

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبتين:

سارة فضيلي
عائشة بحري

تحت عنوان

أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في

المؤسسات غير الربحية

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة

لجنة المناقشة:

رئيسا
مشرفا و مقرا
مناقشا

جامعة المسيلة
جامعة المسيلة
جامعة المسيلة

عبد الرؤوف عزالدين
توفيق تمار
أمال بن سالم

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي

أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدِي وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي

عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿

النمل: ١٩

فجر

شكر وتقدير

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على من اصطفى أما بعد:***

بعد شكره سبحانه وتعالى الذي وقفني في عملي هذا

كما أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان

للأستاذ الفاضل الدكتور تمار توفيق على دعمه المتواصل ونصائحه لنا

كما أشكر كل الأساتذة

الذين تعلمت على أيديهم، وأشكر كل زملائي في الدفعة

والشكر موصول الى قسم علوم

التسيير بجامعة المسيلة رئيسا وأساتذة وإدارة

كما أشكر لجنة المناقشة لما بذلوه من جهد

لتقييم هذا العمل ومناقشته والحكم عليه

، وكل من ساهم في مديد العون من أجل إنجاز هذا

العمل من قريب أو من بعيد، وجعل الله كل ذلك في ميزان حسناتكم!

إهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا الى من حملتني وهنا على وهن

الى منبع الحياة وهبة الرحمان، الى من تحت قدميها الجنان

الى نور عيني وأنستي في ليلي أمي الغالية نورة قراري حفظها الله.

الى عنوان قصيدي الى من دفعني

الى مواكبة دأب الكفاح والوصول الى النجاح

الى من رباني على عزة النفس والكبرياء

الى كنز الوجود وأروع هبة من المعبود أبي الغالي حفظه الله وأطال في عمره.

الى أخواتي اللواتي أتقاسم معهن الحياة في السراء والضراء

هاجر، فاطمة الزهراء، حليلة السعدية، مريم، أماني، عير:

أسامة والى كل الأهل والأقارب أدام الله محبتهم: الى أخي أطال الله في عمره

والى صديقاتي: فاطمة الزهراء، شيماء، أسماء، خديجة، مروة، صفاء، صونيا

إيمان، عائشة، ريم، مريم، سميرة، وردة، اسمهان، دليلة.

وفي الأخير أهدي هذا العمل الى كل من مد لي يد العون

في إنجاز هذا العمل من قريب وبعيد

سارة

إهداء



أهدي هذا العمل المتواضع الى:
الى من هي أندى من قطرات الندى، وأصفى من ماء الدجى
الى المثل العالي والقدوة الصارخة رمز الإرادة المتجددة،
الى من تفرح لفرحتي وتحزن لحزني،
الى من رافقتني دعواتها في كل خطوة من خطوات حياتي،
الى من ضحت من أجلنا إليك أُمي الغالية حفظها الله.
إلى من أستمد منه قوتي واستمراريتي، من ألبسني ثوب مكارم الأخلاق والأدب،
وسهر وتعب وتحمل مشاق الحياة من أجل راحتي وهنائي،
من كان قدوة أقتدي بها، إليك أبي العزيز حفظه الله.
إلى إخوتي: محيي الدين، عيسى، بلال، عصام، الحسين، أحمد.
وإلى أخواتي: زكية، فضيلة، أمال، سمراء، مريم، فاطمة.
وكذا جميع الأهل والأقارب عفاف، فايضة.
إلى صديقاتي: سارة، صورية، نادية، حكيمة.
إلى كل من يكونون لي المحبة والتقدير،
والى كل زملائي في الدراسة وفقهم الله.
الى من أنار لي الطريق في سبيل تحصيل
ولو قدر بسيط من المعرفة أساتذتي الكرام.

عائشة



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر و تقدير
	إهداء
I	الفهرس
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لأثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات غير الربحية	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التغيير التنظيمي
9	المطلب الأول: مفهوم وخصائص التغيير التنظيمي
12	المطلب الثاني: أهداف وأسباب وأنواع التغيير التنظيمي
14	المطلب الثالث: مراحل ومجالات وإستراتيجيات التغيير التنظيمي
18	المطلب الرابع: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابه وأساليب معالجته
20	المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية
21	المطلب الأول: مفهوم الأداء و عناصره
21	المطلب الثاني: مفهوم أداء الموارد البشرية و محدداته
23	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية ومؤشرات قياسه
25	المطلب الرابع: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية وأهدافه وطرق قياسه
28	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

31	المطلب الأول: التعريف بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة
31	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للكلية
36	المبحث الثاني: منهج الدراسة الميدانية
36	المطلب الأول: منهجية الدراسة
36	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
38	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
38	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
43	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات وتحليل النتائج
50	خلاصة الفصل
52	الخاتمة
55	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

والأشكال والملحق



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
19	أساليب معالجة التغيير التنظيمي	01
24	مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية	02
38	معامل ألفا كرونباخ لمحاوير الإستبيان	03
39	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	04
40	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	05
41	توزيع أفراد العينة حسب متغير القسم	06
42	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	07
37	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية	08
43	أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء الموارد البشرية	09
45	أثر التغيير في التكنولوجيا على أداء الموارد البشرية	10
46	أثر التغيير في الوظائف على أداء الموارد البشرية	11
48	أثر التغيير في الأفراد على أداء الموارد البشرية	12

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	نموذج فرضي للدراسة	01
11	خصائص التغيير التنظيمي	02
13	أسباب التغيير التنظيمي	03
15	نموذج ليفن لمراحل التغيير التنظيمي	04
21	العلاقة بين الكفاءة والفعالية	05
35	الهيكل التنظيمي للكلية	06
38	نسبة أفراد العينة حسب الجنس	07
39	نسبة أفراد العينة حسب العمر	08
40	نسبة أفراد العينة حسب القسم	09
41	نسبة أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	10
42	نسبة أفراد العينة حسب الرتبة العلمية	11
44	أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء الموارد البشرية	12
45	أثر التغيير في التكنولوجيا على أداء الموارد البشرية	13
47	أثر التغيير في الوظائف على أداء الموارد البشرية	14
48	أثر التغيير في الأفراد على أداء الموارد البشرية	15
49	النموذج النهائي للدراسة	16

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	إستمارة استبيان
02	قائمة المحكمين
03	مخرجات SPSS

مقدمة



يشهد العالم تغيرات وتطورات متزايدة في مختلف المجالات فرضت على المنظمات بمختلف تخصصاتها مواجهة عدة تحديات، وتماشيا مع كل الظروف والتطورات المحيطة بالمنظمات ظهرت مفاهيم إدارية جديدة كانت بمثابة الحلول أو السبل التي تمكن المنظمات من البقاء والإستمرار.

