

## التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- دراسة حالة الفروع الإنتاجية لمجمع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية ENMTP -

### Organizational Change and its Relationship to the Performance of the Algerian Economic Institution: A Case Study of the Production Branches of the National Public Works Equipment Company (ENMTP) Group

زهية عزيون<sup>1\*</sup>، لطفي دنبري<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة أم البواقي (الجزائر) (Zahia.azioune@univ-oeb.dz)

<sup>2</sup> جامعة أم البواقي (الجزائر) (Lotfi.denbri@univ-oeb.dz)

تاريخ الاستلام: 2026/02/07؛ تاريخ القبول: 2026/03/07؛ تاريخ النشر: 2026/06/01

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال دراسة ميدانية للفروع الإنتاجية لمجمع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP). وتنطلق الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها البحث في مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التغيير التنظيمي المتمثلة في التغيير في الهيكل التنظيمي، والموارد البشرية، والتكنولوجيا، والاستراتيجية، وبين أداء الفروع الإنتاجية للمجمع. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالاستعانة بأداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (164) إلهاراً من أصل مجتمع دراسة بلغ (210) إلهاراً. وتمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (الإصدار 26)، من خلال المتوسطات الحسابية، معامل ارتباط بيرسون، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وتحليل التباين (ANOVA). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي بأبعاده المختلفة وأداء الفروع الإنتاجية، مع تباين قوة التأثير بين هذه الأبعاد، مما يؤكد أهمية تبي إدارة متكاملة وواعية للتغيير التنظيمي بما يعزز الأداء المؤسسي وقدرة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على الاستمرار والمنافسة.

**الكلمات المفتاح:** تغيير تنظيمي، إدارة تغيير، أداء مؤسسي، فعالية تنظيمية، مؤسسة اقتصادية.

**Abstract:** This study examines the relationship between organizational change and the performance of Algerian economic institutions through a case study of the production branches of the National Company for Public Works Equipment (ENMTP). The study adopts a descriptive-analytical approach and relies on a questionnaire administered to a random sample of 164 managers out of a population of 210. Data were analyzed using SPSS version 26, applying Pearson correlation, simple and multiple linear regression, and ANOVA. The results reveal statistically significant relationships between organizational change dimensions and performance, highlighting the importance of adopting an integrated and balanced approach to managing organizational change to enhance performance and sustainability.

**Keywords:** Organizational Change, Change Management, Organizational Performance, Organizational Effectiveness, Economic Enterprise.

## I - تمهيد :

لقد تغيرت آليات المنظمات واستمرارها بشكل جذري عما كانت عليه في السابق، إذ لم يعد الوجود في حد ذاته مضموناً في ظل التحولات العميقة التي تشهدها البيئات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. ومع تصاعد حدة التحديات في مختلف المجالات، أصبح بقاء المنظمات مرهوناً بقدرتها على التكيف السريع والفعال مع المتغيرات المتلاحقة التي تفرضها البيئة المحيطة بها. وقد أسهمت الطفرات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات، وافتتاح الأسواق، وتوسع التعاملات الإلكترونية في تعميق الضغوط المفروضة على المنظمات، ما دفعها إلى إعادة التفكير في نماذجها الإدارية وأساليب عملها بما يتلاءم ومتطلبات العصر.

وفي هذا السياق، يبرز التغيير التنظيمي كخيار استراتيجي وركيزة أساسية لضمان الاستمرارية، إذ يمكن المنظمات من مواجهة التحديات من خلال تبني ممارسات إدارية مبتكرة تقوم على إدارة التغيير بفاعلية في الأعمال المعاصرة يفرض على المنظمات منطلقاً حتمياً قوامه الاستباق بدل رد الفعل، بما يسمح بتلغم الفرص وتحويل التهديدات إلى محفزات للنمو والتطور، وهو ما يستلزم تبني مواقف إيجابية وواعية تجاه التغيير لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الاستدامة.

كما تفرض حتمية التغيير نفسها كاستجابة ضرورية لتزايد وتنوع مطالب أصحاب المصلحة، خاصة في ظل بيئة أعمال تتسم بعدم الاستقرار وسرعة التحول، الأمر الذي يجعل من التغيير الثابت الوحيد في مسار المنظمات الساعية إلى التطور والتميز. ولتحقيق ذلك يتعين على المنظمات إرساء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والاستعداد الدائم لتبنيه في مختلف المجالات.

وتتعدد دوافع التغيير التنظيمي بين عوامل داخلية، كضعف الإنتاجية وارتفاع التكاليف، وعوامل خارجية، كتغير التشريعات واشتداد المنافسة، وهي عوامل تفرض على المنظمات ضرورة تشخيصها وإدارتها بكفاءة، إذ أن الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي تؤدي مباشرة إلى تحسين أداء المؤسسة وتعزيز تفوقها التنافسي المستدام في ظل التحولات العميقة في موازين السوق ومتطلبات العملاء، لم يعد التغيير التنظيمي خياراً، بل أصبح ضرورة استراتيجية تتجسد في برامج تغيير شاملة تمس الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والاستراتيجية، والموارد البشرية، بما يضمن تحسين الأداء المؤسسي وإضافة قيمة حقيقية للمنظمة.

