداد المخططات الخاصة بها.

-مصلحة التعمير و البناء: وهي مصلحة الأكثر استقبالا بالمواطنين حيث تقوم هذه الأخيرة على تسليم رخص البناء والهدم والتجزئة،إضافة الى متابعة تطور النسيج العمراني من السكنات ومختلف المرافق.

-مصلحة البناء و متابعة الاشغال الجديدة:تتم هذه المصلحة بمتابعة المشاريع التنموية في البلدية مثل تعبيد الطرقات وشبكات الكهرباء والغاز والماء.

تتم هذه المصلحة بمتابعة مشاريع التهيئة ومشاريع الري وكذا مشاريع البناء وكل ما يتعلق بالدراسات التقنية.

4 -مديرية التجهيز والصيانة:

-مصلحة الوسائل العامة:

- تسيير المخازن و الورشات و صيانة المنشآت و البناءات البلدية.
- تسيير حظيرة العتاد المتحرك مع حراسة المنشآت البلدية.
- مصلحة الطرق و صيانة الشبكات المختلفة:
- صيانة شبكة الانارة العمومية و الغاز
- تطهير مياه الشرب وصيانة الطرق
- تزيين المحيط و المساحات الخضراء
- رفع القمامة المنزلية

-تعداد الموظفين: يتألف الطاقم الإداري لبلدية النزلة من مختلف الرتب و المناصب الإدارية الإقليمية ومن العمال المهنيين بمجموع 524 مستخدم والموزعين كالاتي:

المستخدمون الدائمون :238 موظف

المستخدمون المؤقتين : 286 عامل مهني

-الخدمات:

تعتبر البلدية واحدة من الجماعات المحلية الإقليمية القاعدية للدولة الجزائرية، تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة. فهي هيئة محلية ذات حدود معلومة و هي الجزء الأصغر في التنظيم الاداري على مستوى الولاية.

تقدم بلدية النزلة كغيرها من بلديات الوطن الجزائر جملة من الخدمات والتي تصب في أغلب الأحيان في خدمة المواطنين والعمل الدائم والمستمر في شتى مجالات الحياة لضمان الرفاهية له والسهر على تسهيل أموره اليومية ومتطلباته للعيش الرغيد و نذكر منها على سبيل الذكر الحصر:

-تحسين المظهر الجمالي العام للبلدية.

-المحافظة على مظهر و نظافة شوارع و أحياء المدينة.

-إعداد اللوائح و الأوامر المتعلقة بسلامة المرافق العمومية.

-تأمين كافة المشاريع اللازمة لإنماء وتطوير في مختلف المجالات التي تمم الجميع مثل :توسعة الطرقات والإنارة العمومية و تأمين المنح و المساعدات للمعوزين و الفقراء وللطبقة الهشة في المجتمع وكذا المنح المدرسية ، كما تعمل

على توفير الأمن و محاربة جميع الآفات الاجتماعية، وكذا تقدم المساعدات الاجتماعية لمختلف شرائح المجتمع (دعم البناء، طلب سكن، المساعدات الغذائية، التكفل بالمعوزين و المعاقين الخ) كما تعمل على توفير الأمن و محاربة جميع الآفات الاجتماعية.

ثانيا :مجتمع و عينة الدراسة

1) **مجتمع الدراسة** : يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في بلدية نزلة-تقرت بمختلف رتبهم وأصنافهم، بحيث يتألف الطاقم الإداري لبلدية النزلة من مختلف الرتب و المناصب الإقليمية ومن العمال المهنيين بمجموع 524 مستخدم و الموزعين كآآتي :

-المستخدمون الدائمون : 238 موظف.

-المستخدمون المؤقتين: 286 عامل مهني .

2) **عينة الدراسة** : تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من موظفي بلدية النزلة-تقرت ،وقد تم توزيع 70 استبيان على مختلف الموظفين وتم استرجاع 69 استبيان مع إلغاء 5 استبيانات خاطئة لأنها لا تستوفي الشروط المطلوبة ،وبتالي تم معالجة 64 وهي العينة النهائية التي طبقت عليها الدراسة ،والجدول التالي يوضح توزيع الاستبيانات .

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستبيانات الموزعة	70	%100
عدد الاستبيانات المسترجعة	69	%98.57
عدد الاستبيانات الملغاة	05	%7.14
عدد الاستبيانات النهائية	64	%91.42

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على فرز استمارات الاستبيان

ثالثا :متغيرات الدراسة

من خلال موضوع البحث قمنا بتحديد المتغير التابع و المتغير المستقل تم الاعتماد في تحليلهما على معطيات المؤسسة محل الدراسة ويمكن توضيحها في الجدول التالي :

الجدول رقم (1-2) متغيرات الدراسة

المتغيرات	متغيرات الدراسة
المتغير المستقل	التغيير التنظيمي
المتغير التابع	أداء الموارد البشرية

المصدر : من إعداد الطالبة

المطلب الثاني :الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول :أدوات جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة ،وكذلك تم الاعتماد على الملاحظة.

أولا :الاستبيان : حيث خصص الاستبيان لتحديد مستوى كل من التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.وقد تم تصميمه من خلال الاعتماد و الرجوع الى بعض الاستبيانات الموجودة في الدراسات السابقة ، كما تم تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة من أجل الاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم في هذا المجال لنتمكن من إخراجهم في الشكل النهائي (الملحق رقم ...).وتم تقسيمه الى ثلاثة محاور كما يلي :

-المحور الأول : يتعلق بالمعلومات العامة لعينة الدراسة مثل {الجنس ،العمر ،المستوى التعليمي ،سنوات الخبرة والرتبة الوظيفية}؛

-المحور الثاني : يتعلق بالتغيير التنظيمي و يحتوي على 20 عبارة؛

-المحور الثالث:يتعلق بأداء الموارد البشرية و يحتوي على 19 عبارة.

كما تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي لتقييم إجابات العاملين ،بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من مقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها كآتي :

- موافق (3)؛
- محايد (2)؛
- غير موافق (1) .

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي يتم ذلك كآتي :

1-حساب المدى :أكبر قيمة -أقل قيمة أي $3-1=2$ ؛

2-يقسم المدى على عدد الفئات $2/3=0.66$ ؛

3-يضاف (0.66) الى الحد الأدنى للمقياس .

فتصبح كالتالي :

المتوسط المترجح	المستوى
من 1 الى 1.66	غير موافق (منخفض)
من 1.67 الى 2.33	محايد (متوسط)
2.34 الى 3	موافق (مرتفع)

المصدر: وليد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج Spss ، الندوة العلمية للشباب الإسلامي، 2010، ص 07.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها استخدمنا برنامج التحليل الاحصائي Spss نسخة 22 الذي يعتبر البرنامج المناسب لتحليل هذه البيانات ، وذلك بتفريغ جميع البيانات فيه وترميز الإجابات وتحليلها إحصائيا من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة و إظهار خصائصها ،وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي و الانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
- تحديد الأثر لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل و التابع وذلك من خلال الاختبار الإحصائي الانحدار الخطي البسيط و الانحدار المتعدد التدريجي؛
- مصفوفة بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقل و التابع؛
- اختبار T-test لمعرفة الفرق بين المتغير التابع و متغير الجنس؛
- اختبار Anova لمعرفة الفروق بين المتغير التابع و المتغيرات الشخصية؛

الفرع الثالث: صدق و ثبات الاستبيان

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صدقه و ثباته ،مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال اساتذة محكمين متخصصين في هذا الموضوع ،بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق و الثبات .

■ صدق المحكمين:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية، ومنهم المتخصصين في الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات، وقد تم الأخذ بالنصائح و التصحيحات المقدمة بعين الاعتبار لذا قمنا بحذف و تعديل بعض العبارات وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم و أكثر وضوحا و بساطة لتظهر في شكلها النهائي.

■ ثبات الاستبيان:

يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة و عدم تناقضها، حيث ما إذا كانت قائمة الاستقصاء ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم توزيعها على نفس أفراد العينة، وقد تم فحص عبارات الاستبيان في دراستنا من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلاحظ أن معامل ثبات الاجابات لعمال بلدية النزلة-تقرت نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 62% لكي نتماد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم(2-2) نتائج صدق المقاييس المستخدمة (التغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية)

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
التغيير التنظيمي	20	0.889
أداء الموارد البشرية	19	0.918
المجموع	39	0.910

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات Spss

من الجدول رقم (2-2) نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ لمحور التغيير التنظيمي بلغت 88.9% وهي قيمة مرتفعة، أما محور أداء الموارد البشرية بلغت قيمة ألفا كرونباخ 91.8% وهي قيمة مرتفعة جدا، حيث يعتبر ذو مستوى عالي من الثبات و الثقة، وهذا يعني أن كلا المحورين يتمتعان بدرجة عالية من الاتساق الداخلي مما يدل على أن أداة القياس المستخدمة ذات موثوقية جيدة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

بعد عملية تفريغ الاستبيانات المسترجعة و الصالحة للدراسة في برنامج Spss v22، سنعرض فيما يلي النتائج المتحصل عليها و الخاصة بالعينة المستجوبة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول: الدراسة الاحصائية للمتغيرات الشخصية

سنعرض خصائص العينة المستجوبة وذلك من خلال متغيرات: {الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة و الرتبة الوظيفية}

أولا: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

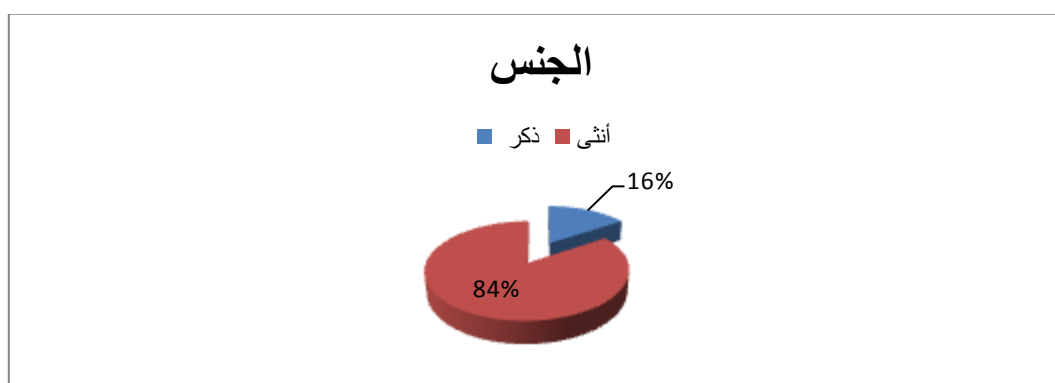
الجنس	التكرار	النسبة
الإناث	54	84.4%
الذكور	10	15.6%
المجموع	64	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج (Spss)

يبين الجدول رقم (2-3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذكور قد بلغ 10 مستجوبا بنسبة قدرها 15.6% أما الإناث فبلغ عددهم 54 مستجوبا بنسبة قدرها 84.4%.

وسنوضح في التمثيل البياني الآتي طبيعة جنس الموظفين المستجوبين:

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



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام Excelle

نلاحظ من الشكل أعلاه أن نسبة الاناث المستجوبين في المؤسسة أكبر من نسبة الذكور يعني أن الفئة الأنثوية غلبت الفئة الذكورية، حيث بلغ الاناث 84.4%، أما نسبة الذكور بلغت نسبتهم 15.6 %، وهي نسبة ضئيلة نوعا ما

الفصل الثاني دراسة ميدانية لأثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية بمقر بلدية النزلة_ تقرت

وهذا بسبب برامج الإدماج موظفي عقود ما قبل التشغيل و الشبكة الاجتماعية في مناصب دائمة داخل البلديات، مع التركيز على حاملي الشهادات الجامعية، بحيث تم إدماج عدد كبير من الموظفين ونظرا لأن نسبة كبيرة من المستفيدين من هذه البرامج كانت من النساء، فقد أدى ذلك إلى زيادة عدد الموظفين الإناث .