ولهذا فإن التغيير التنظيمي عملية التحول من وضع حالي إلى وضع اخر مرغوب فيه، وفق خطة تستهدف زيادة فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها، وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئتها، حيث يمس عدة جوانب منها الوسائل التكنولوجية والهيكل التنظيمي ومهام ووظائف العامل، وعوامل البيئة الخارجية (الاقتصادية، السياسية والاجتماعية) التي لها تأثير على أداء المنظمة.

فالتغيير التنظيمي من أصعب الأمور في التعامل معه بسبب مقاومة العاملين له، بسبب عدم وعيهم بإيجابياته ومزاياه، وبالتالي تعدد الإستراتيجيات التي تتخذها الإدارة من أجل إقناع العاملين بضرورة التغيير، ووضع أساليب للتقليل من مقاومتهم وتقبلهم للتغيير.

وأما المورد البشري وتنميته وتطويره، فإن محل الاهتمام هو ما يتأثر به هذا المورد من فعل التغيير التنظيمي وردود أفعاله إزاءه، اذا ان الفرد هو المحور الرئيسي الذي يجب أن تنصب عليه جهود المنظمات كافة أثناء التغيير، وذلك لكونه يشكل بإمتياز أهم المحددات لكفاءتها وفعاليتها، فالمنظمات التي تسعى لتحقيق النجاح هي تلك التي تعمل على التأثير على أداء افرادها وعلى توجيهه نحو تحقيق أهدافها.

1- إشكالية الدراسة:

من المنظمات التي حدث فيها التغيير نجد كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة حيث انها انتقلت من النظام القديم إلى النظام الجديد ل م د وما ان التغيير له أثر على أداء الموارد البشرية فقد قمنا بمعالجة الإشكالية التالية:

- ماهو أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة

المسيلة؟

تندرج تحتها مجموعة من الأسئلة الفرعية

- مالمقصود بالتغيير التنظيمي وماهي مجالاته؟

- ماهي مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية ؟

- ما أثر مجالات التغيير على أداء الموارد البشرية في الكلية؟

2- فرضيات الدراسة:

للتغيير التنظيمي الحاصل في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة اثر ايجابي في تحسين اداء الموارد البشرية تندرج مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- للتغيير التنظيمي في الهيكل التنظيمي اثر على اداء الموارد البشرية في الكلية.
- للتغيير التنظيمي في التكنولوجيا اثر على اداء الموارد البشرية في الكلية.
- للتغيير التنظيمي في الوظائف اثر على اداء الموارد البشرية في الكلية.
- للتغيير التنظيمي في الافراد اثر على اداء الموارد البشرية في الكلية.

3- أهمية الدراسة:

- يمكن ادراك اهمية الدراسة من خلال دراسة موضوع "اثر التغيير التنظيمي على اداء الموارد البشرية" في اهمية المحورين الذي يدور حولهما الموضوع وهما:

- محور التغيير التنظيمي الذي هو انتقال المنظمة من وضع إلى وضع اخر مرغوب فيه لإحداث تعديلات في الجوانب البشرية والهيكلية والتكنولوجية.
- محور اداء الموارد البشرية هو القيام بأعمال الوظيفة التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور والمهام، بكفاءة وفعالية.

4- أهداف الدراسة:

- إن الهدف الاساسي لكل بحث علمي هو الوصول إلى الحقيقة العلمية فدراستنا هذه تهدف الى:
- فهم ودراسة عملية التغيير التنظيمي.
- التعرف على مفهوم اداء الموارد البشرية وواقعه في الكلية.
- التعرف على مدى تاثير التغيير التنظيمي على اداء الموارد البشرية.
- دراسة وتحليل العلاقة بين التغيير التنظيمي واداء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة.

5- أسباب اختيار الموضوع:

- من الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع مايلي:
- الميل والرغبة في معالجة الموضوع.
- ارتباط الموضوع بالتخصص.
- توسيع معارفنا في مجال التغيير التنظيمي في الكلية.

6- منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال الاطلاع على الكتب والمذكرات والمجلات، كما اعتمدنا على المنهج التحليلي من خلال الاستبيان لجمع المعلومات.

7- حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: إبتداء من مارس 2019 إلى غاية ماي 2019

- الحدود المكانية: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

8- صعوبات الدراسة:

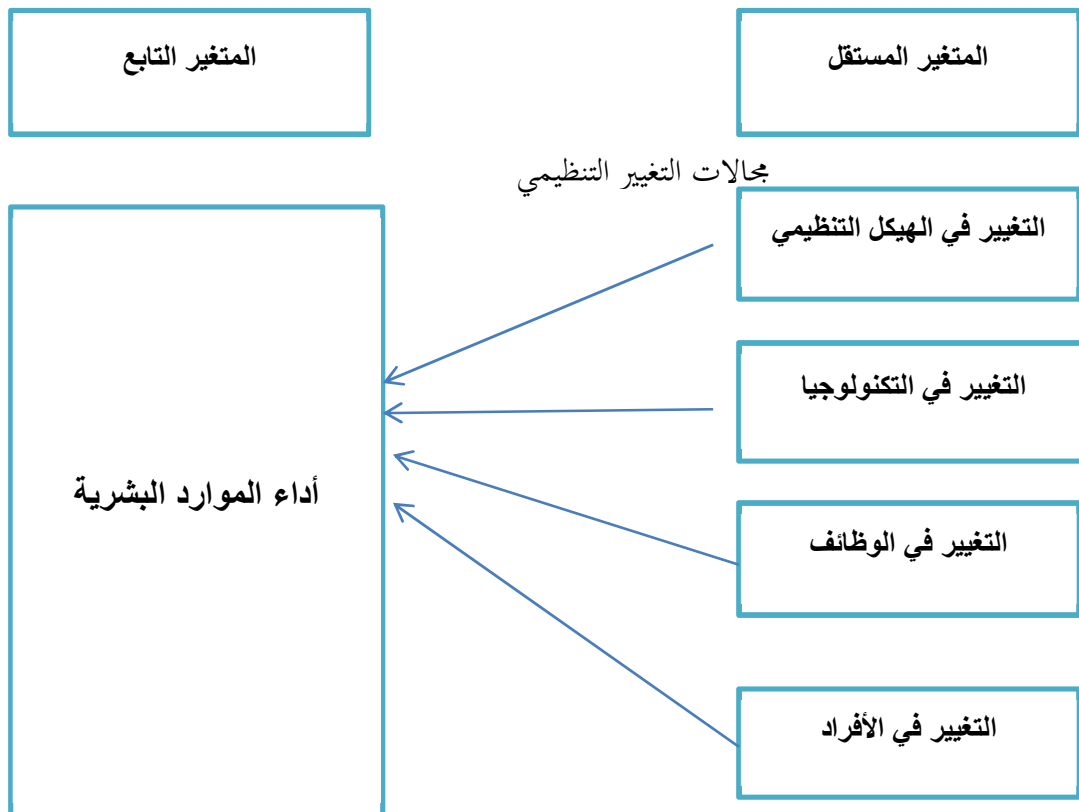
تمثل الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة في النقاط التالية

- ضيق الوقت لإتمام الدراسة.