غير أن طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء المؤسسة الاقتصادية لا تزال محل نقاش، خاصة في ظل اختلاف السياقات التنظيمية وتباين أساليب إدارة التغيير داخل المؤسسات الجزائرية كما تسعى بعض المؤسسات إلى تبني برامج تغيير تنظيمي، يبقى التساؤل قائماً حول مدى ارتباط هذه التغييرات بالأداء المحقق فعلياً، وحول قدرتها على إحداث تحسينات ملموسة في النتائج. وانطلاقاً من ذلك، تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي الآتي:

### هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وأداء الفروع الإنتاجية

#### لمجمع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP)؟

وتنبثق عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية، تتمثل فيما يلي:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الهيكل التنظيمي وأداء الفروع الإنتاجية لمجمع ENMTP؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الموارد البشرية وأداء الفروع الإنتاجية لمجمع ENMTP؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجيا وأداء الفروع الإنتاجية لمجمع ENMTP؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الاستراتيجية وأداء الفروع الإنتاجية لمجمع ENMTP؟

### 1.1- فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات التغيير التنظيمي (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في التكنولوجيا، والتغيير في الاستراتيجية) وأداء الفروع الإنتاجية لمجمع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الهيكل التنظيمي و أداء الفروع الإنتاجية لمجمع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الموارد البشرية و أداء الفروع الإنتاجية لمجمع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في تكنولوجيا العمل و أداء الفروع الإنتاجية لمجمع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الاستراتيجية وأداء الفروع الإنتاجية لمجمع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

2.I- أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية والفرعية، يمكن تلخيصها فيما يلي :

- تحليل طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي بأبعاده المختلفة وأداء الفروع الإنتاجية لمجمع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP).
- اختبار العلاقة بين التغيير في الهيكل التنظيمي وأداء الفروع الإنتاجية.
- اختبار العلاقة بين التغيير في الموارد البشرية وأداء الفروع الإنتاجية.
- اختبار العلاقة بين التغيير في التكنولوجيا وأداء الفروع الإنتاجية.
- اختبار العلاقة بين التغيير في الاستراتيجية وأداء الفروع الإنتاجية.

3.I- التغيير التنظيمي وإدارته:

3.I-1- مفهوم التغيير التنظيمي :

بدأ الاهتمام بالتغيير التنظيمي كظاهرة تسعى إلى نقل المنظمة من وضع قائم إلى وضع أفضل، تزامناً مع تصاعد التغييرات التي تشهدها البيئات الداخلية والخارجية للمنظمات. فقد أصبحت الديناميكية، والتعقيد، وعدم اليقين سمات أساسية لبيئة الأعمال المعاصرة، الأمر الذي فرض على المنظمات ضرورة التغيير من أجل التكيف والتأقلم، بما يضمن لها البقاء وتعزيز قدرتها على الاستمرار. ويعدّ التغيير التنظيمي ظاهرة حتمية في حياة المنظمات، بل يُنظر إليه باعتباره "الثابت الوحيثي" عالم الإدارة المعاصر، إذ قد شكّل تحديداً يتطلب حسن التعامل معه، كما قد يمثل فرصة ينبغي استغلالها من خلال إدارة واعية تسعى إلى تحقيق نتائج إيجابية مستقبلية. ويبرز ذلك بوضوح الدور المحوري الذي تضطلع به الإدارة في التعامل مع التغيير باعتباره جزءاً لا يتجزأ من مهامها الأساسية.

ويُعرف التغيير التنظيمي في صورته العامة بأنه «التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة» (فاروق السيد عثمان، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، ص 9)، أي البحث عن حالة توازن جديدة تتلاءم مع متطلبات البيئة المتغيرة. وفي السياق ذاته، يرى David أن التغيير التنظيمي وظهوره ما يصبح فيه الواقع الحالي قديماً مقارنةً بمستقبل تُقبله المنظمة بناءً على التحسينات التي تعتمد تنفيذها (Autissier & Moutot, 2007, p.8).

ويعكس التغيير التنظيمي صورة من صور التطور التي تحدث داخل المنظمة، ويتقارب هذا المفهوم مع معناه في السياق الإداري، حيث يشير إلى الانتقال من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي يتسم بدرجة أعلى من الكفاءة والفعالية. وبذلك، فإن التغيير يعني إدخال تحسينات أو تطويرات تهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها بشكل أكثر فاعلية.

كما يرى Olivier Meier وزملاؤه أن التغيير التنظيمي ظاهرة لا مفر منها في حياة المنظمات، تمتد لتشمل أبعاداً متعددة، قد تمس الهيكل التنظيمي من خلال استحداث أوضاع تنظيمية جديدة وألثقافة التنظيمية عبر تبني أساليب إدارية حديثة، وهو ما ينعكس على سلوك أفراد المنظمة مهما اختلفت مراكزهم الوظيفية (Meier et al., 2007, p.12)، بل هذا التعريف يعدّ مهمّاً يتمثل في شمول التغيير للعناصر الملموسة وغير الملموسة، وعلى رأسها المورد البشري، الذي يظل محور التغيير ووسيلته في آن واحد.

وبما أن المنظمة تُنظّمها مفتوحاً، فإن قدرتها على البقاء وتحقيق أداء متميز تتوقف على مدى الانسجام بين مكوناتها الداخلية ومتغيرات بيئتها الخارجية، والتي تُعدّ من أبرز القوى الدافعة لظهور الحاجة إلى التغيير التنظيمي.