ثانيا :توزيع أفراد العينة حسب العمر

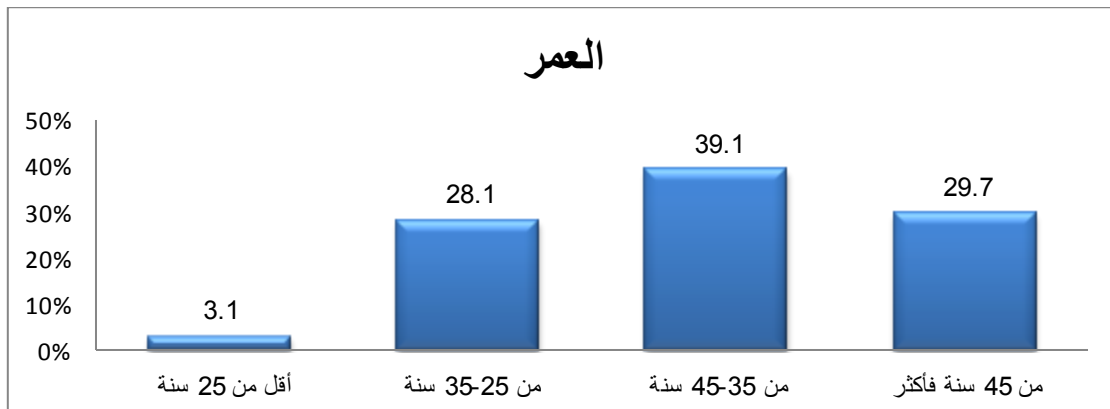
الجدول رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
3.1%	2	أقل من 25
28.1%	18	من 25-35 سنة
39.1%	25	من 36-45 سنة
29.7%	19	من 45 سنة فأكثر
100%	64	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

يبين الجدول رقم (2-4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر ،حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين البالغ سنهم أقل من 25 سنة قد بلغ 2 يعني اثنين مستجوبين بنسبة قدرها 3.1 %، في حين أن عدد المستجوبين البالغ أعمارهم من 25 - 35 سنة بلغ عددهم 18 مستجوبا أي بنسبة 28.1 %، أما المستجوبين البالغ أعمارهم من 35-45 سنة فقد بلغ عددهم 25 مستجوبا أي بنسبة 39.1 %، أما الفئة الأخيرة وهم أفراد العينة البالغ أعمارهم من 45 سنة فأكثر فقد بلغ عددهم 19 مستجوبا أي بنسبة 29.7 %.

و الشكل الموالي رقم (2-2) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر :



المصدر : من إعداد الطالبة باستخدام Excel

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أعلى نسبة هي 39.1% والتي تعود الى الفئة التي بلغت أعمارهم من 35-45 سنة، تليها الفئة التي يتراوح أعمارهم من 45 سنة فأكثر بنسبة 29.7%، بعدها الفئة التي يتراوح أعمارهم من 25-35 سنة بنسبة قدرها 28.1%، أما الفئة الأخيرة فهي الذي تتراوح أعمار أفراد العينة الى أقل من 25 سنة، والملاحظ هنا أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد العينة هي من 35-45 سنة وهو أمر إيجابي كون معظم المستجيبين شباب أي يستطيعون بذل الجهد ولديهم القدرة على العمل و إتمام الأعمال والأنشطة على أكمل وجه.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

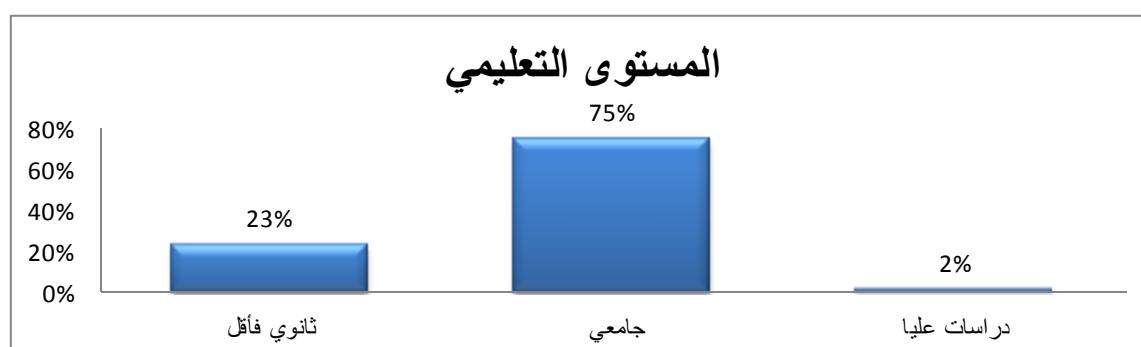
الجدول رقم (2-5): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
23.4%	15	ثانوي فأقل
75%	48	جامعي
1.6%	1	دراسات عليا
100%	64	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

يبين الجدول رقم (2-5) أن أعلى نسبة مستجوبين من حيث توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي هو المستوى الجامعي البالغ عددهم (48) مستجوب بنسبة قدرها 75 %، تليها فئة ثانوي فأقل بعدد مستجوبين بلغ (15) مستجوب بنسبة قدرها 23.4 %، و الفئة الأخيرة المتمثلة في الدراسات العليا كانت عدد مستجوبيها ضئيل جدا يقدر بمستجوب واحد فقط أي نسبة قدرها 1.6%.

و الشكل الموالي رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام Excel

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أكبر عدد من المستجوبين كان في مستوى جامعي حيث بلغ 48 مستجوب بنسبة قدرها 75%، تليها فئة ثانوي فأقل حيث بلغ عددها 15 مستجوب بنسبة قدرها 23.4% و الفئة الأخيرة كانت بها أقل نسبة مستجوبين بحيث يوجد مستجوب واحد الذي يمتلك مستوى دراسات عليا و الذي يقدر بنسبة 1.6 % وبالتالي نستنتج أن معظم موظفي بلدية النزلة-تقرت لديهم مستوى جامعي مما يعني أن البلدية توظيف الخريجين الجامعيين و هذا أمر إيجابي و يوضح مدى مساهمة البلدية في توظيف نسبة من الجامعيين وخاصة بعد برامج الإدماج الأخيرة والتي ركزت على توظيف حاملي الشهادات الجامعية.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

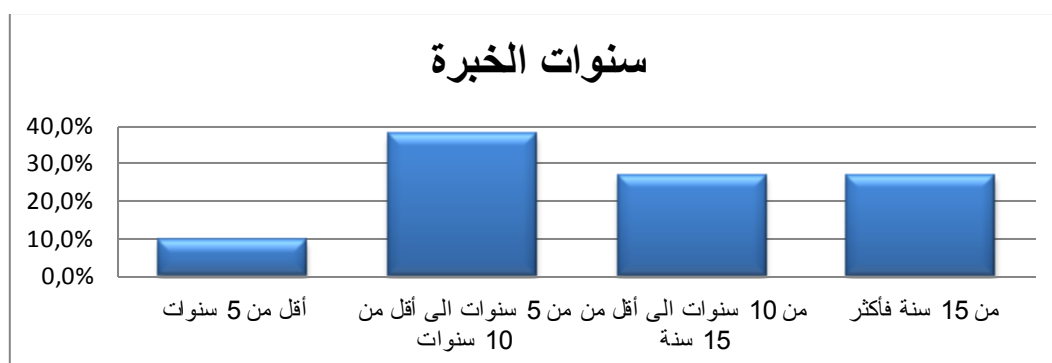
الجدول رقم (2-6) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	6	9.3%
من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	24	37.5%
من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة	17	26.6%
من 15 سنة فأكثر	17	26.6%
المجموع	64	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

يبين الجدول رقم(2-6) أن توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة ،حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين في فئة (أقل من 5 سنوات)بلغ 6 أفراد أي بنسبة 9.3 % ،أما فئة (من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات) بلغ عدد المستجوبين (24) مستجوب ،أي بنسبة 37.5% ،وفئة (من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة) بلغ عدد المستجوبين (17) مستجوب أي بنسبة 26.6 % ،أما الفئة الأخيرة فقد كان عدد المستجوبين قد بلغ (17) مستجوب أي بنسبة 26.6 % أيضا.

والشكل الموالي رقم(2-4) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام Excel

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أعلى عدد من المستجوبين والبالغ عددهم (24) مستجوب كان ضمن فئة سنوات الخبرة من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات بنسبة قدرها 37.5%، تليها تساوي الفئتين (من 10 الى أقل من 15 سنة) و (من 15 سنة فأكثر) بنسبة قدرها 26.6 % والبالغ عددهم (17) مستجوب لكل من الفئتين، وفي الأخير فئة (أقل من 5 سنوات) و التي بلغ عدد المستجوبين (6) أي بنسبة قدرها 9.3%، أي أن أغلب الموظفين في البلدية لديهم سنوات خبرة كفيفة لأداء المهام و متطلبات العمل على أكمل وجه.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية

الجدول رقم (2-7) توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية

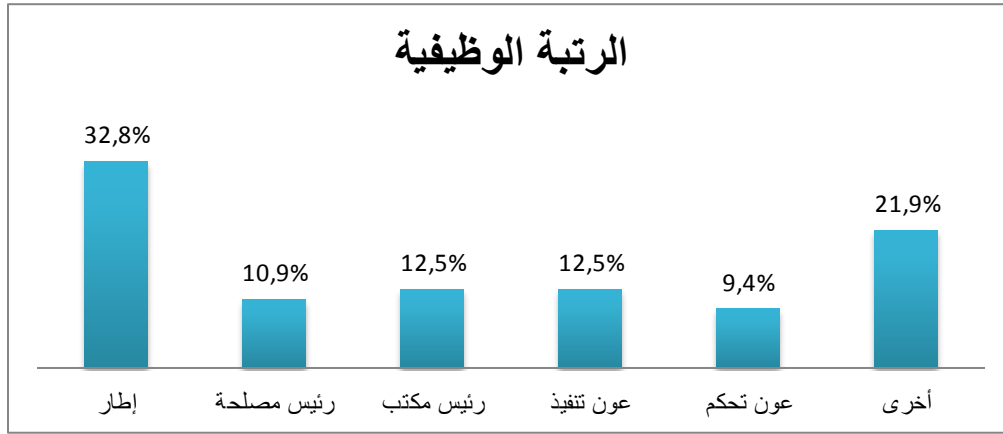
الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة
إطار	21	32.8%
رئيس مصلحة	7	10.9%
رئيس مكتب	8	12.5%
عون تنفيذ	8	12.5%
عون تحكم	6	9.4%
اخرى	14	21.9%
المجموع	64	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية بحيث بلغ عدد المستجوبين برتبة إطار حوالي (21) مستجوب بنسبة قدرها 32.8 %، تليه رتبة رئيس مصلحة و البالغ عدد المستجوبين (7) مستجوبين بنسبة قدرها 10.9%، ومن ثم بلغ عدد المستجوبين لرتبة رئيس مكتب (8) مستجوبين بنسبة قدرها 12.5 %، تليها رتبة عون تنفيذ و البالغ عدد المستجوبين فيه (8) بنسبة قدرها 12.5 %، ومن ثم رتبة عون تحكم و التي بلغ عدد

المستجوبين فيها (6) مستجوبين بنسبة قدرها 9.4%، والفئة الأخيرة التي بلغ عدد المستجوبين فيها (14) مستجوب أي بنسبة قدرها 21.9%.

و الشكل الموالي رقم (2-5) توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام Excelle

نلاحظ من الشكل أعلاه أن توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية كان توزيع متقارب بحيث بلغ عدد المستجوبين برتبة إطار حوالي (21) مستجوب بنسبة قدرها 32.8 % والتي حازت على أعلى نسبة مستجوبين، تليها فئة (أخرى) والتي بلغ عدد المستجوبين فيها (14) مستجوب أي بنسبة قدرها 21.9%، ومن ثم بلغ عدد المستجوبين لرتبة رئيس مكتب (8) مستجوبين بنسبة قدرها 12.5 %، تليها رتبة عون تنفيذ و البالغ عدد المستجوبين فيه (8) بنسبة قدرها 12.5 % بحيث تساوت الفئتين (رئيس مكتب و عون تنفيذ) في عدد المستجوبين، بعدها رتبة رئيس مصلحة و البالغ عدد المستجوبين (7) مستجوبين بنسبة قدرها 10.9 %، ومن ثم رتبة عون تحكم و التي بلغ عدد المستجوبين فيها (6) مستجوبين بنسبة قدرها 9.4 % والتي كانت أقل نسبة في التوزيع وهذا يعني أن البلدية تحتوي على عدد كبير من الإطارات و الأعوان و الذين يساهمون في إنجاز مختلف المهام و الأنشطة وكذلك ضمان سير الحسن للعمل وبتالي تحقيق الأهداف العامة التي تسعى البلدية للوصول إليها.