- قلة البحوث التي تربط التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية.

9- نموذج الدراسة:

لتحقيق الهدف من الدراسة وتحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع قمنا بتصميم هذا النموذج الخاص بالدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبين.

10- الدراسات السابقة:

هناك عدة دراسات تناولت متغيرات الدراسة [التغيير التنظيمي، أداء الموارد البشرية] أهمها:

الدراسة الأولى: كرمي كريمة، التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة موضوع التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي، فأجريت الدراسة في مؤسسة الكهرباء والغاز لولاية عنابة، حيث استخدمت المنهج الوصفي ومنهج قياس الاتجاهات في الدراسة بالاستعانة بالاستبيان، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أثبتت الدراسة أن التغيير التنظيمي الذي أجري في مؤسسة سونلغاز لم يحقق لا أهداف اقتصادية ولا اجتماعية، بسبب وجود معوقات وأسباب اجتماعية سلوكية.
- يوجد اهتمام كبير بجاء عملية التعلم التنظيمي بنسبة معتدلة في أغلبية منشآت الدراسة.
- يوجد اهتمام كبير بالتدريب باعتباره عنصر هاماً لعملية التطوير الإداري.

يمكن القول أن هذه الدراسة تتشابه مع موضوعنا في تطرقها لمغير التغيير التنظيمي، وتختلف مع دراستنا في كونها تناولت الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز ولكن دراستنا تناولت أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة غير الربحية.

الدراسة الثانية: بن عيشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة- مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006.

هدف هذا البحث لدراسة موضوع دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، حيث أجريت الدراسة في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، حيث إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي باستخدام الاستبيان وأهم النتائج المتوصل إليها هي:

- أن هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، الأولى تجرى كل شهر، أما الثانية فتقوم بها المؤسسة على أساس سنوي أو بعد الإنتهاء من كل دورة تدريبية، من
- ينظر الأفراد بالمؤسسة إلى تقييم الأداء على أنه مهم، ونعتقد أن سبب عدم النظر إليه على أنه مهم جدا راجع إلى أن تقييم الأداء بالمؤسسة يتميز بعدم دقة عناصره وإتصافها بالعمومية.
- بينت الدراسة أن التدريب بالمؤسسة يتم على أساس نتائج تقييم الأداء.

وعلى ضوء ذلك يمكن القول أن هذه الدراسة تتشابه مع دراستنا في تطورها لموضوع أداء العاملين، وتختلف في متغير التدريب بالمقارنة مع دراستنا التي تتضمن موضوع التغيير التنظيمي، وهذه الدراسة أجريت في مؤسسة اقتصادية أما دراستنا في المؤسسة غير الربحية.

الدراسة الثالثة: علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونلغاز-وحدة الأغواط- مذكرة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2013.

هدف هذا البحث لدراسة موضوع أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، حيث أجريت الدراسة في مؤسسة سونلغاز وحدة الاغواط، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، يشمل مجتمع الدراسة 534 عامل وتكونت العينة من 254 عينة، وإستخدم الاستبيان كأداة للتحليل وأبرز النتائج هي كمايلي:

- إن اتصاف الهيكل التنظيمي بالمرونة وقابلية التعديل في كل مرة أقدر على تطوير أداء الموارد البشرية.
 - إن نجاح أي منظمة يتوقف على قدراتها على مواكبة التغيرات المستمرة في بيئة العمل.
 - إن اشراك العاملين في صنع القرار بالتغيير التنظيمي يتيح فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات.
- وعليه يمكننا القول أن هذه الدراسة تتشابه مع دراستنا في نفس المتغيرات المتمثلة في التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية، وتختلف في مكان الدراسة هذه الدراسة في المؤسسة الاقتصادية أما دراستنا في المؤسسة غير الربحية.
- الدراسة الرابعة: زهير محمود الكردي، إستراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير، كلية أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2016.

هدف هذا البحث إلى صياغة استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بالجامعة الإسلامية غزة، فتعمدت المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي، استخدم الاستبيان والمجموعة البؤرية كأداة للدراسة، أما أبرز النتائج هي كالتالي:

- وضع استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في الجامعة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة تتضمن رؤية ورسالة الجامعة وغايات وأهداف تساعد على تطوير قيادة التغيير وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي.
- بلغت الدرجة الكلية لاستبانة تطوير قيادة التغيير في ضوء مبادئ التنمية المستدامة من وجهة نظر: عميد، نائب عميد، رئيس قسم، مدير بمتوسط حسابي يساوي 3.46، اي بوزن نسبي 69.20% وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة.

وبالتالي يمكن القول أن هذه الدراسة تتشابه مع موضوعنا في تطرقها لموضوع التغيير، وميدان الدراسة لأنها في نفس المؤسسة، وتختلف في متغير التنمية المستدامة أما دراستنا تطرقت لمتغير أداء الموارد البشرية.

11- هيكلية البحث:

في هيكل البحث تم الإلمام بمختلف جوانب الموضوع الذي احتوى على فصل نظري وفصل تطبيقي وهي كما يلي:
- **الفصل الأول:** تناولنا فيه الإطار النظري لأثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، الذي تم من خلاله إلى التطرق لبعض المفاهيم حيث قمنا بتقسيمه لمبحثين، في المبحث الأول مفاهيم عامة حول التغيير التنظيمي، أما المبحث الثاني تناولنا فيه الإطار النظري لأداء الموارد البشرية.

- **الفصل الثاني:** تطرقنا في هذا المبحث للدراسة الميدانية التي قمنا بها في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين الأول التعريف بالكلية وهيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني تناولنا فيه منهج الدراسة وأدواتها، أما المبحث الثالث تناولنا فيه تحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري لأثر التغيير
التنظيمي على أداء الموارد البشرية
في المؤسسات غير الربحية



تمهيد:

تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات و تغيرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، تبرز أهمية التغيير التنظيمي كأحد أهم أنواع التغيير في المنظمات الأعمال ، بسبب إقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها أو من حيث هيكلها التنظيمية أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاههم أو الإجراءات المنظمةة و تقنياتها. المستخدمة و الهدف من وراء ذلك ه البحث عن تلاؤم دائم بين نظم المنظمة وتغيرات المحيط .