3.I-2- قوى التغيير التنظيمي :

ينطلق التغيير التنظيمي من مجموعة من الدوافع التي تبرر حدوثه، ويكمن جوهر هذه الدوافع في الإجابة عن السؤال المحوري: لماذا التغيير؟ وتكتسي معرفة هذه الدوافع أهمية بالغة، خاصة وأن التغيير ليس ظاهرة جديدة، بل رافق مختلف المراحل التاريخية بدرجات متفاوتة من الاستقرار. وقد اختلفت الدراسات في تحديد مصادر التغيير التنظيمي، وبرزت ثلاثة توجهات رئيسية في هذا المجال. ركّز التوجه الأول على القوى الخارجية، معتبراً أن البيئة الخارجية تمثل المصدر الأساسي لإحداث التغيير، حيث تخضع المنظمة لضغوط متغيرات اقتصادية، تكنولوجية، قانونية واجتماعية، تشكل في مجملها فرصاً وتهديدات في آن واحد ورغم صعوبة التحكم في هذه المتغيرات، إلا أن التعامل الرشيد معها يمكن أن يحوّل التهديدات إلى فرص داعمة للنمو.

أما التوجه الثاني، فيولي اهتماماً بالقوى الداخلية، لاسيما توجهات القيادات الإدارية وما تحمله من طموحات ورؤى مستقبلية، إذ تلعب القيادة دوراً محورياً في رسم مسار التغيير، اعتماداً على قناعتها الفكرية بضرورة التطوير والارتقاء. ويؤكد هذا التوجه على أهمية تحفيز العاملين، وتحسين مناخ العمل، وتعزيز التعاون لضمان نجاح عملية التغيير (Grouard & Meston, 1998, p.17).

في حين يعارض النهج الثالث الفصل بين القوى الداخلية والخارجية، معتبراً أن المنظمة شبكة من التفاعلات المتداخلة يصعب تحديد حدودها بدقة، وأن تحليل التغيير يجب أن ينطلق من فهم هذه الشبكة ككل، بدل الفصل التعسفي بين مصادر التغيير (Ben Kahla, 1999, p.4).

**3.3-3- أهداف التغيير التنظيمي:** ترتبط جهود التغيير التنظيمي بمجموعة من الأهداف التي تعكس طموحات المنظمة في التطور والنجاح. ويرى Goodwin Watson أن الهدف من التغيير يتمثل في ربط المنظمة ببيئتها والاستجابة لمتطلبات العملاء، من خلال تطوير الأنظمة والأساليب بما يتلاءم مع حاجات العصر (العطيات، 2006، ص 122).

وتنبثق أهداف التغيير التنظيمي من ممارسات الإدارة وتطبيقاتها إلى الاستمرار والبقاء، ومن أبرز هذه الأهداف:

- تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المحيطة بها.
- تحسين مستوى التعاون والتنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية.
- مساعدة العاملين على تشخيص المشكلات وتحفيزهم على تبني التغيير.
- بناء مناخ تنظيمي قائم على الثقة والانفتاح.
- اعتماد أساليب إدارية حديثة تضمن تحسين الأداء.
- تحسين صورة المنظمة وتعزيز مكانتها التنافسية.

ويتمحور الهدف النهائي للتغيير التنظيمي حول تحقيق مستوى أعلى من الفعالية التنظيمية، من خلال التكامل بين الأهداف الفردية والتنظيمية ضمن مختلف مجالات التغيير.

**3.3-4- مجالات التغيير التنظيمي:** تسعى المنظمة إلى تحديد المجالات التي يستوجب فيها إحداث التغيير، والتي تتنوع بين التغيير في الموارد البشرية، والهيكلة التنظيمية، والتكنولوجيا، والاستراتيجية، والثقافة التنظيمية.

ففي مجال الموارد البشرية، يركز التغيير على تنمية المعارف والمهارات، وتحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحسين جودة الحياة الوظيفية بما ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي والإنتاجية. كما يشمل التغيير إعادة تصميم الوظائف، وتعزيز العمل الجماعي، وتطوير نظم التحفيز والتدريب. أما التغيير في الهيكل التنظيمي، فيتمثل في إعادة توزيع السلطات والمسؤوليات، وتعديل قنوات الاتصال، واستحداث أو إلغاء وحدات تنظيمية بما يضمن المرونة وسرعة اتخاذ القرار. في حين يفرض التطور التكنولوجي السريع على المنظمات إدخال تقنيات حديثة لتحسين الكفاءة وتحقيق ميزة تنافسية.

كما قد يشمل التغيير التنظيمي مراجعة الاستراتيجية، من خلال إعادة صياغة الأهداف والرؤية بما يتلاءم مع متغيرات البيئة. ولا يمكن إغفال دور الثقافة التنظيمية في الإطار القيمي والسلوكي الذي يوجه تصرفات الأفراد، ويعدّ تغييرها من أصعب مجالات التغيير نظراً لرسوخها في سلوك العاملين (Brown, 2006, p.72).

#### 4.1- مفهوم الأداء:

يُعرف الأداء التنظيمي من زوايا متعددة، حيث يربطه بعض الباحثين بقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، باعتباره مزيجاً من المعرفة والمهارات المطبقة في العمل، وهو ما يعكس امتلاك المنظمة لموارد مادية وغير مادية تمكنها من استغلال الفرص وتحقيق التوازن البيئي وأهدافها (Carnall, 2007, p. 43). وفي المقابل ينظر اتجاه آخر إلى الأداء بوصفه تحقيقاً لنتائج إيجابية وفق معايير محددة، حيث يُخترل في معادلة (نتيجة=عمل-نجاح).