الفرع الثاني: عرض و تحليل نتائج فرضيات الدراسة و مقارنتها مع الدراسات السابقة

سيتم في هذا الفرع عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ثم تحليلها.

أولا: الفرضية الأولى

✓ الفرضية الأولى والتي تنص على أنه: "يوجد مستوى عالي من التغيير التنظيمي في بلدية النزلة_ تقرت.

للإجابة على هذه الفرضية و التأكد من صحتها، تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة و التي تقيس أبعاد التغيير التنظيمي موضوع الدراسة.

• البعد الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي

الجدول رقم (2-8) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات موظفي بلدية النزلة-تقرت حول بعد التغيير في الهيكل التنظيمي

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يعبر الهيكل التنظيمي عن كافة المستويات و المصالح و الأقسام	2.5	0.73	1	مرتفع
2	يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي الحالي	1.95	0.76	3	متوسط
3	تعمل الإدارة على مراجعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري و مدروس	1.77	0.81	5	متوسط
4	يتمتع الهيكل التنظيمي بقدرته على توضيح نطاق الاشراف و السلطة و المسؤولية	2.06	0.83	2	متوسط
5	تمتلك البلدية هيكل تنظيمي مرن يستجيب لتغيرات بيئة العمل	1.92	0.84	4	متوسط
	البعد الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي	2.04	0.55	-	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن موافقة أفراد عينة الدراسة لبعـد "التغيير في الهيكل التنظيمي" كانت بمستوى متوسط، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد والذي بلغ (2.04) وانحراف معياري بلغ (0.55)، كما يتضح أن أغلب المتوسطات كانت متوسط مما يدل على وجود قبول لبعـد التغيير في الهيكل التنظيمي، إذ يوجد نظرة إيجابية نوعا ما اتجاه عبارات هذا البعد لدى موظفي بلدية النزلة -تقرت، وقد احتلت العبارة رقم 01 (يعبر الهيكل التنظيمي عن كافة المستويات و المصالح و الأقسام) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.5) وانحراف معياري بلغ (0.73)، في حين جاءت العبارة رقم 03 (تعمل الإدارة على مراجعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري ومدروس) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1.77) وانحراف معياري بلغ (0.81) واتفقت هذه النتائج مع دراسة (مصطفى عبد الكريم محمد المتوكل و آمال محمد علي المجاهد، 2024) والتي أكدت على أن مستوى التغيير في الهيكل التنظيمي الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة كان متوسط نسبيا، مما يشير الى أن التعديلات الهيكلية تتم بشكل محدود أو تدريجي نوعا ما ، والأمر الذي يرجع الى ارتباط الهيكل التنظيمي بعدد السكان، كما يمكن أن يكون ناتج عن عوامل أخرى مثل محدودية الموارد، غياب رؤية واضحة لإعادة الهيكلة الإدارية.

• البعد الثاني: التغيير في التكنولوجيا

الجدول رقم (2-9) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات موظفي بلدية النزلة-تقرت حول بعد التغيير في التكنولوجيا

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
6	تتم الإدارة بمواكبة التغيير التكنولوجي	2	0.89	4	متوسط
7	التكنولوجيا المستخدمة أدت الى تقليل الجهد وتوفير الوقت وتحسين الأداء	2.23	0.83	5	متوسط
8	تقوم البلدية بتجديد الأجهزة المستخدمة في مختلف المصالح الإدارية	2.09	0.89	3	متوسط
9	تمتلك البلدية الأجهزة الكافية لإنجاز مهامها بسرعة و بدقة	1.80	0.84	1	متوسط
10	تعتمد البلدية في تقديم الخدمات العمومية على تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الحديثة	2.03	0.84	2	متوسط
-	البعد الثاني: التغيير في التكنولوجيا	2.03	0.57	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد عينة الدراسة الخاصة بالبعد الثاني (التغيير في التكنولوجيا) كانت بمستوى متوسط، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد والذي بلغ (2.03) وانحراف معياري بلغ (0.57)، كما يتضح أن المتوسطات كانت كلها بمستوى متوسط، مما يدل على وجود قبول لبعد التغيير في التكنولوجيا، إذ يوجد نظرة إيجابية نوعا ما اتجاه عبارات هذا البعد لدى موظفي بلدية النزلة-تقرت، وقد احتلت العبارة رقم 7 (التكنولوجيا المستخدمة أدت الى تقليل الجهد وتوفير الوقت و تحسين الأداء) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.23) وانحراف معياري بلغ (0.83)، وفي حين جاءت العبارة رقم 9 (تمتلك البلدية الأجهزة الكافية لإنجاز مهامها بسرعة و بدقة) المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (0.84)، و الأمر الذي يكشف ضرورة إعادة النظر في الأجهزة المستخدمة في مختلف مصالح البلدية والاهتمام بمواكبة التطور التكنولوجي والنظر للعتاد و الأجهزة الموجودة و تفقدها إن كانت صالحة و كافية لإنجاز المهام و الأنشطة بسرعة و دقة ، لأنها تؤثر في أداء الأفراد وبالتالي أداء البلدية الكلي .

• البعد الثالث: التغيير في المورد البشري

الفصل الثاني دراسة ميدانية لأثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية بمقر بلدية النزلة- تقرت

الجدول رقم (2-10) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات موظفي بلدية النزلة-تقرت حول بعد التغيير في المورد البشري

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
11	تعمل الإدارة على توفير الموارد البشرية اللازمة لتعزيز الأداء	2.14	0.87	1	متوسط
12	تشارك البلدية موظفيها في عملية التخطيط للتغيير	1.63	0.68	4	منخفض
13	تشجع البلدية الموظفين على المبادرة و تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل	1.77	0.79	3	متوسط
14	تعطي الإدارة اهتماما كبيرا بتدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم	1.81	0.83	2	متوسط
15	تقدم الإدارة حوافز مادية و معنوية للعاملين لتحقيق مزيد من التميز و الإبداع في العمل	1.61	0.75	5	منخفض
	البعد الثالث: التغيير في المورد البشري	1.79	0.57	/	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد عينة الدراسة حول بعد التغيير في المورد البشري جاءت معظمها بتوجه متوسط، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (1.79) وانحراف معياري بلغ (0.57)، كما يتضح أن المتوسطات (3) منها جاءت متوسطة و (2) منها جاءت منخفضة، مما يدل على وجود رفض نوعا ما لبعد التغيير التنظيمي، إذ توجد نظرة سلبية نوعا ما اتجاه عبارات هذا البعد لدى موظفي بلدية النزلة-تقرت، وقد احتلت العبارة رقم 11 (تعمل الإدارة على توفير الموارد البشرية اللازمة لتعزيز الأداء) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.14) وانحراف معياري بلغ (0.87)، وفي حين جاءت العبارة رقم 15 (تقدم الإدارة حوافز مادية ومعنوية للعاملين لتحقيق المزيد من التميز و الإبداع في العمل) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1.61) وانحراف معياري بلغ (0.75)، وهذا راجع كون البلدية تدخل ضمن الوظيفة العمومية والتي لا تعتمد على الحوافز، حيث أن نظام الحوافز فيها محدود أو شبه منعدم وهو ما قد يؤثر سلبا على دافعية الموظفين و أدائهم الوظيفي، كما كشفت النتائج أنه لا يتم إشراك الموظفين في عمليات التغيير حيث أن أغلب القرارات تكون على مستوى الإدارة العليا، دون اشراك فعلي للموظفين، مما قد يؤدي الى ضعف التفاعل مع التغيير أو حتى مقاومته.

• البعد الرابع: التغيير في الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (2-11) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات موظفي بلدية النزلة-تقرت حول بعد التغيير في الثقافة التنظيمية

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
16	تعمل الإدارة على تزويد الموظفين بمعلومات حول التغيرات التي ستحدث داخل البلدية	1.84	0.84	5	متوسط
17	تشجع الإدارة على العمل الجماعي و روح الفريق من أجل تنمية الشعور بالانتماء الوظيفي و التفاني في العمل.	1.88	0.81	3	متوسط
18	وجود انفتاح في التواصل بين المديرين و الموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية	2.15	0.82	2	متوسط
19	تتيح الإدارة للموظفين فرصة متابعة تعليمهم أثناء فترة العمل	2.48	0.78	1	مرتفع
20	تعمل الادارة على توفير بيئة عمل مريحة و داعمة للموظفين	1.88	0.77	4	متوسط
	البعد الرابع: التغيير في الثقافة التنظيمية	2.05	0.60	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول أعلاه أن آراء أفراد عينة الدراسة لبعـد "التغيير في الثقافة التنظيمية كانت بمستوى متوسط، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (2.05) وانحراف معياري بلغ (0.60) كما يتضح أن أغلب المتوسطات كانت بمستوى متوسط مما يدل على وجود قبول لبعـد التغيير في الثقافة التنظيمية، إذ يوجد نظرة إيجابية نوعا ما اتجاه عبارات هذا البعد لدى موظفي بلدية النزلة-تقرت، وقد احتلت العبارة رقم 19 (تتيح الإدارة للموظفين فرصة متابعة تعليمهم أثناء فترة العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.48) وانحراف معياري قدره (0.78)، بحيث أن هذه العبارة اتفقت مع دراسة (مصطفى عبد الكريم و آمال محمد. 2024) في وجود فرصة لمواصلة التعليم أثناء الخدمة، في حين جاءت العبارة رقم 16 (تعمل الإدارة على تزويد الموظفين بمعلومات حول التغيرات التي ستحدث داخل البلدية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1.84) وانحراف معياري بلغ (0.84)، وهذا ما يوضح أن البلدية تشجع على التعلم و التطوير الذاتي للموظفين، مما يدل على وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتكوين المستمر وهو جانب إيجابي يدل على وعي الإدارة، كما نشير الى أهمية تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة حول مختلف التغيرات الحاصلة في البلدية كون هذا يساعد الأفراد في تقديم أفكار مبتكرة، التكيف مع التغيير وبتالي تعزيز الأداء الكلي للبلدية وتجنب المشاكل و المعوقات.

● التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد لمحور التغيير التنظيمي

جدول رقم (2-12): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التغيير التنظيمي

الرقم	أبعاد التغيير التنظيمي	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعء التغيير في الهيكل التنظيمي	2.04	0.55	2	متوسط
02	المتوسط العام لبعء التغيير في التكنولوجيا	2.03	0.57	3	متوسط
03	المتوسط العام لبعء التغيير في المورد البشري	1.79	0.57	4	متوسط
04	المتوسط العام لبعء التغيير في الثقافة التنظيمية	2.05	0.60	1	متوسط
-	المتوسط العام للتغيير التنظيمي	1.98	0.46	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لعبارات التغيير التنظيمي بلغ (1.98) وانحراف معياري بلغ (0.46)، حيث نلاحظ أن كل الأبعاد جاءت بمستوى متوسط، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد "التغيير في الثقافة التنظيمية" بمتوسط حسابي بلغ (2.05) وانحراف معياري بلغ (0.60)، وهذا يدل على وجود إجماع من طرفي موظفي البلدية حول بعد "التغيير في الثقافة التنظيمية"، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد "التغيير في المورد البشري" بمتوسط حسابي بلغ (1.79) وانحراف معياري بلغ (0.57)، وهذا أن نظام الحوافز فيها محدود أو شبه منعدم وهو ما قد يؤثر سلبا على دافعية الموظفين و أدائهم الوظيفي، كذلك عدم إشراك الموظفين في التخطيط لعملية التغيير و الذي كان يساعد حتما في زيادة تقبل التغيير الحاصل و بالتالي تجنب حدوث مقاومة للتغيير، مشاكل العمل وارتكاب الأخطاء التي تعرقل سيرورة مختلف الأنشطة و المهام، إلا أنها تتيح للموظفين مواصلة التعليم وهذا ما يشير لوجود بيئة عمل داعمة للتعليم و التكوين، عموما لدى موظفي بلدية النزلة-تقرت درجة متوسطة حول عبارات التغيير التنظيمي وفهم مقبول لها، ولديهم توجه متوسط نوعا ما حول مستوى التغيير التنظيمي المتوفر لديهم، مما يدل أنه يوجد نقص في الاهتمام بالتغيير التنظيمي وأبعاده، وعدم استشعار بأنه أحد الأسباب التي تهدد تراجع ازدهار ونجاح المؤسسة.