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التركيز على جانب النظري للتغيير التنظيمي وكذا الجانب النظري للأداء

الموارد البشرية وذلك بعرضها في مبحثين هما:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التغيير التنظيمي.

المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التغيير التنظيمي.

يعد التغيير التنظيمي من المواضيع الأساسية لدى المهتمين بعلم الإدارة، والذي يشكل الهدف المحوري لكثير من المنظمات، حيث أصبح التغيير جزء من حياة أي منظمة تريد الاستمرار و الحفاظ على بقائها.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص والتغيير التنظيمي.

يعتبر التغيير التنظيمي ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما عنصر أو أكثر، هو يقوم على خصائص هامة بتغيير الإمام بها ومعرفتها.

الفرع الأول: مفهوم التغيير التنظيمي.

توجد عدة تعاريف للتغيير التنظيمي نذكر منها ما يلي :

التعريف الأول: التغيير لغويا: مشتق من الفعل غير، وغيره حوله وبدله كأنه جعله غير ما كان عليه.

وفي تنزيل العزيز: « **ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ**

سَمِيعٌ عَلِيمٌ » (الآية 53 سورة الأنفال) معنى يغيروها بأنفسهم يعني حتى : يبدلوا ما أمرهم الله، و يقال

تغايرت الأشياء يعني إختلفت، وغير عليه الأمر حوله أما التنظيم لغويا مصدر نظم ونظاما أي جمعه فإنتظم، والتغيير التنظيمي من هذا المنطق يعني إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسب أدائه.¹

التعريف الثاني: هو العملية التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى الوضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة.²

التعريف الثالث: هو تحويل من النقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان.³

التعريف الرابع: التغيير التنظيمي هو ظاهرة موافقة لنمو المنظمة وتطويرها ويعبر عن الانتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة مع البيئة إلى مرحلة مرغوب فيها تمتاز بمواصفات تجعل المنظمة أكثر قابلية للبقاء.⁴

¹ علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013، ص16.

² حسن محمد أحمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010، ص 49.

³ أسامة خيري، التمييز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 115.

⁴ جمال زروق، التغيير التنظيمي، داخل المنشأة و مدى مساهمة النسق الإتصال في إنجازه، مجلة جامعة دمشق، المجلة 26، العدد الأول + الثاني، 2010، ص 408 . 409.

التعريف الخامس: هو تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في سلوك التنظيمي مع أهداف التنظيم.¹

من خلال التعاريف السابقة فالتغيير التنظيمي هو عملية مخطط لها تعتمد على تعاون جميع العاملين لتحقيق أهداف المنظمة المرجوة.

الفرع الثاني: خصائص التغيير التنظيمي.

يتميز التغيير التنظيمي بمجموعة من الخصائص هي كالتالي:

1) الإستهدافية: التغيير عملية حركية ذات تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا ل لأنه مخطط يتم في إطار حركة منظمة.

2) الواقعية: إرتباط التغيير العملي الذي تعيشه المنظمة، بحيث يتم التخطيط للتغيير وفق إمكانية و موارد ظروف المنظمة الفعلية.

3) التوافقية : يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير ورغبات وإحتياجات وتطلعات القوى المؤثرة في عملية التغيير الداعمة له.

4) المشاركة: تحتاج إدارة إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى و الأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

5) الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية و الأخلاقية في آن واحد.²

6) الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالية أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين و توجيه قوى الفعل في الأنظمة و الوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها.

7) الإصلاح: أي يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من إختلالات في المنظمة .

8) الرشد: يجب أن يخضع قرار التغيير لإعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد المتوقع.

¹ بوبكر منصور، البيئة العلائقية داخل التنظيم بوصفها معوقا للتغيير التنظيمي داخل مؤسسات القطاع الخاص، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، العدد 10، مارس 2015، ص 196.

² ابتسام إبراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي و إدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة، 2006، ص 42.

9) القدرة على التطوير والإبتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو مستخدم حالياً ، فالتغيير يعمل نحو الإرتقاء و التقدم و إلا فقد مضمونه.

10) القدرة على التكيف مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها تتوافق و تتكيف معها.¹

الشكل رقم (2): خصائص التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع.

¹ زهير محمود الكردي، استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير، جامعة الإسلامية، غزة، كلية التسويق، 2016، ص17.

المطلب الثاني: أهداف وأسباب وأنواع التغيير التنظيمي

عملية التغيير التنظيمي عملية مدروسة وذات أهداف، وهو لا يحدث عشوائيا وإنما عدة أسباب تدفع بالمنظمة لإحداث التغيير، بما يناسب مع الأنواع التغيير التنظيمي.

الفرع الأول: أهداف التغيير التنظيمي.

التغيير التنظيمي يسعى إلى تحقيق عدة أهداف التي يمكن حصرها في النقاط التالية:¹

- الفحص المستمر لوضعية المؤسسة و الفرض المحيطة بها.
- تطوير أساليب المؤسسة وفي علاج المشاكل التي تواجهها.
- زيادة الثقة والإحترام والتفاعل بين الأفراد بالمؤسسة.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه وبناء مناخ محابي للتطوير .
- زيادة قدرة المنظمة وإجراءاتها الخاصة بمواجهة البيئة والمتغيرة من حولها وهناك أهداف أخرى:²
- زيادة درجة الإنتماء للمنظمة وأهدافها .
- زيادة الإحساس العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية.
- زيادة الوعي بدنامكية الجماعية ونتائجها المحتملة على الأداء .

الفرع الثاني: أسباب التغيير التنظيمي.

التغيير التنظيمي لا يحدث بطريقة عفوية أو تلقائية، وإنما يوجد هناك أسباب تدعو إلى إجراء التغيير، وهي كالتالي:³

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات.
- تنمية القدرة على الابتكار: التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكليف، أو التعامل السلبي بالرفض.
- إثارة الرغبة في تطوير والتحسين والإرتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب و إثارة الرغبات و تنمية الدافع نحو الإرتقاء والتقدم .