ومن منظور مختلف، يربط Lorino الأداء بتحقيق التوليفة المتكاملة بين القيمة والتكلفة، مؤكداً أن الأداء لا يتحقق إلا بزيادة القيمة المقدّمة للزبائن مع خفض تكلفة الموارد المستهلكة في آن واحد (Lorino, 2003, p. 4). يعدّ بلوغ مستوى معين من الأداء مرهوناً بحسن إدارته، إذ تمثل إدارة الأداء عملية شمولية تقودها الإدارة، تهدف إلى تحويل مدخلات الموارد المختلفة إلى نتائج ملموسة، مع الاعتماد على التقييم والتقييم المستمرين وآليات التغذية الراجعة لتحقيق توازن الأداء.

وتُفهم إدارة الأداء كسلسلة من العمليات المتكاملة التي تسعى إلى تقليص الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب، من خلال التقييم ثم التقييم. ويؤدّر الأداء عبر ثلاثة مستويات مترابطة هي: مستوى المنظمة ومستوى العمليات، ومستوى الوظيفة، حيث يشكل هذا التقسيم إطاراً فعالاً لتحليل الأداء وتصميم التدخلات المناسبة (الدحلة، 2001، ص. 100).

وتؤكد الأدبيات أن فعالية الأداء تعتمد أساساً على نجاعة نظام إدارة الأداء، الذي يشترط وضوح الرؤية، وربط الأهداف التنظيمية بأهداف الأفراد، وتحقيق التوافق بين المدخلات والعمليات والمخرجات. فكلما زاد مستوى التوافق بين مكونات النظام، ارتفعت فعالية المنظمة وقدرتها التنافسية (Smither & London, 2009, p. 46).

## II - الجانب التطبيقي والمنهجي للدراسة :

### II - 1 - تقديم المؤسسة محل الدراسة :

تُعدّ المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP) من أكبر المؤسسات الصناعية الوطنية في الجزائر، إذ تنشط في مجال صناعة عتاد الأشغال العمومية، وتمتلك طاقة إنتاجية معتبرة وقاعدة بشرية واسعة تؤثر بشكل مباشر في ديمومة نشاطها واستمراريتها. وقد حظيت هذه المؤسسة منذ إنشائها بدعم الدولة الجزائرية، بما مكّنها من تعزيز قدراتها الإنتاجية ومكانتها داخل السوق الوطنية.

وتسعى المؤسسة، في إطار استراتيجيتها العامة، إلى تحقيق جملة من الأهداف، من أبرزها:

- إقامة شراكات استراتيجية تضمن تحسين الجودة وتعزيز القدرة التنافسية؛
- اعتماد خطط وبرامج استشرافية طويلة المدى قادرة على التفاعل مع تقلبات السوق؛
- الاستثمار في التكوين المستمر للموارد البشرية لمواكبة التطور التكنولوجي؛
- انتهاج سياسات تسويقية فعّالة تقوم على توسيع أنشطة الترويج والاتصال؛
- المشاركة في التظاهرات الوطنية والدولية للتعريف بالمنتج الجزائري وتعزيز القرب من العملاء.

### II - 1 - 1 - الفروع الإنتاجية لمجمع ENMTP :

يتكون المجمع من عدة فروع إنتاجية موزعة عبر ولايات مختلفة، من أهمها:

- فرع SOMATEL بعين السمارة - قسنطينة، المختص في إنتاج الحرافات والشواحن بالشراكة مع المجمع الألماني LIEBHERR، وُعدّ أهم الفروع الإنتاجية من حيث المساهمة في رقم الأعمال.
- فرع SOFARE بعين السمارة - قسنطينة، المختص في صناعة المحملات الارتدادية وآلات الرص بالشراكة مع EUROFACTOR.

- فرع FAGECO بولاية بجاية، المختص في صناعة الرافعات وآلات الرص.
- فرع SOMABE بالحراش - الجزائر العاصمة، المختص في صناعة معدات الخرسانة.

### II - 2 - التغيير التنظيمي بالفروع الإنتاجية لمجمع ENMTP

شهدت الفروع الإنتاجية لمجمع ENMTP ، على غرار باقي المؤسسات الاقتصادية، إدخال مجموعة من التغييرات التنظيمية الهادفة إلى تحسين الأداء وتعزيز الجودة. وقد جاءت هذه التغييرات استجابة لمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، وانعكست على عدة مجالات رئيسية.

### II - 2 - 1 - التغيير في الهيكل التنظيمي:

عرفت المؤسسة عدة تعديلات في هيكلها التنظيمي استجابة لتغير متطلبات السوق والتطور التكنولوجي. وقد تمثلت هذه التغييرات في إعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات، وتحسين التسلسل الإداري، وتعزيز قنوات الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية، بما يساهم في تسريع عملية اتخاذ القرار وتحسين التنسيق بين الفروع.

### II - 2 - 2 - التغيير في الموارد البشرية:

تُعدّ الموارد البشرية العنصر المحوري في نجاح أي برنامج تعديلي، وقد شهدت الفروع الإنتاجية عدة تغييرات في هذا المجال، من أبرزها:

- تكييف برامج التدريب والتأهيل لتطوير مهارات العاملين بما يتلاءم مع التكنولوجيا الحديثة؛
- استقطاب الكفاءات المحلية والشباب حديثي التخرج؛
- نقل الموظفين بين الفروع لتبادل الخبرات وإعادة توزيع الكفاءات؛
- إعادة هيكلة الفرق الوظيفية وتكييفها مع متطلبات التغيير التكنولوجي والتنظيمي.