وعليه نرفض الفرضية الأولى: "يوجد مستوى عالي من التغيير التنظيمي في بلدية النزلة_تقرت.

ثانيا: الفرضية الثانية

✓ الفرضية الثانية والتي تنص على أنه: "يوجد مستوى عالي من أداء الموارد البشرية في بلدية النزلة_تقرت.

للإجابة على هذه الفرضية و التأكد من صحتها، تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المثلثة و التي تقيس أبعاد أداء الموارد البشرية.

• البعد الأول: القدرة على العمل

الجدول رقم (2-13) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات موظفي بلدية النزلة-تقرت حول بعد القدرة على العمل

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أمتلك القدرة على تحمل الأعباء اليومية للعمل	2.61	0.66	2	مرتفع
2	تتوافر لدي الدافعية للقيام بجميع أعمال	2.48	0.76	3	مرتفع
3	أستطيع التكيف مع المواقف الصعبة التي قد تواجهني في العمل	2.38	0.79	5	مرتفع
4	أستطيع تقديم أفكار مبتكرة تؤدي الى تبسيط العمل بشكل مستمر	2.67	0.67	1	مرتفع
5	تتوفر لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أؤديها	2.48	0.71	4	مرتفع
	البعد الأول: القدرة على العمل	2.53	0.54	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن آراء أفراد عينة الدراسة لبعد " القدرة على العمل " كانت بمستوى مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (2.53) وانحراف معياري بلغ (0.54)، كما يتضح أن كل المتوسطات كانت بمستوى مرتفع مما يدل على وجود قبول لبعد القدرة على العمل، إذ يوجد نظرة إيجابية اتجاه عبارات هذا البعد لدى موظفي بلدية النزلة-تقرت، وقد احتلت العبارة رقم 4 (أستطيع تقديم أفكار مبتكرة تؤدي الى تبسيط العمل بشكل مستمر) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.67) وانحراف معياري بلغ (0.67)، في حين جاءت العبارة رقم 3 (أستطيع التكيف مع المواقف الصعبة التي قد تواجهني في العمل) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.38) وانحراف معياري بلغ (0.79)، والأمر الذي يكشف أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى مرتفع من القدرة على العمل وتتوافر الدافعية التي تجعلهم يمتلكون القدرة على تحمل الأعباء اليومية للعمل وكذلك تقديم أفكار المبتكرة لتحسين العمل و تبسيط العمل.

• البعد الثاني: الجودة و الكفاءة

الجدول رقم (2-14) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات موظفي بلدية النزلة-تقرت حول بعد الجودة و الكفاءة

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
6	أقدم اقتراحات للرفع من الجودة في العمل	2.56	0.69	5	مرتفع
7	أ تبادل المعلومات و الملاحظات مع زملائي لتحسين أدائنا	2.77	0.46	3	مرتفع
8	أ تجنب ارتكاب الأخطاء التي تسبب مشاكل أثناء العمل	2.80	0.44	2	مرتفع
9	أحرص على تنمية قدراتي و مهاراتي لتحسين أدائي	2.81	0.53	1	مرتفع
10	أسعى لمعرفة كل المستجدات التي تطرأ على وظيفتي باستمرار	2.73	0.54	4	مرتفع
-	البعد الثاني: الجودة و الكفاءة	2.73	0.39	-	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أراء أفراد عينة الدراسة لبعد " الجودة و الكفاءة " كانت بمستوى مرتفع ،وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (2.73) وانحراف معياري بلغ (0.39)، كما يتضح أن كل المتوسطات كانت بمستوى مرتفع ،مما يدل على وجود قبول لبعد الجودة و الكفاءة ،إذ يوجد نظرة إيجابية اتجاه عبارات هذا البعد لدى موظفي بلدية النزلة -تقرت ،وقد احتلت العبارة رقم 9(أحرص على تنمية قدراتي ومهاراتي لتحسين أدائي)المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.81) وانحراف معياري بلغ (0.53)،في حين جاءت العبارة رقم 6 (أقدم اقتراحات للرفع من الجودة في العمل) في المرتبة الأخير بمتوسط حسابي بلغ (2.56) وانحراف معياري بلغ (0.69)،مما يدل على سعي الموظفين الى تنمية قدراتهم و مهاراتهم من أجل تحسين الأداء و الرفع من كفاءة الفرد،كذلك تبادل المعلومات و المعارف التي تجعل الأفراد على معرفة بكل المستجدات الوظيفية،وبتالي تعزيز الأداء العام للمؤسسة.

• البعد الثالث: كمية العمل المنجز

الجدول رقم (2-15) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات موظفي بلدية النزلة-تقرت حول بعد كمية العمل المنجز

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
11	أقوم بأداء المهام المكلفة لي بكل جدية و مسؤولية	2.86	0.43	1	مرتفع
12	لا أمانع من أداء مهام اضافية قد توكل الي	2.55	0.66	4	مرتفع
13	أبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالي بسرعة و بدقة	2.84	0.51	2	مرتفع
14	أقوم بإنجاز كمية كافية من متطلبات العمل اليومي	2.80	0.54	3	مرتفع
	البعد الثالث: كمية العمل المنجز	2.76	0.42	-	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن موافقة أفراد عينة الدراسة لبعـد "كمية العمل المنجز" كانت بمستوى مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد والذي بلغ (2.76) وانحراف معياري بلغ (0.42)، كما يتضح أن كل المتوسطات كانت بمستوى مرتفع، مما يدل على وجود قبول لبعـد كمية العمل المنجز، إذ يوجد نظرة إيجابية اتجاه عبارات هذا البعد لدى موظفي بلدية النزلة -تقرت، وقد احتلت العبارة رقم 11 (أقوم بأداء المهام بكل جدية و مسؤولية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.86) وانحراف معياري بلغ (0.43) و، في حين جاءت العبارة رقم 12 (لا أمانع من أداء مهام إضافية قد توكل الي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.55) وانحراف معياري بلغ (0.66)، حيث أن كمية العمل المنجز في البلدية يعتمد على أداء المورد البشري وقدرته على أداء المهام المكلفة له بكل روح مسؤولية وبذل الجهد الكافي لإنجاز كمية كافية من متطلبات العمل اليومية بسرعة و دقة وجدية.

• البعد الرابع:المواظبة في العمل

الجدول رقم (2-16) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات موظفي بلدية النزلة-تقرت حول بعد المواظبة في العمل

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
15	أحرص على تنفيذ التعليمات و الأوامر الصادرة من الإدارة	2.81	0.53	3	مرتفع
16	ألتزم بجميع القوانين و الإجراءات لضمان السير الحسن للعمل	2.83	0.49	1	مرتفع
17	أبذل قصارى جهدي لتحديد أفضل الأساليب لإنجاز العمل	2.83	0.49	2	مرتفع
18	أحرص على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة	2.77	0.50	4	مرتفع
19	ألتزم بالأوقات الرسمية للعمل ولا أغيب إلا للضرورة	2.72	0.55	5	مرتفع
-	البعد الرابع:المواظبة في العمل	2.79	0.41	-	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن موافقة أفراد عينة الدراسة لبعـد "المواظبة في العمل" كانت بمستوى مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد والذي بلغ (2.79) وانحراف معياري بلغ (0.41)، كما يتضح أن كل المتوسطات كانت بمستوى مرتفع، مما يدل على وجود قبول لبعـد المواظبة في العمل، إذ يوجد نظرة إيجابية اتجاه عبارات هذا البعد لدى موظفي بلدية النزلة -تقرت، وقد احتلت العبارة رقم 16 (ألتزم بجميع القوانين و الإجراءات لضمان السير الحسن للعمل) المرتبة الأولى بحيث تساوت في المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري مع العبارة رقم 17 (أبذل قصارى جهدي لتحديد أفضل الأساليب لإنجاز العمل) بمتوسط حسابي بلغ (2.83) وانحراف معياري بلغ (0.49)، في حين جاءت العبارة رقم 19 (ألتزم بالأوقات الرسمية للعمل ولا أغيب إلا

الفصل الثاني دراسة ميدانية لأثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية بمقر بلدية النزلة_تقوت

للضرورة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.72) وانحراف معياري بلغ (0.55) وهذا ما يشير الى وجود مستوى عالي من التزام بالقوانين والتي تضمن السير الحسن للعمل .

● التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد لمحور أداء الموارد البشرية

جدول رقم (2-17): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد أداء الموارد البشرية

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
1	المتوسط العام لبعد القدرة على العمل	2.53	0.54	4	مرتفع
2	المتوسط العام لبعد الجودة و الكفاءة	2.73	0.39	3	مرتفع
3	المتوسط العام لبعد كمية العمل المنجز	2.76	0.42	2	مرتفع
4	المتوسط العام لبعد المواظبة في العمل	2.79	0.41	1	مرتفع
	المتوسط العام لأداء الموارد البشرية	2.70	0.37		مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لأداء الموارد البشرية بلغ (2.70) وانحراف معياري بلغ (0.37)، حيث نلاحظ أن كل الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد (المواظبة على العمل) بمتوسط حسابي بلغ (2.79) وانحراف معياري بلغ (0.41) وهذا يدل على وجود إجماع من طرف موظفي بلدية النزلة-تقوت، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد (القدرة على العمل) بمتوسط حسابي بلغ (2.53) وانحراف معياري بلغ (0.54)، عموما لدى موظفي بلدية النزلة-تقوت درجة مرتفعة حول عبارات أداء الموارد البشرية وفهم مقبول لها، ولديهم نظرة إيجابية حول مستوى أداء الموارد البشرية المتوفر لديهم ومدى أهميته بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، مما يدل على أنه يوجد وعي من طرف الموظفين حول أهمية أداء المورد البشري وكيف يؤثر على المؤسسة من ناحية إنجاز الأعمال، تنفيذ التعليمات، الالتزام بالأوامر و غيرها من الأمور التي تحقق الأهداف العامة للمؤسسة.

وعليه نقبل الفرضية الثانية: "يوجد مستوى عالي من أداء الموارد البشرية في بلدية النزلة-تقوت.

ثالثا: الفرضية الثالثة

✓ الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي

وأداء الموارد البشرية في بلدية النزلة-تقوت "

الفصل الثاني دراسة ميدانية لأثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية بمقر بلدية النزلة_ تقرت

للإجابة على هذه الفرضية و التأكد من صحتها، تم حساب معامل الارتباط بيرسون للمتغير المستقل (التغيير التنظيمي) و المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة و التي تقيس أبعاد التغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية موضوع الدراسة.

-العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل و المتغير التابع ،من خلال عرض النتائج سيتم عرض مصفوفة معاملات الارتباط في جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (التغيير التنظيمي)و المتغير التابع (أداء الموارد البشرية).

الجدول رقم (2-18) العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع و المتغير المستقل

التغيير التنظيمي

معامل الارتباط (corrélation de Pearson)	0.294	أداء الموارد البشرية
مستوى الدلالة (sig)	0.018	
المجموع (N)	64	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت (0.294) بين المتغير المستقل (التغيير التنظيمي) و المتغير التابع (أداء الموارد البشرية)، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (sig=0.018) ويشير ذلك الى وجود علاقة دالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية .

نستنتج من نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (r=0.294) عند مستوى الدلالة (sig=0.018) ويشير هذا الى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية موجبة ، مما يعني أنه كلما زادت درجة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة، زادت نسبة تحسن أداء الموارد البشرية ولكن بدرجة ارتباط محدودة.

ومنه نقبل الفرضية الثالثة والتي تنص على :توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية في بلدية النزلة_ تقرت .

رابعاً:الفرضية الرابعة

✓ الفرضية الرابعة والتي تنص على أنه :يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية لموظفي بلدية النزلة_تقرت.

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها،تم حساب الانحدار البسيط للمتغير المستقل (التغيير التنظيمي) والمتغير التابع (أداء الموارد البشرية)وكذا الانحدار المتعدد التدريجي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتمثلة،والتي تقيس أبعاد التغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية موضوع الدراسة

1-تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

الجدول رقم (2-19) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية

المتغير التابع	B	معامل الارتباط R	R2 معامل التحديد	قيمة F	قيمة t	D.F الحرية	درجة	Sig
المتغير المستقل								
التغيير التنظيمي	2.235	0.294	0.086	5.860	2.421	64-2		0.018

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الخطي بين التغيير التنظيمي كمتغير مستقل و أداء الموارد البشرية كمتغير تابع،حيث بلغت قيمة $r(0.294)$ أي بنسبة (29.4) وتعني أن هناك ارتباط ضعيف،أما بالنسبة لمعامل التحديد R^2 بلغت قيمته (0.086)وهي نسبة تفسير ضعيفة ،مما يعني أن التغيير التنظيمي يفسر 8.6% فقط من التغيير في أداء الموارد البشرية ،بينما تبقى نسبة أكبر 91.4% تعزى لعوامل أخرى غير معروفة أو متغيرات عشوائية.

F- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هي (5.860).

والعلاقة بين التغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية هي علاقة طردية ضعيفة،بمعنى أنه أي زيادة أو تغيير في التغيير التنظيمي فإن ذلك سيؤدي الى التغيير و الزيادة في أداء الموارد البشرية ،ولتوضيح التأثير المعنوي،قد استدل على ذلك من خلال قيمة B البالغة (2.235)وهي قيمة معنوية بدلالة t المحسوبة البالغة (2.421)،وتشير النتائج كذلك أنه عندما يزيد التغيير التنظيمي بوحدة واحدة يزيد أداء الموارد البشرية بمقدار (0.237) وحدة،وهذا ما

يفسر وجود علاقة ضعيفة بين المتغيرين، حيث أن مقطع خط الانحدار يساوي (0.237) والذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم، أما ميل خط الانحدار b يساوي (2.235)، وبذلك تصبح معادلة الانحدار :

$$Y=2.235+ \times 0.237X$$

2-تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي بين أبعاد المتغير المستقل و المتغير التابع

الجدول رقم (2-20) نتائج اختبار الانحدار الخطي التدريجي بين أبعاد التغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية

المتغير التابع	B	معامل الارتباط R	R2 معامل التحديد	قيمة F	قيمة T	D.F درجة الحرية	Sig
التغيير في التكنولوجيا	0.320	0.588	0.346	10.581	3.775	64-3	0.000
التغيير في المورد البشري	- 0.356				3.772		0.000
التغيير في الثقافة التنظيمية	0.263				2.984		0.004

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الخطي بين أبعاد التغيير التنظيمي كمتغير مستقل و أداء الموارد البشرية كمتغير تابع، حيث بلغت r (0.588) أي بنسبة (58.8%) أي أن هناك ارتباط قوي نوعا ما، بينما كان معامل التحديد R2 (0.346) بمعنى أن نسبة التفسير ضعيفة، حيث تفسر أبعاد التغيير التنظيمي بنسبة (34.6%) التغيرات الحاصلة في أداء الموارد البشرية تعود لأبعاد التغيير التنظيمي، في حين النسبة المتبقية و المقدرة ب (65.4%) تعود الى متغيرات عشوائية.

-تم استبعاد بعد التغيير في الهيكل التنظيمي بحيث تم استبعاده في الانحدار المتعدد التدريجي كونه ذو تأثير ضعيف جدا، بحيث أظهر تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي أن بعد الهيكل التنظيمي لم يدرج ضمن النموذج النهائي، وذلك بسبب عدم تحقيقه دلالة احصائية عند المستوى المعتمد (0.05) ويعزى هذا الاستبعاد الى أن البعد لم يسهم بشكل كبير في تفسير التباين في المتغير التابع مقارنة بالأبعاد الأخرى.

-وكذلك تشير نتائج التحليل الجزئي الى أن أكثر أبعاد التغيير التنظيمي إسهاما في هذا التأثير هي التغيير في التكنولوجيا وقد استدل على ذلك من خلال قيمة B البالغة (0.320) وهي قيمة معنوية بدلالة t المحسوبة البالغة (3.775) وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في التغيير في التكنولوجيا تؤدي الى الزيادة في أداء الموارد البشرية في بلدية النزلة_ تقرت، عند مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) أي أن التغيير في التكنولوجيا يؤثر على أداء الموارد البشرية، ومن خلال ما سبق تكتب معادلة الانحدار كما يلي:

$$Y=2.152+ 0.320x1 + 0.356x2 + 0.263x3$$

ومن هنا نستنتج أن هناك وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتغيير التنظيمي وهو (بعد التغيير في التكنولوجيا) على أداء الموارد البشرية ومنه نقبل الفرضية الرابعة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية لموظفي بلدية النزلة_ تقرت.

الفرضية الخامسة:

✓ الفرضية الخامسة والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة حول أداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة والرتبة الوظيفية)

-متغير الجنس و اختبار **t_test**: الهدف من هذا الاختبار هو بيان ما إذا كانت هناك فروقات في تصور أفراد العينة حول أداء الموارد البشرية، بحيث تعزى هذه الفروقات الى متغير الجنس.

-المتغيرات الأخرى و اختبار **Anova**: يقوم هذا الاختبار على أساس بيان ما إذا كانت هناك فروقات في تصور أفراد عينة الدراسة حول أداء الموارد البشرية، بحيث تعزى هذه الفروقات الى متغير (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة والرتبة الوظيفية) ومن خلال النتائج سوف نختصرها في الجدول التالي الذي يوضح فروقات المتغيرات الشخصية مع أداء الموارد البشرية.

أولا: تحليل التباين الثنائي بين محور أداء الموارد البشرية والمتغير الجنس

الجدول رقم (2-21) تحليل التباين الثنائي بين محور أداء الموارد البشرية والمتغير الجنس

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
أداء_ الموارد	Hypothèse de variances égales	،545	،463	- ،142	62	،888	-،01829	،12875	- ،27566	،23909
	Hypothèse de variances inégales			- ،107	10،505	،917	-،01829	،17068	- ،39611	،35954

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن متغير الجنس بلغت قيمته (0.888) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا يوجد فروق إحصائية بين متغير الجنس و أداء الموارد البشرية، أي أنه لا يوجد اختلاف في أداء الموارد البشرية لموظفي بلدية النزلة_ تقرت باختلاف الجنس.

ثانيا: تحليل التباين الأحادي بين محور أداء الموارد البشرية و المتغيرات الشخصية

الجدول رقم (2-22) تحليل Anova بين محور أداء الموارد البشرية و المتغيرات الشخصية

	Somme des carres	Ddl	Carre moyen	F	Sig
العمر	0.22	2	0.11	0.68	0.935
المستوى التعليمي	0.935	1	0.935	5.663	0.029
سنوات الخبرة	0.107	3	0.36	0.216	0.884
الرتبة الوظيفية	1.733	5	0.347	2.099	0.113

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss v22

من الجدول أعلاه نلاحظ:

-**العمر:** يظهر من الجدول أن قيمة sig (0.935) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني أن الاختبار غير دال , أي أنه لا يوجد اختلاف في أداء الموارد البشرية لموظفي بلدية النزلة_ تقرت باختلاف العمر .

-**المستوى التعليمي:** يظهر من الجدول أن قيمة sig (0.029) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني أن الاختبار دال إحصائيا, أي أنه يوجد اختلاف في أداء الموارد البشرية لموظفي بلدية النزلة_ تقرت باختلاف المستوى التعليمي .

-**سنوات الخبرة:** يظهر من الجدول أن قيمة sig (0.884) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني أن الاختبار غير دال , أي أنه لا يوجد اختلاف في أداء الموارد البشرية لموظفي بلدية النزلة_ تقرت باختلاف سنوات الخبرة .

-**الرتبة الوظيفية:** يظهر من الجدول أن قيمة sig (0.113) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني أن الاختبار غير دال , أي أنه لا يوجد اختلاف في أداء الموارد البشرية لموظفي بلدية النزلة_ تقرت باختلاف الرتبة الوظيفية .

- وهذا ما يدل على أن أي اختلاف في العوامل الشخصية للموظفين في المؤسسة محل الدراسة لا يؤثر في أدائه ما عدى المستوى التعليمي ومنه نستنتج أن أداء الموارد البشرية يبقى نفسه بالنسبة لجميع الموظفين في المؤسسة باختلاف العوامل الشخصية (العمر، سنوات الخبرة، الرتبة الوظيفية)، أما المستوى التعليمي فإنه يختلف أداء الموارد البشرية باختلاف المستوى التعليمي .

ومنه نرفض الفرضية الخامسة : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة حول أداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة والرتبة الوظيفية) .

المطلب الثاني :تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

بعد تحليل الاستبيان و اختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك من أجل تحليل بعض المتغيرات وتفسير النتائج تم التوصل الى مجموعة من النتائج هي :

الفرع الأول :مقارنة التغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية

أولا :التغيير التنظيمي

تتمتع بلدية النزلة_ تقرت بمستوى عالي من التغيير التنظيمي .

-التغيير في الهيكل التنظيمي

من الجدول رقم (2-8) نلاحظ أن هذا البعد نتائجه كلها كانت بتوجه متوسط، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد والذي بلغ (2.04) وانحراف معياري بلغ (0.55)، بحيث يرى موظفي بلدية النزلة_ تقرت أنه يجب على الإدارة مراجعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري و مدروس واتفقت مع دراسة (مصطفى عبد الكريم محمد المتوكل و آمال محمد علي المجاهد، 2024).

-التغيير في التكنولوجيا

من الجدول رقم (2-9) نلاحظ أن هذا البعد نتائجه كلها كانت بمستوى متوسط، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد والذي بلغ (2.03) وانحراف معياري بلغ (0.57)، حيث يرى موظفي بلدية النزلة_ تقرت أن التكنولوجيا تعمل على تقليل الجهد و توفير الوقت و كذلك تحسين الأداء إلا أن هنالك نقص في امتلاك الأجهزة الكافية لإنجاز المهام بتلك السرعة و الدقة و هذا ما اختلفت فيه مع دراسة (عبد الكريم محمد المتوكل و آمال محمد علي المجاهد، 2024) والتي كان مستوى التغيير التكنولوجي مرتفع وهذا يبين الاهتمام الكبير بالتغيير في التكنولوجيا كونها السبب الرئيس في توفير الجهد و تحسين الأداء.

-التغيير في المورد البشري

من خلال الجدول رقم (2-10) نلاحظ أن هذا البعد نتائجه كانت بتوجه متوسط، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد والذي بلغ (1.79) وانحراف معياري بلغ (0.57)، حيث يرى موظفي بلدية النزلة_ تقرت أن الادارة تضع في أولوياتها توفير الموارد البشرية اللازمة لتعزيز الأداء إلا أنه هناك نقص في تقديم الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية و المعروف أنها تعزز من أداء الفرد و تحفزه للتقديم الأفضل للعمل، وهذا ما اختلفت فيه مع دراسة (عبد الكريم المتوكل والتي كان بتوجه مرتفع نوعا).

-التغيير في الثقافة التنظيمية

من خلال الجدول رقم (2-11) نلاحظ أن هذا البعد نتائجه كانت بتوجه متوسط ، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد والذي بلغ (2.05) وانحراف معياري بلغ (0.60)، حيث يرى موظفي بلدية النزلة_ تقرت أن الإدارة تتيح لجميع الموظفين فرصة مواصلة تعليمهم أثناء العمل مما يعني وجود بيئة عمل داعمة للفرد، إلا أن الادارة لا تشرك الموظفين ف عمليات التغيير التي تحدث داخل البلدية مما يجعل العامل مبهم حول التغييرات الحاصلة في البلدية.

ثانيا: أداء الموارد البشرية

يتمتع موظفي بلدية النزلة_ تقرت بمستوى عالي من أداء الموارد البشرية.

-القدرة على العمل

من خلال الجدول رقم (2-13) نلاحظ أن هذا البعد كانت نتائجه بتوجه مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (2.53) وانحراف معياري بلغ (0.54)، حيث يرى موظفي بلدية النزلة_تقرت أن في إمكانهم تقديم أفكار مبتكرة من أجل تبسيط العمل في حين لا يستطيعون التكيف مع المواقف الصعبة التي قد تواجههم في العمل و هذا ما يدل على قدرة الفرد على أداء العمل و تحقيق ما تنص عليه متطلبات الوظيفة التي يشغلها فقط.

-الجودة و الكفاءة

من خلال الجدول رقم (2-14) نلاحظ أن هذا البعد كانت نتائجه بتوجه مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (2.73) وانحراف معياري بلغ (0.39)، ومن هنا يتضح أن لدى موظفي بلدية النزلة _تقرت سعي الى تنمية قدراتهم و مهاراتهم من أجل تحسين الأداء و الرفع من كفاءة الفرد، كذلك تبادل المعلومات و المعارف التي تجعل الأفراد على معرفة بكل المستجدات الوظيفة، وبالتالي تعزيز الأداء العام للمؤسسة.