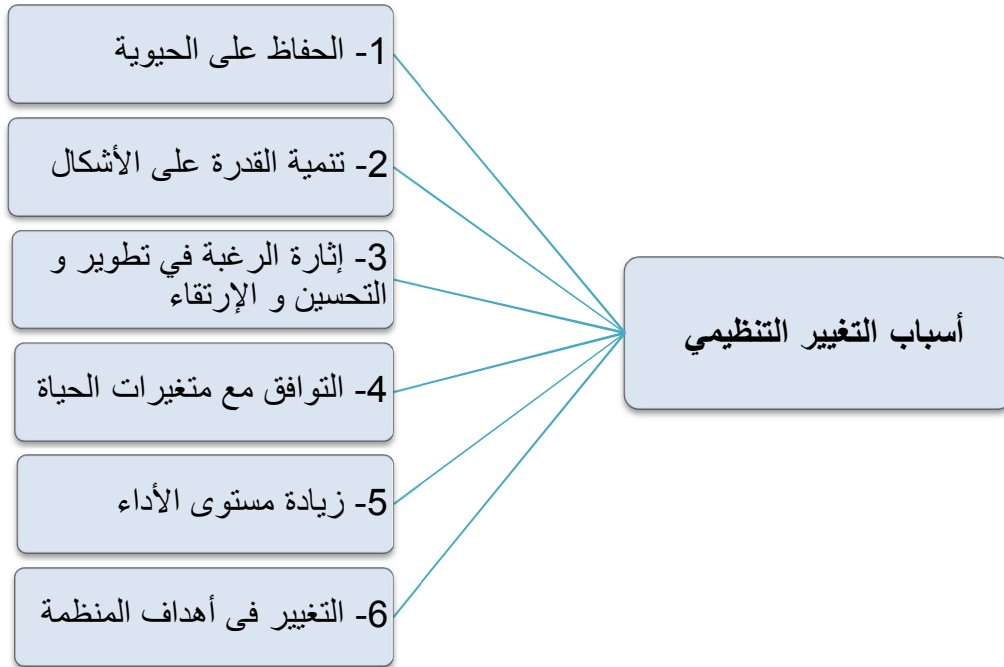
¹ كمال رزيق، عبد الإسلام عقون، أهمية التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية ملتقى دولي، لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، ص 3-4.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامع و للطبع و النشر و التوزيع الإسكندرية، مصر، 2001، ص346-347.

³ زيد منير عبود، إدارة التغيير و التطوير، دار كنوز المعرفة، الأردن عمان، ط 1، 2007، ص 24 25.

- **التوافق مع متغيرات الحياة :** يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف و التوافق مع متغيرات الحياة و مع ماتواجهه المنظمات من ظروف مختلفة ومرافق غير ثابتة وبيئية تتفاعل فيها العديد من العوامل و الأفكار و الإتجاهات و القوى والمصالح.
- **زيادة مستوى الأداء :** يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذية و الممارسات التشغيلية وذلك من خلال :
 - ✓ إكتشاف نقاط الضعف التي أدت إلى إنخفاض الأداء.
 - ✓ معرفة نقاط القوى وتأكيدھا.
- **التغيير في أهداف المنظمة:** يعد سببا جوهريا لماله من بعد على كافة مراحل التخطيط و التنفيذ، لذا يجب أن يكون الهدف مفهوما لدى جميع الأفراد العاملين.¹

الشكل رقم (3): أسباب التغيير التنظيمي .



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع.

¹ مبارك ضامن العنزي، التغيير التنظيمي و علاقته بأداء العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 18.

الفرع الثالث: أنواع التغيير التنظيمي.

- 1) التغيير الشامل والتغيير الجزئي: التغيير الشامل كافة أو معظم جوانب المنظمة و الذي من أمثلة إدارة الجودة الشاملة، أما التغيير الجزئي فيقتصر على جانب أو عنصر واحد الأنظمة أو بعضها كالتطوير الإداري من خلال تحديث البرامج.¹
- 2) التغيير المادي والتغيير المعنوي: التغيير المادي هو ذلك التغيير الذي يحدث على مستوى الآلات والأدوات و إجراءات العمل في المنظمة بعيداً على العاملين، أما التغيير المعنوي سلوك العامل أو تحفيزه.²
- 3) التغيير السريع والتغيير التدريجي: التغيير السريع هو تطور سريع ومتلاحق وفجائي فهو يرتبط بطبيعة الظروف التي تعيشها المنظمة، أما التغيير التدريجي فهو تطور بطيء وتراكمية ويترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة، ويقي أكثر رسوخاً وفعالية من سابقة.³
- 4) التغيير المخطط وغير المخطط : التغيير المخطط هو التغيير الهادف النابع عن قصد ويكون هناك خطة واضحة لإحداث التغيير ويرمي إلى أهداف ملموسة ،أما التغيير غير المخطط عشوائي فلا يتبع خطة ولا تبذل في محاولة لتوقع نتائجه أو معرفة أثره.⁴

المطلب الثالث: مجالات وإستراتيجية التغيير التنظيمي

تمر عملية التغيير التنظيمي بمجموعة من المراحل التي تقوم من خلالها بإحداث التغيير الذي يسمح لها بالانتقال من نقطة إلى نقطة معينة تلك النقطة التي تحدد خلالها المنظمة مجالاتها، ولا يتم إحداث التغيير بإتباع إستراتيجية واضحة تتلاءم وظروف المنظمة .

الفرع الأول: مراحل التغيير التنظيمي.

تتمثل عملية التغيير التنظيمي في ثلاث مراحل أساسية وهي:

- المرحلة الأولى: مرحلة إذابة الجليد (التهيؤ): في هذه المرحلة يتم جذب ولفت إنتباه وإهتمام الأفراد وجماعات المنظمة من عاملين وأقسام ومدبرين إلى ضرورة التغيير بحيث تعتبر أول محاولة جذب إنتباههم للمشاكل التي تعرفهم في عمل ودفعهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداع من أجل حل مشاكلهم، وذلك لإيمان

¹ سوني نيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2011، ص30.

² يوسف صالح الحمد العتري، أثر إدارة التغيير في فعالية الشركات المساهمة في دولة الكويت، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، 2013 ، ص 22.

³ أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 1، 2010، ص 17. 18.

⁴ عوني فتحي، خليل عبيدة، واقع التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2009،

أن يتم إلا بقيام المنظمة بتهيئة أفرادها ومديريها، فهذه التهيئة يطلق عليها الإذابة من أي متغيرات سلبية التي يتعرض الأفراد و الأقسام و المنظمة .¹

● **المرحلة الثانية: مرحلة التغيير:** بعد لإنهاء من توفير مجمل الظروف المساعدة على إحداث التغيير تبدأ مرحلة الشروع في تنفيذ إستراتيجية التغيير، من خلال تسخير مختلف إمكانات المؤسسة (العنصر البشري، المهام، الهياكل التنظيم، التكنولوجيا) ولا بد من ملاحظة أن نجاح هذه الخطة يعتمد بالدرجة الأولى على مدى نجاح المرحلة السابقة و توفير الحوافز المناسبة لذلك ويشير ليقين إلى ضرورة عدم الدخول في هذه المرحلة بسرعة وأخذ الوقت المطلوب واستخدام استراتيجيات، التغيير المناسبة، وذلك لتحقيق حدوث مقاومته من قبل العاملين، فالعملية مسيرة بدقة، يعني أن تكون منظمة للغاية.²

● **المرحلة الثالثة: مرحلة إعادة التجميد :** يطلق عليها مرحلة تثبيت التغيير والاستقرار و هذا يعني أن ما تم تعلمه من مهارات وأفكار وإتجاهات جديدة في مرحلة التغيير دمج في الممارسات الفعلية، وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الإتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الأساليب و الطرق الجديدة سهلة و مرضية ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرضية للعاملين لإظهار السلوك والاتجاهات الجديدة وبعد إظهار السلوك الجديد أو الإتجاه ينبغي استخدام التدعيم أو التغيير الإيجابي أي تعزيز التغيير المرغوب، كما يمكن إستخدام التدريب الإضافي أو أسلوب النمذجة لتعزيز إستقرار التغيير.³

الشكل رقم(4): نموذج ليفن لمراحل التغيير التنظيمي.