### II - 2 - 3 - التغيير في التكنولوجيا:

ارتبط تحسين الأداء بالفروع الإنتاجية بشكل وثيق بتبني التكنولوجيا الحديثة، حيث قامت المؤسسة بتحديث الآلات والمعدات، واعتماد تجهيزات متعددة الاستخدامات ذات كفاءة عالية، بما ساهم في تحسين جودة الإنتاج، وترشيد استخدام الموارد، وتقليص زمن الإنجاز.

### II - 3 - الإجراءات المنهجية للدراسة :

### II - 3 - 1 - منهج الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث يسمح بوصف الظاهرة المدروسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها، بالاعتماد على البيانات الميدانية والأساليب الإحصائية المناسبة.

**II - 3 - 2- مجتمع وعينة الدراسة :** تمثل مجتمع الدراسة في إطارات الفروع الإنتاجية لمجمع ENMTP ، والبالغ عددهم (210) بهاراً ، يعتبرهم الفئة الأكثر احتكاكاً ببرامج التغيير التنظيمي . وبالاعتماد على جداول تحديد حجم العينات، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (164) مفردة.

**II - 3 - 3- أداة الدراسة :** تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم تصميمه وفق مقياس ليكرت الخماسي، الممتد من (غير موافق بشدة) إلى (موافق بشدة). كما تم اختبار صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين، في حين تم اختبار ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha).

**II - 3 - 4- الأساليب الإحصائية المستخدمة :** تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V26 ، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، من أهمها:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري؛
- معامل ارتباط بيرسون؛
- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد؛
- تحليل التباين (ANOVA) ؛
- معامل التحديد ( $R^2$ ) واختبار (F).

### III- اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة، سيتم اختبار الفرضية الرئيسية والفرعية من خلال تطبيق تحليلات إحصائية محددة، مثل حساب معامل بيرسون للارتباط لتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

#### III-1- اختبار فرضيات الدراسة:

#### III-1-1- اختبار الفرضية الرئيسية $H_0$ :

تنص الفرضية على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التغيير التنظيمي (التغيير الهيكلي تغيير التكنولوجيا، تغيير الموارد البشرية، تغيير الإستراتيجية) وأداء الفروع الإنتاجية لمجمع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية عند مستوى دلالة (0.05  $\alpha$ ).

جدول رقم(01): نتائج الانحدار المتعدد واختبار التباين (ANOVA) للفرضية  $H_0$

القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار						
				$R^2$		R
	الخطأ المعياري		معامل التحديد المعدل			0,896
	0,35930		0,798		0,803	
تحليل التباين (ANOVA)						
	Sig.	F	Carré moyen	Ddl	Somme des carrés	Model
	0,000	161,798	20,888	4	83,553	الفرضية الرئيسية
			0,129	159	20,527	$H_0$
				163	104,079	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss<sub>v26</sub>

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ وجود علاقة طردية قوية بين أبعاد التغيير التنظيمي وأداء الفروع الإنتاجية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R$ ) قيمة 0.896، وهذا يدل أن التغييرات التنظيمية ترتبط بشكل قوي بتحسين أداء الفروع، كما يوضح معامل التحديد ( $R^2$ ) أن حوالي 80.3% من التغييرات في أداء الفروع يمكن تفسيرها بالتغيير التنظيمية المدخلة، فيما تُنسب النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى. بناء على ذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين أبعاد التغيير وأداء الفروع الإنتاجية.

#### III-1-2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى $H_{01}$ :

وتنص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الهيكل التنظيمي وأداء الفروع الإنتاجية لمجمع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية عند مستوى دلالة (0.05  $\alpha$ )

جدول رقم(02): نتائج الانحدار البسيط واختبار التباين (ANOVA) للفرضية  $H_{01}$

القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار			
		$R^2$	R
	الخطأ المعياري		
	معامل التحديد المعدل		

1,16310	0.16	0.169	0.411		
تحليل التباين (ANOVA)					
Sig.	F	Carré moyen	Ddl	Somme des carrés	Model
0,000	32,990	44,629	1	44,629	Régression
		1,353	162	219,155	de Student
			163	263,784	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v26</sub>

عند تحليل العلاقة بين التغيير في الهيكل التنظيمي وأداء الفروع الإنتاجية باستخدام الانحدار البسيط وتحليل التباين ANOVA، تبين أن هناك علاقة طردية متوسطة بين التغيير في الهيكل التنظيمي وأداء الفروع الإنتاجية للمؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة 0.411، بالإضافة إلى ذلك يوضح معامل التحديد ( $R^2$ ) أن حوالي 16.9% من التغيرات في أداء الفروع يمكن تفسيرها بالتغيير في الهيكل التنظيمي الذي تم إجراؤه، بينما يعزى الباقي إلى عوامل أخرى. وهذه النسبة المنخفضة تعكس لنا جلياً درجة التوافق بين المتغيرين، ونقصد بذلك، أن عدم توجه الواسع في تغيير الهيكل التنظيمي قابله تغيير بسيط جداً في الأداء. هذه النتيجة تشير إلى أن الفروع لم تحدث تغييرات واسعة في نشاطها، بل اكتفت بالتحسينات الضرورية. بناء على ذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين التغيير في الهيكل التنظيمي وأداء الفروع الإنتاجية.