-كمية العمل المنجز

من خلال الجدول رقم (2-15) نلاحظ أن هذا البعد كانت نتائجه بتوجه مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد والذي بلغ (2.76) وانحراف معياري بلغ (0.42)، مما يعني أن لدى موظفي بلدية النزلة _تقرت، لديهم وعي بأهمية إنجاز الأعمال المكلفة لهم وأن كمية العمل المنجز في البلدية يعتمد على أداء المورد البشري وقدرته على أداء المهام المكلفة له بكل روح مسؤولية وبذل الجهد الكافي لإنجاز كمية كافية من متطلبات العمل اليومية بسرعة و دقة وجدية.

-المواظبة في العمل

من خلال الجدول رقم (2-16) نلاحظ أن هذا البعد كانت نتائجه بتوجه مرتفع وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد والذي بلغ (2.79) وانحراف معياري بلغ (0.41)، حيث تبين أن لدى موظفي

بلدية النزلة -تقرت التزام كبير من ناحية الالتزام بالقوانين و الإجراءات التي نصت عليها الإدارة لضمان السير الحسن للعمل ,لكن لا يعني هذا أن الفرد يبذل قصارى جهده لتقديم أفضل الأساليب للتحسين من مستوى العمل.

الفرع الثاني: فيما يخص العلاقات الارتباطية

بعد استعمال الأساليب الإحصائية الملائمة تم التوصل الى مجموعة من الارتباطات الدالة بين متغيرات الدراسة وذلك كما يلي:

- العلاقة الارتباطية بين التغيير التنظيمي كمتغير مستقل و أداء الموارد البشرية كمتغير تابع كانت علاقة ضعيفة موجبة.

هذا ما يتفق مع دراسة {نور عمر عوض} والتي توصلت الى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التغيير في الثقافة التنظيمية و التكنولوجيا وأنماط الاتصال والهيكل التنظيمي وأداء العاملين في الدوائر الضريبية، كذلك دراسة {صبرينة لطرش و عديلة علواني} أنه توجد علاقة ارتباط بين التغيير التنظيمي و أداء العاملين.

- هناك تأثير بين التغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية وهذا ما أثبتته الارتباط بين المتغيرين.

هذا ما يتفق مع دراسة {خالد بن عبد الله بن سيف العبري} والتي أكدت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين في مراكز الوزارات العمانية مرتبة حسب الأهمية الإحصائية (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا) وكذلك دراسة {عبد الله حمادو} والذي توصل الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي بأبعاده، وكذلك دراسة {صبرينة لطرش و عديلة علواني} أكدت أن التغيير التنظيمي يؤثر بجميع أبعاده على أداء العاملين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية لموظفي بلدية النزلة-تقرت، تعزى المتغيرات

الشخصية {الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الرتبة الوظيفية}

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية لموظفي بلدية النزلة-تقرت، تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

خلاصة الفصل

قمنا في هذا الفصل بدراسة ميدانية في بلدية النزلة الموجودة في تقرت بهدف التعرف على أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية وكذلك تحديد مستوى التغيير التنظيمي و تحديد مستوى أداء المورد البشري لموظفي البلدية، حيث قمنا بتوزيع استبيانات لتجميع المعلومات وكذلك الاستعانة بوثائق المؤسسة لتحديد مختلف التسميات الموجودة لديهم، التعرف على رتب الوظيفية... الخ، حيث قمنا بتحليل نتائج الدراسة ومعالجتها بواسطة برنامج spss v22، حيث قمنا بعرض نتائج الدراسة ثم اختبار الفرضيات ومن ثم مناقشة النتائج ومقارنتها مع الدراسات السابقة.



خاتمة

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل اشكالية البحث: الى أي مدى يؤثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في بلدية النزلة_تقرت؟ وللاجابة على هذا التساؤل قمنا بتقسيم بحثنا الى فصلين الجانب النظري تناولنا فيه أدبيات النظرية و التطبيقية للتغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية ،والذي تم فيه عرض مفاهيم خاصة حول التغيير التنظيمي بمختلف أبعاده و التطرق الى أهم عوامل نجاح التغيير التنظيمي و معيقاته ،وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع وفيما يخص الفصل الثاني تطرقنا للدراسات التطبيقية وقمنا بدراسة حالة في بلدية النزلة_تقرت.

اختبار الفرضيات

- **الفرضية الأولى:** تم رفض الفرضية التي تنص على أنه "يوجد مستوى عالي من التغيير التنظيمي في بلدية النزلة_تقرت"، لأنه تبين من خلال المتوسط الحسابي العام أن درجة الموافقة كانت متوسطة لدى أفراد العينة حول مستوى التغيير التنظيمي بالبلدية، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة (مستوى التغيير التنظيمي في بلدية النزلة_تقرت متوسط).
- **الفرضية الثانية:** تم قبول الفرضية الثانية و التي تنص على أنه "يوجد مستوى عالي من أداء الموارد البشرية في بلدية النزلة_تقرت"، لأنه تبين من خلال المتوسط الحسابي العام أن درجة الموافقة كانت مرتفع لدى أفراد العينة حول مستوى أداء الموارد البشرية بالبلدية، وبالتالي نقبل الفرضية الثانية.
- **الفرضية الثالثة:** تم قبول الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية لموظفي بلدية النزلة_تقرت"، لأنه تبين من خلال العلاقة الارتباطية لمتغيرات الدراسة، فقد أظهر معامل بيرسون وجود علاقة طردية ضعيفة موجبة بين متغيرات الدراسة.
- **الفرضية الرابعة:** تم قبول الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية لموظفي بلدية النزلة_تقرت، من خلال الانحدار البسيط بين المتغيرين و الانحدار المتعدد التدريجي وتبين أنه تم استبعاد بعد التغيير في الهيكل التنظيمي في الانحدار المتعدد التدريجي كونه ذو تأثير ضعيف جدا ،ولهذا لم يدرج ضمن النموذج النهائي ،وذلك بسبب عدم تحقيقه دلالة إحصائية عند المستوى المعتمد (0.05) ويعزى هذا الاستبعاد الى أن البعد لم يسهم بشكل كبير في تفسير التباين في المتغير التابع مقارنة بالأبعاد الأخرى.
- **الفرضية الخامسة:** تم رفض الفرضية التي تنص على أنه "لا يوجد فروقات في تصور أفراد العينة حول أداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الرتبة الوظيفية)

خاتمة

لأنه تبين عن طريق اختبار t-Test و Anova أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية في بلدية النزلة_تقرت، تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الرتبة الوظيفية) أما متغير المستوى التعليمي فيوجد فيه فروق ذات دلالة إحصائية بحيث وجدنا مستوى الدلالة مقدر ب (0.029) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05).

نتائج الدراسة

- أُتضح أن التغيير التنظيمي ببلدية النزلة كان بمستوى متوسط.
- أُتضح أن أداء الموارد البشرية كان بمستوى مرتفع.
- أثبتت الدراسة أن العلاقة الارتباطية بين التغيير التنظيمي كمتغير مستقل وأداء الموارد البشرية كمتغير تابع كانت علاقة طردية موجبة.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية لموظفي بلدية النزلة_تقرت، من خلال اختبار الانحدار البسيط و الانحدار المتعدد التدريجي الذي استبعد بعد التغيير في الهيكل التنظيمي كونه ذو تأثير ضعيف جدا، لذلك استبعد هذا البعد لأنه لم يسهم بشكل كبير في تفسير التباين في المتغير التابع مقارنة بالأبعاد الأخرى
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة حول أداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية {الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الرتبة الوظيفية}.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة لأداء الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، بحيث أن قيمة sig (0.029) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني أن الاختبار دال إحصائيا، أي أنه يوجد اختلاف في أداء الموارد البشرية لموظفي بلدية النزلة_تقرت باختلاف المستوى التعليمي.

التوصيات

- زيادة الاهتمام بالتطور التكنولوجي كونه يساعد الفرد في تقليل الجهد و توفير الوقت وبالتالي تحسين الأداء.
- العمل على تنمية ثقافة تنظيمية تشجع روح المبادرة من أجل الشعور بالانتماء و بالتالي التفاني في العمل.
- توفير بيئة عمل تدعم الموظفين على تقديم أفضل أداء ممكن.

خاتمة

- نشر الوعي بين الموظفين بضرورة فهم متطلبات الوظيفة التي يشغلها كل فرد.
- الحرص على الامتثال لجميع القوانين و التعليمات الصادرة من الإدارة.
- العمل على التكيف مع مختلف المواقف التي تحدث أثناء العمل و تقبلها بشكل سلس.
- تعزيز التواصل الداخلي لتوضيح أهداف التغيير .
- اعتماد تحفيز غير مادية مثل التقدير المعنوي ،الشهادات التقديرية،الاشادة بالمجهودات المبذولة لرفع المعنوياتالخ.

آفاق الدراسة

- توسيع نطاق الدراسة لتشمل بلديات أخرى للتحقق من عمومية النتائج؛
- الربط بين التغيير التنظيمي و متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي،التحفيز أو الولاء التنظيمي،
- دراسة كل نوع من أنواع التغيير التنظيمي بشكل منفصل؛
- إجراء دراسات مستقبلية تتبع أثر التغيير التنظيمي على المد الطويل؛
- إجراء مقارنات بين تأثير التغيير في المؤسسات العمومية و الخاصة؛
- استثمار التكنولوجيا الرقمية في دعم عمليات التغيير وتحسين الأداء.



قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: المصادر باللغة العربية

-الكتب

- 1-ابراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الرحمانية، 2008.
 - 2-الطاهر خامره وبوعمامة خامره، آليات تقييم ومراجعة لأداء إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، دار ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2023.
 - 3-حسين مُجّد حراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
 - 4-سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
 - 5-عبد الباري إبراهيم درة وزهير زعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
 - 6-مُجّد جمال عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
 - 7-مصطفى ربحي عليان، إدارة التغيير، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
 - 8-موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2012.
- مقالات (مجلات)
- 9-الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، 2010.
 - 10-صبرينة لطرش وعديلة العلواني، التغيير التنظيمي و أثره على أداء العاملين، مجلة العلوم الانسانية، العدد التاسع، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2018.
 - 11-عبد الفتاح علاوي و رحيم حسين، أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد الثاني عشر، 2013.
 - 12-عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، جامعة مُجّد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001.

قائمة المصادر و المراجع

- 13- ياسر عادل محمود الخفاجي، الثقافة التنظيمية وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، جامعة بغداد، المجلد 20، العدد 76، 2014.
- 14- لانا خالد خلف الحسبان، التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 52، 2023.
- 15- مصطفى عبد الكريم محمد المتوكل و آمال محمد علي المجاهد. أثر التغيير التنظيمي في أداء العاملين في القطاعات اليمنية، مجلة الصنعاء للعلوم الانسانية، المجلد 03، العدد 04، 2024.
- مداخلات (ملتقيات)
- 16- بندي عبد الله عبد السلام وعلة مراد، التغيير- مفاهيم دلالية، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب- البليدة، خلال فترة 18-19 ماي 2011.
- 17- تيقاوي العربي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب- البليدة، خلال فترة 18-19 ماي 2011.
- 18- سعيد طيب، التغيير التنظيمي و أثره في تأهيل المؤسسات الانتاجية، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، المركز الجامعي خميس مليانة، 17 و 18 أفريل 2006.
- 19- قويدري معيزي، مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي: إدارة التغيير؛ مقاومة التغيير، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب- البليدة، خلال فترة 18-19 ماي 2011.
- 20- محبوب مراد و داودي الطيب، إدارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب- البليدة، خلال الفترة 18-19 ماي 2011.
- رسالات جامعية
- أ- أطروحة دكتوراه
- 21- سميرة صالح، دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016.