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	اعادة التجميد
ايجاد شعور بالحاجة للتغيير	تغيير الناس	تعزيز النتائج
تقليص المقاومة للتغيير	تغيير الأعمال	تقييم النتائج
	تغيير البناء التنظيمي	اجراء تعديلات بناءة
	تغيير التقنيات	

المصدر: حسين رحيم، علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، اهدافه ومدخله، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، في 13-12 ماي 2010، جامعة البلدة، ص16.

¹ كرمي كريمة، التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء و الغاز، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، قسم علم الاجتماع ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة 2010، ص78.

² بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية ، تخصص علم النفس، جامعة وهران 2، 2015، ص 23.

³ عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية، مذكرة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة عنابة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2008، ص 184.185.

الفرع الثاني: مجالات التغيير التنظيمي.

يشمل التغيير التنظيمي المجالات التالية: (الأفراد، التكنولوجيا، الهياكل، المجال الوظيفي).

- التغيير في الأفراد: إن الأفراد يمثلون أهم عنصر في عملية التغيير، وذلك أنهم جوهر العمل في أي منظمة، ويتضمن تغيير الأفراد، تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم أثناء عملية الإتصال، وإتخاذ القرارات وحل المشكلات، وفي هذا العدد يشمل التغيير في الأفراد ناحيتين :

● التغيير المادي للأفراد: بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم .

● التغيير المعنوي للأفراد: بدفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم، أو تعديل سلوكهم من خلال نظم التدريب و

التنمية وتطبيق قواعد الكفاءات و الجزاءات التنظيمية.

إن تغيير الأفراد في المنظمة يتمثل في تفهم سلوكهم وشخصياتهم وإدراكهم، ومن ثم العمل على تغييرها لتلاءم مع منظمات المنظمة وأدواتها، وتساعد عمليو التغيير الأفراد في مسئول التغيير أن يراعي الجوانب المتعلقة بالأفراد مثل دوافعهم واتجاهاتهم وأنماط شخصيتهم و مشاركتهم في القرارات وحل المشكلات وذلك من أجل أن يكون التغيير فعالا وناجحا.¹

- التغيير في التكنولوجيا: يتمثل التغيير في هذا المجال تطبيق أساليب جديدة في طرق الإنتاج الآلات، المواد ونظم المعلومات، والتي يترتب عنها تحسين في المخرجات، الجودة، التكاليف، والتشغيل، وتقليل الوقت، والتطوير التكنولوجي يعني تحول المنظمة من التكنولوجي هو تحسين طرق ووسائل أداة العمل والذي من شأنه أن يؤدي إلى أداء أكثر كفاءة للمؤسسة وظروف عمل العاملين.²

- تغيير الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي في الإطار الذي يتم من خلاله التعرف على علاقات التبعية بين الأفراد والأنشطة في أقسام العمل... إلخ ، وبالتالي فعند التحدث عن التغيير الهياكل والتنظيم فإن هذا التغيير يمكن أن يكون أن يشمل أيضا علاقات الرؤساء بالمرؤوسين وتوزيع السلطات كذلك يمكن أن تتغير أجزاء من نظام إدارة الموارد البشرية مثل معايير واختيار الأفراد أو تقييم أدائهم، إن مجمل هذه التغيرات تمثل تغيرات هيكلية والتي تعني تغيرات بالطرق و الأساليب، والتي تدرك وتصمم من خلالها المنظمة.³

¹ عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات و الأنظمة الأجرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و التسيير، جامعة ورقلة، 2016، ص 17.

² بلحسين دلندا، دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، 2013، ص 62 . 63.

³ بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014، ص 12.

- التغيير في المجال الوظيفي: يهتم بفلسفة ورسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة، ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصياتها، وتميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى، وتمثل ثوابتها وحركة العاملين فيها.

1- تغيير فلسفة ورسالة المنظمة: إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف واستراتيجيات أو شكل مستقل، وهو إعادة تطويع المواد وترشيد استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة أو زيادة الإنتاجية، وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة ومجال ومجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تحدها، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة تغيراتها التي تهيئ فرص يمكن إستغلالها بإضافة نشاط جديد، أما الأهداف فهي الوسيلة التي يمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا.

2- تغيير الأهداف والإستراتيجيات: تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيراتها البيئية المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من جوانب الإستراتيجية فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو أهدافها العامة للمنافسة، أو حتى تغيير إستراتيجياتها من توسع إلى انكماش.¹

الفرع الثالث : إستراتيجيات التغيير التنظيمي

يمكن تصنيف الإستراتيجيات التغيير التنظيمي إلى ثلاث إستراتيجيات وهي كما يلي :

❖ الإستراتيجية العقلانية : وهي الإستراتيجية التي تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هم الجهل، وأن العلم والمعرفة هما العاملان الرئيسيان اللذان يسهلان عملية التغيير، وبالتالي قيام المنظمة بتصميم برامج تدريبية تركز على تزويد المتدربين بالمعلومات اللازمة كتسهيل عملية التغيير.²

❖ الإستراتيجية الثقيف و التوعية الموجهة : نفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص، أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص، أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم، وبالتالي فإنهم يقاومونهم ولا يقبلونه، يحاولوا لقائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية و الثقيف و إزالة المخالف، والتنمية الولاء للتغيير المراد إحداثه، بحيث يصبح الناس قابلين

¹ رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 11-12.

² رقية البدارين، فريد محمد قواسمية، دور المرأة في قيادة التغيير، مجلة البقاء للبحوث الدراسات، المجلد 16، العدد (1)، 2013، ص 29.

للتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين، ومقاومين له، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد وموافقة.¹

❖ **الاستراتيجية القوة القسرية** : عندما يتم استخدام كافة الطرق والوسائل والأساليب الممكنة في إحداث التغيير، يضطر قادة التغيير إلى استخدام القوة والقسر كاستراتيجية بديلة لإتمام عملية التغيير، خصوص إذا ترتب على تأخيرها ضرر للمؤسسة أو تفويت فرصة مهمة لها.²

المطلب الرابع: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي و أسبابه وأساليب معالجته.