### III-1-3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية H0<sub>2</sub>:

وتنص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير في الموارد البشرية وأداء الفروع الإنتاجية لمجمع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية عند مستوى دلالة ( $\alpha 0.05$ )

جدول رقم (03): نتائج الانحدار البسيط واختبار التباين (ANOVA) للفرضية H0<sub>2</sub>

القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار					
الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	R <sup>2</sup>	R		
1,11172	0,236	0,241	0,491		
تحليل التباين (ANOVA)					
Sig	F	Carré moyen	ddl	Somme des carrés	Model
0,000	51,432	63,565	1	63,565	Regression
		1,236	162	200,218	de Student
			163	263,784	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v26</sub>

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن هناك علاقة طردية متوسطة بين التغيير في الموارد البشرية وأداء الفروع الإنتاجية للمؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة 0.491، يعكس لنا هذا، أن التغيرات في الموارد البشرية ترتبط بشكل متوسط بتحسين أداء الفروع و يوضح معامل التحديد ( $R^2$ ) أن حوالي 24.1% من التغيرات في أداء الفروع يمكن تفسيرها بالتغييرات في الموارد البشرية، بينما يعزى الباقي إلى عوامل أخرى. يدعم معامل التحديد المعدل (0.236) هذه النتيجة، مما يشير إلى موثوقية النموذج في تفسير التباين في الأداء. بناء على ذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين التغيير في الموارد البشرية وأداء الفروع الإنتاجية.

### III-1-4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة H0<sub>3</sub>:

تنص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير في التكنولوجيا وأداء الفروع الإنتاجية لمجمع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية عند مستوى دلالة ( $\alpha 0.05$ ).

جدول رقم (04): نتائج الانحدار البسيط واختبار التباين (ANOVA) للفرضية H0<sub>3</sub>

القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار			
الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	R <sup>2</sup>	R

تحليل التباين (ANOVA)						
Sig.	F	Carré moyen	Ddl	Somme des carrés	Regression de Student	Model
0,000	46,090	58,426	1	58,426		الفرضية الفرعية الثالثة H0 <sub>3</sub>
		1,268	162	205,358		
			163	263,784	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v26</sub>

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ وجود علاقة طردية متوسطة بين التغيير في التكنولوجيا وأداء الفروع الإنتاجية للمؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة 0,471، يعكس لنا هذا أن التغييرات التكنولوجية ترتبط بشكل متوسط بتحسين أداء الفروع، و يوضح معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن حوالي 22.1% من التغييرات في أداء الفروع يمكن تفسيرها بالتغييرات التكنولوجية المدخلة، بينما يعزى الباقي إلى عوامل أخرى لم تُدرج في هذا النموذج. بناء على ذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين التغيير في التكنولوجيا وأداء الفروع الإنتاجية.

### III-1-5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة H0<sub>4</sub>:

تنص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الإستراتيجية وأداء الفروع الإنتاجية لمجمع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية عند مستوى دلالة (α=0.05).

### جدول رقم (05): نتائج الانحدار المتعدد واختبار التباين (ANOVA) للفرضية H0<sub>4</sub>

القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار			
R	R <sup>2</sup>	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
0,515	0,266	0,261	1,09344

  

تحليل التباين (ANOVA)						
Sig.	F	Carré moyen	ddl	Somme des carrés	Régression de Student	Model
0,000	58,626	70,095	1	70,095		الفرضية الفرعية الرابعة H0 <sub>4</sub>
		1,196	162	193,689		
			163	263,784	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v26</sub>

من خلال الجدول أعلاه، الذي يعرض نتائج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة، نلاحظ وجود علاقة طردية متوسطة بين التغيير في الإستراتيجية وأداء الفروع الإنتاجية للمؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة 0.515 وهذا يعكس أن التغييرات الإستراتيجية ترتبط بشكل متوسط بتحسين أداء الفروع، كما يوضح معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن حوالي 26.6% من التغييرات في أداء الفروع يمكن تفسيرها بالتغييرات الإستراتيجية المدخلة، فيما تُعزى النسبة المتبقية من التغييرات إلى عوامل أخرى. بناء على ذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين التغيير في الاستراتيجية وأداء الفروع الإنتاجية.

### IV- الخلاصة :

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نوجزها في الآتي:

- أظهرت نتائج الانحدار المتعدد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التغيير التنظيمي وأداء الفروع الإنتاجية لمجمع ENMTP، حيث بلغ معامل الارتباط (R = 0.896)، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرات، في حين بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup> = 0.803)، وهو ما يشير إلى أن أبعاد التغيير التنظيمي تفسر حوالي 80.3% من التغييرات في أداء الفروع الإنتاجية.
- أظهرت نتائج الانحدار البسيط وجود علاقة طردية متوسطة بين التغيير في الهيكل التنظيمي وأداء الفروع الإنتاجية، حيث بلغ معامل الارتباط (R = 0.411)، وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup> = 0.169)، ما يعني أن التغيير الهيكلي يفسر حوالي 16.9% من التغييرات في الأداء.
- أثبتت النتائج وجود علاقة طردية متوسطة بين التغيير في الموارد البشرية وأداء الفروع الإنتاجية، حيث بلغ معامل الارتباط (R = 0.491)، في حين بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup> = 0.241)، أي أن التغييرات في الموارد البشرية تفسر حوالي 24.1% من التغييرات في الأداء. وتعكس

هذه النتيجة الدور المحوري للموارد البشرية في إنجاح التغيير التنظيمي، لاسيما من خلال التكوين، التحفيز، وتنمية الكفاءات، وهو ما يؤكد أن الاستثمار في العنصر البشري يمثل أحد أهم روافع تحسين الأداء