قائمة المصادر و المراجع

- 22-سميرة ببال، مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2019.
- 23-سهم بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2014.
- 24-عبد الله حمادو، أثر التغيير التنظيمي على تحسين جودة الخدمات الصحية، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020.
- ب-رسالات ماجستير
- 25-أسماء سعدي محمد ملحم، دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2022.
- 26-خالد بن عبد الله العبري، التغيير التنظيمي و أثره في أداء العاملين، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير، جامعة آل البيت، 2014.
- 27-مبارك بينه ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين (دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض)، بحث مقدم استكمالاً للحصول على درجة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2004.
- 28-نور عمر عوض، أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية، رسالة مقدمة استكمالاً لدرجة الماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2021.
- ج-مذكرات ماستر
- 29-أحلام يحياوي، أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين_دراسة حالة مؤسسة capref بعين مليلة، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن المهيدي، أم البواقي، 2020.
- 30-عبد العزيز سليم و العلاي عبد الحليم، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2020.
- 31-عبد الكريم صاغور، أثر إدارة التغيير على أداء الموارد البشرية"دراسة حالة بمؤسسة سونطراك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2023.

قائمة المصادر و المراجع

32- كنان يوسف وريان عبد المالك، التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2018.

محاضرات

33- سميرة صالح، إدارة التغيير التنظيمي، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة أولى ماستر إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2021.

34- صفاء مباركي، محاضرات في إدارة التغيير، مطبوعة بيداغوجية، جامعة باجي مختار - عنابة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، 2022.

ثانيا :المصادر باللغة الانجليزية

35-Ahmed Abdi Osman; The Effect of change management on organizational performance in case of Dashen Bank addis ababa Ethiopia;A Thesis presented for the degree of Master business Administration(MB); ADMAS University; School of postgraduate Studies :2021.

36-Cheruto June, The Impact of Change Management on Organizational Performance-a Case Study of a Medium-sized Organization in the Information Technology Sector in SubSaharan Africa,Master's Degree,digital business and Management,2023.

37-LUTF UR Rehman ; Managing change through Resistant to Techno-change; These pour l'Obtention du grade de docteur ; Business administration ; University de peu et des pays de l'Adour;2022.

38-Meareg Tarekegn, effect of organizational change on employee performance in case dashen Bank, The degree of Master of Business Administration, Mary's university ,Department of Business Administration,2020.

39-Twesigy Nduhura & professor kaaya siraje & Muhammed Masembe & Mamerito Nturanbo; Impact of Change Management on Perfomance of Employees at Omuntu W'omunda Child Development Center in Uganda; International Journal of Academic Management Science Research,Vol.6 'Issue5' Department Business Management' Kampala International University.2022.



قائمة الملاحق



قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان



الأخ الفاضل ... ،الأخت الفاضلة...

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها
استكمالا للحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ,تخصص ادارة الموارد البشرية بعنوان:

أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية {دراسة حالة بلدية نزلة-تقرت}

توضع العلامة (X) على الاجابة الصحيحة بالنسبة لكم وحتى يتم التوصل إلى نتائج موضوعية ,نلتمس من
سيادتكم الإجابة على جميع الأسئلة بكل عناية ووضوح و أحيطكم علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة و
لن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

🚩 ملاحظة: يرجى التأكد من الإجابة على جميع العبارات.

من إعداد الطالبة: شيبية نهلاء .

المحور الأول :المعلومات العامة

1-الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

2-العمر : ☐ أقل من 25 سنة. ☐ من 25 - 35 سنة.

☐ من 36 - 45 سنة. ☐ من 45 سنة فأكثر .

3-المستوى التعليمي : ☐ ثانوي فأقل . ☐ جامعي (ليسانس /ماستر/ شهادة معادلة)

قائمة الملاحق

دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه)

4- سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات. من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات

من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة. من 15 سنة فأكثر .

5- الرتبة الوظيفية : اطار رئيس مصلحة رئيس مكتب

عون تنفيذ عون تحكم أخرى

المحور الثاني : التغيير التنظيمي

الرقم	البعد الأول : التغيير في الهيكل التنظيمي	غير موافق	محايد	موافق
1	يعبر الهيكل التنظيمي عن كافة المستويات و المصالح و الأقسام			
2	يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي الحالي			
3	تعمل الإدارة على مراجعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري و مدروس			
4	يتمتع الهيكل التنظيمي بقدرته على توضيح نطاق الاشراف و السلطة و المسؤولية			
5	تمتلك البلدية هيكل تنظيمي مرن يستجيب لتغيرات بيئة العمل			
الرقم	البعد الثاني : التغيير في التكنولوجيا	غير موافق	محايد	موافق
6	تتعمد الإدارة بمواكبة التغيير التكنولوجي			
7	التكنولوجيا المستخدمة أدت الى تقليل الجهد وتوفير الوقت وتحسين الأداء			
8	تقوم البلدية بتجديد الأجهزة المستخدمة في مختلف المصالح الإدارية			
9	تمتلك البلدية الأجهزة الكافية لإنجاز مهامها بسرعة و بدقة			
10	تعتمد البلدية في تقديم الخدمات العمومية على تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الحديثة			
الرقم	البعد الثالث : التغيير في المورد البشري	غير موافق	محايد	موافق
11	تعمل الإدارة على توفير الموارد البشرية اللازمة لتعزيز الأداء			
12	تشارك البلدية موظفيها في عملية التخطيط للتغيير			
13	تشجع البلدية الموظفين على المبادرة و تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل			

قائمة الملاحق

14	تعطي الإدارة اهتماما كبيرا بتدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم			
15	تقدم الإدارة حوافز مادية و معنوية للعاملين لتحقيق مزيد من التميز و الإبداع في العمل			
الرقم	البعد الرابع :التغيير في الثقافة التنظيمية	غير موافق	محايد	موافق
16	تعمل الإدارة على تزويد الموظفين بمعلومات حول التغيرات التي ستحدث داخل البلدية			
17	تشجع الإدارة على العمل الجماعي و روح الفريق من أجل تنمية الشعور بالانتماء الوظيفي و التفاني في العمل.			
18	وجود انفتاح في التواصل بين المديرين و الموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية			
19	تتيح الإدارة للموظفين فرصة متابعة تعليمهم أثناء فترة العمل			
20	تعمل الادارة على توفير بيئة عمل مريحة و داعمة للموظفين			

المحور الثالث :أداء الموارد البشرية

الرقم	البعد الأول : القدرة على العمل	غير موافق	محايد	موافق
1	أمتلك القدرة على تحمل الأعباء اليومية للعمل			
2	تتوافر لدي الدافعية للقيام بجميع أعماله			
3	أستطيع التكيف مع المواقف الصعبة التي قد تواجهني في العمل			
4	أستطيع تقديم أفكار مبتكرة تؤدي الى تبسيط العمل بشكل مستمر			
5	تتوفر لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أؤديها			
الرقم	البعد الثاني : الجودة و الكفاءة	غير موافق	محايد	موافق
6	أقدم اقتراحات للرفع من الجودة في العمل			
7	أبادل المعلومات و الملاحظات مع زملائي لتحسين أدائنا			
8	ألتجنب ارتكاب الأخطاء التي تسبب مشاكل أثناء العمل			

قائمة الملاحق

9	أحرص على تنمية قدراتي و مهاراتي لتحسين أدائي			
10	أسعى لمعرفة كل المستجدات التي تطرأ على وظيفتي باستمرار			
الرقم	البعد الثالث : كمية العمل المنجز	غير موافق	محايد	موافق
11	أقوم بأداء المهام المكلفة لي بكل جدية و مسؤولية			
12	لا أمانع من أداء مهام اضافية قد توكل الي			
13	أبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالي بسرعة و بدقة			
14	أقوم بإنجاز كمية كافية من متطلبات العمل اليومي			
الرقم	البعد الرابع : المواظبة في العمل	غير موافق	محايد	موافق
15	أحرص على تنفيذ التعليمات و الأوامر الصادرة من الإدارة			
16	ألتزم بجميع القوانين و الإجراءات لضمان السير الحسن للعمل			
17	أبذل قصارى جهدي لتحديد أفضل الأساليب لإنجاز العمل			
18	أحرص على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة			
19	ألتزم بالأوقات الرسمية للعمل ولا أغيب إلا للضرورة			

وأخيرا أشكركم على حسن تعاونكم ومساهمتمكم في هذا البحث.

الملحق رقم(02):قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة	القسم/الكلية
01	عراة الحاج	أستاذ التعليم العالي	قسم علوم التسيير/كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
02	مناصرية رشيد	أستاذ التعليم العالي	قسم علوم التسيير/كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
03	أسماء يوسف	أستاذ محاضر (أ)	قسم علوم التسيير/كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قائمة الملاحق

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لبلدية النزلة.

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الأمين العام

الكتابة العامة

مصلحة كتابة المجلس الشعبي البلدي

مصلحة العلاقات الخارجية و التوثيق و الاحصاء

م. الدراسات في
الادارة
الاقليمية

م. الترجمة و
الترجمة
الفورية

م. تسيير
واستغلال
الارشيف

م. استغلال
وتطوير الوسائل
المعلوماتية

م. منسق اشغال
دورات المجلس
ولجانه

مكتب متابعة و
دراسة البريد

م. العلاقات
الخارجية

م. و التوثيق و
الاحصاء

مديرية التجهيز و الصيانة

مديرية التعمير و البناء

مديرية التنظيم و تنشيط الشؤون الاجتماعية و
الثقافية و الرياضية

مديرية الادارة و الشؤون الاقتصادية و
الصفقات

مصلحة الوسائل العامة

مصلحة الطرق و صيانة
الشبكات المختلفة

مصلحة التعمير و البناء

مصلحة البناء و المتابعة
الاشغال الجديدة

مصلحة المنازل

مصلحة التنظيم

مصلحة الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الرياضية و
السياحة

مصلحة حماية البيئة و حفظ الصحة و النظافة
المحيط

مصلحة الفلاحة و استصلاح الاراضي

مصلحة المستخدمين

مصلحة الشؤون المالية

مصلحة الشؤون الاقتصادية و
الاستثمار

مصلحة الصفقات و المشاورات

الملحق رقم (04) الصدق و الثبات (ألفا كرونباخ)

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	64	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	64	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

ألفا كرونباخ لبعء التغيير في الهيكل التنظيمي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,730	5

ألفا كرونباخ لبعء التغيير في التكنولوجيا

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,690	5

ألفا كرونباخ لبعء التغيير في المورد البشري

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,767	5

ألفا كرونباخ لبعء الثقاففة التنظيمية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,795	5

ألفا كرونباخ لمحور التغيير التنظيمي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	20

ألفا كرونباخ لبعء القدرة على العمل

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,814	5

ألفا كرونباخ لبعء الجودة والكفاءة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,780	5

ألفا كرونباخ لبعء كمية العمل المنجز

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,773	4

ألفا كرونباخ لبعء المواظبة في العمل

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,861	5

قائمة الملاحق

ألفا كرونباخ لخصر أداء الموارد البشرية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,918	19

الملحق رقم (05) التكرارات و النسب المئوية للمعلومات العامة

Statistiques						
		الجنس	العمر	المستوى_التعليمي	سنوات_الخبرة	الرتبة_الوظيفية
N	Valide	64	64	64	64	64
	Manquant	0	0	0	0	0

الجنس

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	10	15,6	15,6	15,6
	أنثى	54	84,4	84,4	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

العمر

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	2	3,1	3,1	3,1
	من 25-35 سنة	18	28,1	28,1	31,3
	من 36-45 سنة	25	39,1	39,1	70,3
	من 45 سنة فأكثر	19	29,7	29,7	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

المستوى التعليمي

المستوى التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	15	23,4	23,4	23,4
	جامعي (ليسانس/ماستر/شهادة معادلة)	48	75,0	75,0	98,4
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	1	1,6	1,6	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

سنوات الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	6	9,4	9,4	9,4
	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	24	37,5	37,5	46,9
	من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة	17	26,6	26,6	73,4
	من 15 سنة فأكثر	17	26,6	26,6	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	21	32,8	32,8	32,8
	رئيس مصلحة	7	10,9	10,9	43,8
	رئيس مكتب	8	12,5	12,5	56,3
	عون تنفيذ	8	12,5	12,5	68,8
	عون تحكم	6	9,4	9,4	78,1
	أخرى	14	21,9	21,9	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

الملحق رقم (06) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحاور

Statistiques						
بعد: التغيير في الهيكل التنظيمي		يعبر الهيكل التنظيمي عن كافة المستويات و المصالح و الأقسام	يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي الحالي	تعمل الإدارة على مراجعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري و مدروس	يتمتع الهيكل التنظيمي بقدرته على توضيح نطاق الاشراف و السلطة و المسؤولية	تمتلك البلدية هيكل تنظيمي مرن يستجيب لتغيرات بيئة العمل
N	Valide	64	64	64	64	64
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		2,5000	1,9531	1,7656	2,0625	1,9219
Ecart type		,73463	,76490	,81147	,83333	,84148