يعتبر التنظيم من أصعب الأمور في التعامل معه ،ولذا فإن رد فعل الطبيعي للتغيير هو مقاومته فب البداية، مع وجوه معرفة أسباب ومن ثم استخدام الأساليب المناسبة للتقليل منه.

الفرع الأول : هي استجابة عاطفية سلوكية إتجاه خطر حقيقي أو مرتفع يهدد أسلوب العمل الحالي.³

الفرع الثاني: مقاومة التغيير هو وقوف الأفراد والمجموعات موقف سلبي يدل على عدم رضا، أو تقبل أي تعديلات، أو تبديل ثرى الإدارة أنه ضرورة لتحسين الأداء وزيادة فعالية المنظمة.⁴

الفرع الثاني: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.

يمكن إرجاع مقاومة العاملين للتغيير بشكل عام إلى الأسباب التالية :

- **الإرتياح للمألوف والخوف من الجهول** :يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والإرتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة .
- **العادات** : تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية إستجابته للمواقف ، ويشعر الفرد بالإرتياح لها لأنه لا يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينيا ومبرجحا إلى حد ما.
- **سوء الإدراك**: إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف و القصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير.
- **المصالح المكتسبة** : ترتبط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثقيا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه ،لأنه ذلك يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه.

¹ خالد إبراهيم أحمد أبو شريف، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، ماجستير، تخصص القيادة والإرادة، الأقصى، 2016 ص 57.

² زهير محمود الكردي، مرجع سابق، ص 32.

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 384.

⁴ ربيحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، ط1، 2015، ص ص 309-310.

- الانتماءات الخارجية : تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد و الجماعات أن تقاليد و معايير جماعة

صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ .

الفرع الثالث: أساليب معالجة مقاومة التغيير التنظيمي.

الجدول التالي يوضح أهم أساليب معالجة التغيير التنظيمي :

الجدول رقم (01): يوضح أهم أساليب معالجة التغيير التنظيمي

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التعليم و التبليغ	عدم وجود معلومات دقيقة للتحليل	حالما يقنع الناس بالتغيير فإنهم يساعدون في تنفيذه	من الممكن أن يستغرق وقتا طويلا إذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبيرا
المشاركة	عدم وجود مقاومة كبيرة	إلتزام المشاركين بما يشاركون بوضعه	من الممكن أن يكون مضیعة للوقت إذا ما تم المشاركون بتخطيط تغيير لا يتلاءم مع الحاجة
الدعم و التسهيل	المواقف التي يقاوم الناس فيها بسبب عدم التكيف	لا يوجد أسلوب محدد لمعالجة عدم التكيف	أخذ وقت أطول و مكلف
التفاوض والاتفاق	عند تعرض شخص للخسارة جراء التغيير	طريقة سهلة نسبيا	قد تكون مكلفة إذا طالب آخرون الأسلوب نفسه
المناورة والاستقطاب	حين تفشل الوسائل الأخرى	حل غير مكلف	إمكانية حدوث مشكلات مستقبلية
الترهيب الصريح والضمني	عند وجود حاجز للسرعة بوجود السلطة	سريع على كافة أنواع المقاومة كافة	يمكن أن يؤدي إلى مخاطر أو هياج.

المصدر: موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، 2003، ص 54.

المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية.

يلعب أداء الفرد دورًا هامًا في تأثير على أداء المنظمة ونجاحها، وتحقيق الأهداف المسطرة، كما أن الإهتمام المتزايد بالمواد البشرية والنظرة، إليها كبيرة تنافسية أدى إلى تطوير مفاهيم ونظريات حديثة مثل نظرية المنظمة المتعلمة والذكاء التنظيمي وغيرها، لهذا ظلت إشكالية الأداء وتحسينه وضبط محدداته مصدر إهتمام، وهو ما تعكسه بحوث الفكر الإداري الإقتصادي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وعناصره.

يعتبر الأداء من المفاهيم المهمة في المنظمة وذلك لأنه العامل المشترك بين جميع الجهود المبذولة من طرف الإدارة والعاملين بمختلف إطاراتهم لأنه يحتوي على عناصر التي تمكن الفرد من أداء العمل الموكل إليه بكفاءة.

الفرع الأول: مفهوم الأداء.

للأداء عدة تعاريف نذكر منها مايلي :

✓ **التعريف الأول:** الأداء اللغة (أدى) دينه (تأدية) قضاء و الإسم (الأداء) وهو (أدى) الأمانة من فلان بالمد و (تأدية) إليه الخبر أي إنتهى .

ويعرف إصطلاحاً : بأنه النتائج التي يحققها الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال.¹

✓ **التعريف الثاني:** الأداء هو عبارة عن نتائج الفعلي للجهد المبذول من قبل الفرد و يتأثر هذا الأداء بمقدار إستغلال الفرد لطاقته و إمكانيته وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء.²

✓ **التعريف الثالث:** هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.³

الفرع الثاني: عناصر الأداء.

للأداء عنصريين هامين نوجزهما فيما يلي من خلال إيضاح العلاقة بينهما:

■ **الكفاءة:** هي الإستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف وبإعتبار الكفاءة معيار نوعي وكمي يتسع ليشمل الإنتاجية.