- بينت نتائج الانحدار البسيط وجود علاقة طردية متوسطة بين التغيير التكنولوجي وأداء الفروع الإنتاجية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.471$ )، ومعامل التحديد ( $R^2 = 0.221$ )، ما يدل على أن التغيير التكنولوجي يفسر حوالي 22.1% من التغيرات في الأداء. وتشير هذه النتيجة إلى أن إدخال التكنولوجيا الحديثة ساهم في تحسين الأداء، غير أن هذا الأثر بقي متوسطاً، ربما بسبب محدودية التأهيل التقني أو عدم الاستغلال الأمثل للتقنيات المعتمدة.
- أظهرت النتائج وجود علاقة طردية متوسطة تميل إلى القوة بين التغيير في الإستراتيجية وأداء الفروع الإنتاجية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.515$ )، وبلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.266$ )، أي أن التغيير الإستراتيجي يفسر حوالي 26.6% من التغيرات في الأداء. وتعكس هذه النتيجة أهمية وضوح الرؤية الإستراتيجية وملاءمتها لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية في دعم أداء الفروع الإنتاجية

وفي ختامه، هذه الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي يُعدّ خياراً إستراتيجياً حتمياً بالنسبة للفروع الإنتاجية لمجمع ENMTP، في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة وقد بينت النتائج أن التغيير التنظيمي، بأبعاده المختلفة، يسهم بشكل ملموس في تحسين أداء الفروع الإنتاجية، سواء من حيث الجودة، الكفاءة، أو القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة. كما أبرزت الدراسة أن نجاح التغيير التنظيمي لا يرتبط فقط بتبني قرارات إدارية عليا، بل يتطلب إشراك المورد البشري، وتوفير مناخ تنظيمي داعم، وتكاملاً بين التغيير الهيكلي، البشري، التكنولوجي، والاستراتيجي. وعليه، فإن التغيير التنظيمي غير المدروس أو غير المتوازن قد يؤدي إلى نتائج عكسية، ما يستدعي إدارة واعية تقوم على التخطيط والمتابعة والتقييم المستمر. وعلى ضوء النتائج، تقترح الدراسة جملة من التوصيات نحددتها في الآتي:

- تهيئة بيئة ملائمة لإجراء التغيير للوصول إلى أداء متميز.
- تعزيز ثقافة التغيير المستدام من خلال بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير.
- توسيع نطاق التغيير والاهتمام أكثر بأبعاد التغيير التنظيمي الأكثر تأثيراً على الأداء دون إهمال بقية الأبعاد التي قد يكون تأثيرها غير مباشر.
- ضرورة اعتماد مقاربة شمولية للتغيير التنظيمي تجمع بين الأبعاد الهيكلية، البشرية، التكنولوجية والإستراتيجية بدل التركيز على بعد واحد فقط.
- تعزيز دور الموارد البشرية من خلال تكثيف برامج التكوين المستمر، والتحفيز، وإشراك العاملين في مسارات التغيير للحد من مقاومة التغيير.
- توسيع نطاق التغيير الهيكلي ليشمل مراجعة أعمق للهياكل التنظيمية بما يحقق مرونة أكبر وسرعة في اتخاذ القرار.
- تحسين استغلال التكنولوجيا الحديثة عبر توفير التدريب اللازم وضمان التكامل بين الأنظمة التكنولوجية المعتمدة.
- العمل على صياغة إستراتيجيات واضحة وقابلة للتنفيذ، مع ربطها بمؤشرات أداء قابلة للقياس لضمان متابعة أثر التغيير على النتائج.

#### - ملاحق: الاستمارة

المحور الأول: البيانات الشخصية، و:

- 01-الجنس: ذكر  أنثى
- 02-السن: 20-30 سنة  31-40 سنة  41-50 سنة  51-60 سنة
- 03-المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي
- 05-الاقدمية في العمل: [6-10]  [11-15]  [16-20]  20 فأكثر

المحور الثاني: التغيير التنظيمي.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>التغيير في الهيكل التنظيمي</b>						
01	تقوم المؤسسة بدمج بعض الأقسام لتحسين انتقال المعلومات					
02	تم استحداث فروع جديدة بالمؤسسة					
03	تقوم المؤسسة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً					

04	تحرص المؤسسة على توزيع المسؤوليات بطريقة تعكس أفضل استغلال للمهارات العاملين
05	يتم تغيير نطاق الاشراف بشكل دوري
06	تركز المؤسسة على التغيير في درجة مركزية القرارات
<b>التغيير في الموارد البشرية</b>	
07	تشجع المؤسسة الأفراد على التواصل المفتوح والفعال
08	تقدم المؤسسة فرصا للتدريب وتطوير المهارات الشخصية
09	تستثمر المؤسسة في برامج التدريب وتطوير مهارات العاملين
10	تقوم المؤسسة بتوظيف الكفاءات بشكل دوري
11	تعتمد المؤسسة نظام الإحلال الوظيفي للمراكز الإدارية من داخل المؤسسة
12	تشجع المؤسسة أفرادها على المبادرة بتقديم أفكار جديدة
13	تركز المؤسسة على تحقيق روح الانتماء للعمل بما
<b>التغيير في التكنولوجيا</b>	
14	تعمل المؤسسة على تحديث نظامها التكنولوجي باستمرار
15	تركز المؤسسة على تكامل أنظمتها التكنولوجية لتسهيل تبادل المعلومات
1	تحرص المؤسسة على حماية أمن معلوماتها
17	يتم تغيير المعدات المستخدمة في العمل بشكل مستمر
18	تمتلك المؤسسة قواعد بيانات مشتركة توفر المعلومات بشكل دوري للعامل
<b>التغيير في الاستراتيجية</b>	
19	تغير المؤسسة من أهدافها لتناسب مع التحولات الحالية
20	لي المؤسسة اهتماما خاصا بتصميم أنظمة إدارية فعّالة لتحديد رسالتها ورؤيتها
21	حيز استراتيجية المؤسسة بدرجة من المرونة تساعد على التكيف مع متغيرات البيئة
22	تقوم المؤسسة بمراجعة ومتابعة دورية لمدى تنفيذ الخطة الاستراتيجية
23	تحرص المؤسسة على ربط أهدافها بأهداف عملائها