Statistiques						
بعد: التغيير في التكنولوجيا		تهتم الإدارة بمواكبة التغيير التكنولوجي	التكنولوجيا المستخدمة أدت الى تقليل الجهد وتوفير الوقت وتحسين الأداء	تقوم البلدية بتجديد الأجهزة المستخدمة في مختلف المصالح الإدارية	تمتلك البلدية الأجهزة الكافية لإنجاز مهامها بسرعة و بدقة	تعتمد البلدية في تقديم الخدمات العمومية على تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الحديثة
N	Valide	64	64	64	64	64
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		2,0000	2,2344	2,0938	1,7969	2,0313
Ecart type		,89087	,83080	,88585	,83912	,83512

Statistiques						
بعد: التغيير في المورد البشري		تعمل الإدارة على توفير الموارد البشرية اللازمة لتعزيز الأداء	تشارك البلدية موظفيها في عملية التخطيط للتغيير	تشجع البلدية الموظفين على المبادرة و تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل	تعطي الإدارة اهتماما كبيرا بتدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم	تقدم الإدارة حوافز مادية و معنوية للعاملين لتحقيق مزيد من التميز و الإبداع في العمل
N	Valide	64	64	64	64	64
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		2,1406	1,6250	1,7656	1,8125	1,6094
Ecart type		,87045	,67847	,79167	,83333	,74785

قائمة الملاحق

Statistiques						
بعد: التغيير في الثقافة التنظيمية		تعمل الإدارة على تزويد الموظفين بمعلومات حول التغيرات التي ستحدث داخل البلدية	تشجع الإدارة على العمل الجماعي و روح الفريق من أجل تنمية الشعور بالانتماء الوظيفي و التفاني في العمل	وجود انفتاح في التواصل بين المديرين و الموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية	تتيح الإدارة للموظفين فرصة متابعة تعليمهم أثناء فترة العمل	تعمل الإدارة على توفير بيئة عمل مريحة و داعمة للموظفين
N	Valide	64	64	64	64	64
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		1,8438	1,8750	2,1563	2,4844	1,8750
Ecart type		,83986	,80672	,82074	,77648	,76636

Statistiques						
		أمتلك القدرة على تحمل الأعباء اليومية للعمل	تتوافر لدي الدافعية للقيام بجميع أعمالي	أستطيع التكيف مع المواقف الصعبة التي قد تواجهني في العمل	أستطيع تقديم أفكار مبتكرة تؤدي الى تبسيط العمل بشكل مستمر	تتوفر لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أؤديها
N	Valide	64	64	64	64	64
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,6094	2,4844	2,3750	2,6719	2,4844
	Ecart type	,65749	,75576	,78680	,66797	,71252

Statistiques						
		أَسْعَى لمعرفة كل المستجدات التي تطرأ على وظيفتي باستمرار	أحرص على تنمية قدراتي و مهاراتي لتحسين أدائي	أتجنب ارتكاب الأخطاء التي تسبب مشاكل أثناء العمل	أَتبادَل المعلومات و الملاحظات مع زملائي لتحسين أدائنا	أَقدم اقتراحات للرفع من الجودة في العمل
الجودة والكفاءة	N	64	64	64	64	64
	Valide	0	0	0	0	0
	Manquant	2,5625	2,7656	2,7969	2,8125	2,7344
	Moyenne	,68718	,46264	,44292	,53080	,54167
	Ecart type					

قائمة الملاحق

Statistiques

		أقوم بأداء المهام المكلفة لي بكل جدية و مسؤولية	لا أمانع من أداء مهام إضافية قد توكل الي	أبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالي بسرعة و بدقة	أقوم بإنجاز كمية كافية من متطلبات العمل اليومي
N	Valide	64	64	64	64
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	2,8594	2,5469	2,8438	2,7969
	Ecart type	,43158	,66499	,51080	,53983

Statistiques

		أحرص على تنفيذ التعليمات و الأوامر الصادرة من الإدارة	ألتزم بجميع القوانين و الإجراءات لضمان السير الحسن للعمل	أبذل قصارى جهدي لتحديد أفضل الأساليب لإنجاز العمل	أحرص على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة	ألتزم بالأوقات الرسمية للعمل ولا أغيب إلا للضرورة
N	Valide	64	64	64	64	64
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,8125	2,8281	2,8281	2,7656	2,7188
	Ecart type	,53080	,48973	,48973	,49577	,54827

Statistiques

		الثقافة التنظيمية	المورد البشري	التكنولوجيا	الهيكل التنظيمي	محور التغيير التنظيمي
N	Valide	64	64	64	64	64
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,0406	1,7906	2,0313	2,0469	2,0406
	Ecart type	,55341	,56617	,57262	,55341	,55341

Statistiques

		المواظبة على العمل	كمية العمل المنجز	الجودة والكفاءة	القدرة على العمل	محور أداء الموارد البشرية
N	Valide	64	64	64	64	64
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,7906	2,7617	2,7344	2,5250	2,7906
	Ecart type	,41008	,41887	,39369	,54336	,41008

قائمة الملاحق

Statistiques

		التغيير_التنظيمي	أداء_الموارد
N	Valide	64	64
	Manquant	0	0
	Moyenne	1,9773	2,7029
	Ecart type	,46050	,37108

ملحق رقم (07) معامل الارتباط بيرسون

Corrélations

		التغيير_التنظيمي	أداء_الموارد
التغيير_التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,294*
	Sig. (bilatérale)		,018
	N	64	64
أداء_الموارد	Corrélation de Pearson	,294*	1
	Sig. (bilatérale)	,018	
	N	64	64

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ملحق رقم (08) الانحدار الخطي و الانحدار المتعدد التدريجي

1- الانحدار الخطي البسيط

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التغيير_التنظيمي ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : أداء_الموارد

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,294 ^a	,086	,072	,35754	,086	5,860	1	62	,018

a. Prédicteurs : (Constante), التغيير_التنظيمي

قائمة الملاحق

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,749	1	,749	5,860	,018 ^b
Résidus	7,926	62	,128		
Total	8,675	63			

a. Variable dépendante : أداء_الموارد

b. Prédictors : (Constante), التغيير_التنظيمي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
	B	Ecart standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle
1 (Constante)	2,235	,199		11,257	,000			
التغيير_التنظيمي	,237	,098	,294	2,421	,018	,294	,294	,294

a. Variable dépendante : أداء_الموارد

2-الانحدار المتعدد التدريجي

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
أداء_الموارد	2,7029	,37108	64
التغيير_التنظيمي	1,9773	,46050	64

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,415 ^a	,172	,159	,34037	,172	12,878	1	62	,001
2	,499 ^b	,249	,224	,32681	,077	6,251	1	61	,015
3	,588 ^c	,346	,313	,30750	,097	8,904	1	60	,004

a. Prédictors : (Constante), التكنولوجيا

b. Prédictors : (Constante), المورد_البشري, التكنولوجيا

c. Prédictors : (Constante), الثقافة_التنظيمية, المورد_البشري, التكنولوجيا

ANOVA^a

قائمة الملاحق

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,492	1	1,492	12,878	,001 ^b
	Résidus	7,183	62	,116		
	Total	8,675	63			
2	Régression	2,160	2	1,080	10,110	,000 ^c
	Résidus	6,515	61	,107		
	Total	8,675	63			
3	Régression	3,002	3	1,001	10,581	,000 ^d
	Résidus	5,673	60	,095		
	Total	8,675	63			

a. Variable dépendante : أداء_الموارد

b. Prédicteurs : (Constante), التكنولوجيا

c. Prédicteurs : (Constante), المورد_البشري

d. Prédicteurs : (Constante), التكنولوجيا, المورد_البشري, الثقافة_التنظيمية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1 (Constante)	2,157	,158		13,656	,000					
التكنولوجيا	,269	,075	,415	3,589	,001	,415	,415	,415	1,000	1,000
2 (Constante)	2,303	,163		14,168	,000					
التكنولوجيا	,390	,087	,602	4,497	,000	,415	,499	,499	,687	1,455
المورد_البشري	-,219	,088	-,335	-2,500	,015	,002	-,305	-,277	,687	1,455
3 (Constante)	2,152	,161		13,358	,000					
التكنولوجيا	,320	,085	,494	3,775	,000	,415	,438	,394	,635	1,574
المورد_البشري	-,356	,094	-,543	-3,772	,000	,002	-,438	-,394	,525	1,903
الثقافة_التنظيمية	,263	,088	,421	2,984	,004	,337	,359	,312	,548	1,826

قائمة الملاحق

a. Variable dépendante : أداء_الموارد

Variables exclues^a

Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité		
					Tolérance	VIF	Tolérance minimum
1 الهيكل_التنظيمي	-,091 ^b	-,636	,527	-,081	,653	1,531	,653
المورد_البشري	-,335 ^b	-2,500	,015	-,305	,687	1,455	,687
الثقافة_التنظيمية	,163 ^b	1,195	,237	,151	,717	1,396	,717
2 الهيكل_التنظيمي	-,073 ^c	-,527	,600	-,068	,651	1,536	,517
الثقافة_التنظيمية	,421 ^c	2,984	,004	,359	,548	1,826	,525
3 الهيكل_التنظيمي	-,193 ^d	-1,450	,152	-,185	,602	1,661	,506

a. Variable dépendante : أداء_الموارد

b. Prédictors dans le modèle : (Constante), التكنولوجيا

c. Prédictors dans le modèle : (Constante), المورد_البشري

d. Prédictors dans le modèle : (Constante), الثقافة_التنظيمية

ملحق رقم (09) الفروق الاحصائية للمتغيرات الشخصية

T_test

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الموارد_أداء	ذكر	10	2,6875	,51911	,16416
	أنثى	54	2,7058	,34331	,04672

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur

قائمة الملاحق

Hypothèse de variances égales	,545	,463	- ,142	62	,888	-,01829	,12875	-,27566	,23909
Hypothèse de variances inégales			- ,107	10,505	,917	-,01829	,17068	-,39611	,35954

Tests des effets intersujets

Variable dépendante: التنظيمي التغيير

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	10,387 ^a	45	,231	1,398	,222
Constante	99,777	1	99,777	604,227	,000
العمر	,022	2	,011	,068	,935
المستوى_التعليمي	,935	1	,935	5,663	,029
سنوات_الخبرة	,107	3	,036	,216	,884
الرتبة_الوظيفية	1,733	5	,347	2,099	,113

الفهرس

الصفحة	الفهرس
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
1	❖ الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية
2	<u>تمهيد</u>
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية
3	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التغيير التنظيمي
3	الفرع الأول: مفهوم التغيير التنظيمي و خصائصه
6	الفرع الثاني: أنواع التغيير التنظيمي و أبعاده
9	الفرع الثالث: أسباب التغيير التنظيمي ومجالاته
13	الفرع الرابع: أهمية التغيير التنظيمي و أهدافه
15	الفرع الخامس: عوامل نجاح التغيير التنظيمي ومعيقاته
17	المطلب الثاني: أساسيات حول أداء الموارد البشرية
17	الفرع الأول: مفهوم الأداء
19	الفرع الثاني: عناصر الأداء و محدداته
20	الفرع الثالث: أنواع الأداء و أبعاده
23	الفرع الرابع: مؤشرات قياس أداء المورد البشري
26	الفرع الخامس: العوامل المؤثرة في أداء المورد البشري
29	المطلب الثالث: العلاقة بين أبعاد التغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية
35	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأثر التغيير على أداء الموارد البشرية
35	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
39	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
43	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

43	الفرع الأول: مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
44	الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
45	خلاصة الفصل
46	❖ الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ببلدية النزلة تقرت .
47	تمهيد
48	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة
48	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
48	الفرع الأول: منهج الدراسة
50	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
58	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
58	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات
59	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
59	الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان
60	لمبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
61	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
61	الفرع الأول: الدراسة الاحصائية للمتغيرات الشخصية
66	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة
81	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة
81	الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها
84	الفرع الثاني: فيما يخص العلاقات الارتباطية
85	خلاصة الفصل
86	خاتمة
90	قائمة المراجع
95	الملاحق
113	الفهرس