**المحور الثالث: الأداء**

الرقم	العبارات	بشدة	موافق	محايد	موافق	غير متوافق	موافق
<b>الأداء المالي</b>							
24	تركز المؤسسة على تقييم أدائها المالي باستمرار						
25	أرباح المؤسسة في تزايد مستمر						
26	تسعى المؤسسة جاهدة لتحقيق أهدافها المالية						
27	يتناس حجم الأرباح مع ما تقدمه المؤسسة من منتجات						
28	تمتلك المؤسسة استراتيجية مالية متميزة لتعزيز الربحية						
29	تركز المؤسسة على الاستغلال الأمثل لأصولها						
<b>الأداء من منظور العمليات الداخلية</b>							
30	تعمل المؤسسة على تحسين فعالية الجهاز الانتاجي						
31	تشجع المؤسسة التعاون والعمل بروح الفريق						
32	تقدم المؤسسة منتجاتها بأعلى جودة						
33	تعمل المؤسسة على ضمان التسيير الأمثل للمخزون						
34	تسعى المؤسسة الى تدنية تكاليف العمليات						
35	نقيّم المؤسسة عملياتها الداخلية باستمرار لضمان انتاجية مرتفعة						
<b>الأداء من منظور العملاء</b>							
36	تحرص المؤسسة على التشاور مع العملاء بهدف التعرف على تطلعاتهم المستقبلية						
37	عدد عملاء المؤسسة في تزايد مستمر						
38	تصغي المؤسسة لشكاوى العملاء وتعالجها بشكل فوري						

39	تركز المؤسسة على تعزيز ثقة العملاء الحاليين
40	مستوى رضا العملاء عن منتجات المؤسسة مقبول عموماً
41	تطور المؤسسة من منتجاتها بما يتناسب واحتياجات العملاء
<b>الأداء من منظور التعلم والنمو</b>	
42	نلجا المؤسسة الى مراكز التكوين الخارجية المتخصصة لتكوين عمالها
43	تسهل المؤسسة عملية التعلم لإضافة مهارات جديدة
44	توفر المؤسسة للأفراد التدريب النوعي
45	يبدئ الأفراد اهتماماً بالانخراط في دورات التدريب
46	تتيح المؤسسة فرصة تبني شبكات اجتماعية لتبادل المعرفة
47	تعمل المؤسسة على الرفع من روح المسؤولية لدى العاملين
48	ترصد المؤسسة ميزانية خاصة بالبحث والتطوير
<b>الأداء من منظور البيئة والمجتمع</b>	
49	تشارك المؤسسة في مبادرات اجتماعية وثقافية خارج نشاطها الأساسي
50	تستجيب المؤسسة لاحتياجات سوق العمل المحلية
51	تستقبل المؤسسة الباحثين وطلبة الجامعات ومعاهد التكوين
52	تتخذ المؤسسة تدابير خاصة من أجل الاستغلال الأمثل للموارد الطاقوية
53	تلتزم المؤسسة بكافة القوانين التي تنص على المحافظة على البيئة
54	تلتزم المؤسسة بتحقيق أعلى معايير الأداء البيئي
55	تقيم المؤسسة دورات تحسيسية لعمالها بهدف إبراز أهمية الحفاظ على البيئة

### الإحالات والمراجع :

- Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2007). *Méthode de conduite du changement*. Paris: Dunod.
- Ben Kahla, K. (1999). *Les analyses du changement organisationnel: Quelques questions théoriques, méthodologiques et épistémologiques*. Communication présentée au colloque de l'ISCAE « La flexibilité : conditions de survie ? », Tunis.
- Brown, D. R. (2006). *An experiential approach to organization development (7th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Carnall, C. A. (2007). *Managing change in organizations (5th ed.)*. England: Pearson Education Limited.
- Grouard, B., & Meston, F. (1998). *L'entreprise en mouvement: Conduire et réussir le changement (3e éd.)*. Paris: Dunod.
- Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance (3e éd.)*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Meier, O., et al. (2007). *Gestion du changement*. Paris: Dunod.
- Osman, F. S. (s.d.). *قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين*. مصر: دار الوفاء للطباعة والنشر.
- الدحلة، فيصل عبد الرؤوف. (2001). *تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم، أساليب القياس، والنماذج عملاً*. الأردن.
- العطيات، محمد بن يوسف النمران. (2006). *إدارة التغيير والتحديات عملاً*. دار حامد للنشر والتوزيع.
- بديسي، فهيمة، & قرشي، هاجر. (2016). *جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير*. مجلة دراسات اقتصادية، (3)، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهدي، الجزائر.
- شرفي، مسعودة. (2016). *إدارة التغيير ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة: دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
- Smither, J. W., & London, M. (2009). *Performance management: Putting research into action*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Smith, S. (2011). *إدارة التغيير (ترجمة مكتبة الشقري، ط1. الرياض: دار الوفاء للطباعة والنشر*.