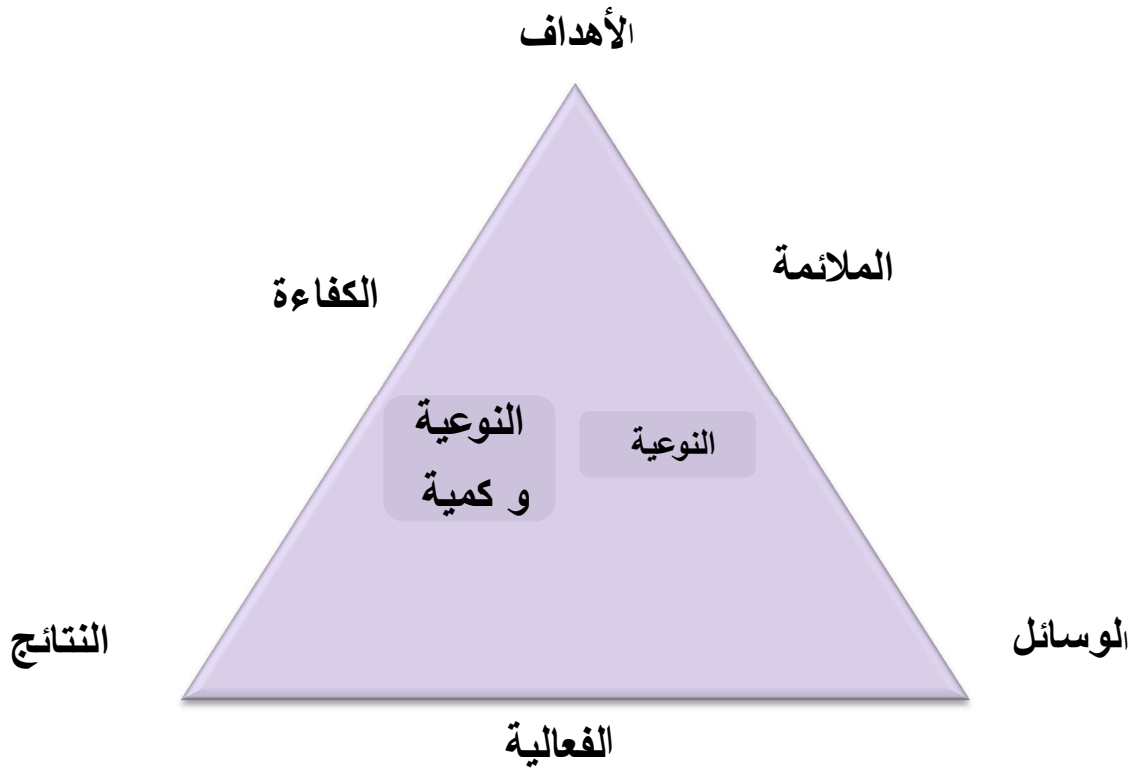
¹ بن على الوابل عبد الرحمن، دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضابط الأمن من العام، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2005، ص 20.

² سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور و أثرها على أداء العاملين في شركات و مؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2004، ص 82.

³ رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003، ص 209.

- **الفعالية** : تتعلق بتحقيق الأهداف كما أنها تغني التأكيد من أن إستخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد و الأهداف و المرجوة.¹
- وشكل التالي يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية والتي تتطلب التنسيق بين كل الأهداف المرسومة، الوسائل المتاحة، النتائج المحققة.

الشكل رقم (5): علاقة بين الكفاءة و الفعالية .



المصدر : وائل محمد صبحي إيريس وطاهر محسن منصور الغالي، ص 48.

المطلب الثاني: مفهوم أداء الموارد البشرية ومحدداته .

لقد شغل موضوع أداء الموارد البشرية إهتمام كبير من قبل الباحثين، حيث يعتبر المورد البشري العنصر المهم في تحقيق أهداف المنظمة من أجل إستمرارها وبقائها.

الفرع الأول: أداء الموارد البشرية.

هناك عدة تعاريف لأداء الموارد البشرية نذكر منها مايلي :

¹ وائل محمد صبحي إيريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساليب الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، ط 1، 2009، ص 46.

التعريف الأول: هو ما يقدمه العمال من مخرجات عمل وما يصرفنه، ونوعيته علاقتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات.¹

التعريف الثاني: عرف Dean : على أنه النظام الذي يتضمن العوامل في البيئة المباشرة لعمل الفرد و التي تؤثر في سلوك الفرد و الإنجاز الذي يليه.²

التعريف الثالث: يعرف نيكولاس : أداء الموارد البشرية بأنه إنتاج السلوك ، فالسلوك هو نشاط الذي يقوم به الأفراد، أما إنتاجات السلوك فهي النتائج التي تخصصت عن ذلك السلوك، مما جعل المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك.³

الفرع الثاني: محددات أداء الموارد البشرية.

لتحديد مستوى الأداء يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى و التفاعل بينها، فالأداء هو ناتج العلاقة بين مجموعة من المحددات وهي:

- **الجهد:** هي الخصائص الشخصية لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتطلب هذه القدرات عبر فترة زمنية محددة.
- **إدراك الدور:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميته في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.⁴
- **الوظيفة:** كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما تنتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعاً لقدرات وإمكانياتها العلمية والجسمية بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات و معدات و طرق وأساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية .
- **البيئة التنظيمية الداخلية:** وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من آلات و طرق التنظيم الإداري من طرف القيادة ونظم التجهيز وأيضاً الإتصال الداخلي.
- **المحيط الخارجي:** المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في المنظمة مثل الرواتب التي تدفع في المنظمات الأخرى أيضاً مكانة المنظمة وسمعتها وقدراتها على منافسة و مواجهة التحديات.⁵

¹ عبد الحميد برحومة ، بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصاد، المركز الجامعي تامنغست . الجزائر، العدد 10، ديسمبر 2016، ص 202.

² فؤاد يوسف عبد الرحمن، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية في شركة العامة للصناعات الكهربائية ، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 35، العدد 2012، 91، ص 190.

³ علاوي عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 126.

⁴ بوسفطة آمال، الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين اداء العمال، مذكرة ماجستير، تخصص علم الاجتماع العمل و التنظيم، جامعة محمد خيضر، 2016، ص 93-94.

⁵ بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 10.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية ومؤشرات قياسه.

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في أداء البشرية على عدة عوامل نذكر منها

يقوم أداء الموارد البشرية على عدة عوامل نذكر منها:

- إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية جعل مهمة تحديدها بدقة والإتفاق عليها من طرف الباحثين أمر صعبا للغاية، هناك عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في لأداء المتمثلة أساسيا في المعرفة، التعلم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل حاجيات ورغبات لأفراد.
- وهناك عوامل موضوعية وتمثل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية أو مجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية، وإن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز، المهارات، ومستوى التأهيل والممارسات، وعوامل غير خاضعة لتحكم والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمنظمة.¹

¹ عادل عيسى، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم التسيير، 2001، ص 23.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم (02): مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية

المؤشر	التعريف
الغيابات	يعتبر الغياب تعبيراً عن عدم تكييف العامل مع عمله، ويرتبط في العادة بكرة العامل للمكونة البشرية التي يعمل فيها، والغياب هو أحد المؤشرات الأساسية التي تكشف عن عدم الرضا الوظيفي للعمال.
الاضراب	يعتبر الاضراب شكل من أشكال الصراع داخل المنظمة، وهو احتجاج يقوم به العمال للتعبير عن وضع سيء يعانون منه، ويعني كذلك التوقف الجماعي عن العمل لحين حدوث تغييرات في المكافآت أو ظروف العمل، وهو مظهر تكتيكي للضغط ويفترض أن يكون هناك نوع من الوعي الجماعي بحجم المشكلة و الاحساس بأن الهدف واحد وأن النتائج تعود على الكل.
دوران العمل	هو من مؤشرات الأداء ويعني كثرة تنقل العمال بين مناصب العمل دون ثبات في أحدهم بعد فترة تجريب غير مرضية، أو عدم القدرة على التلاؤم مع المنصب الجديد لأسباب مختلفة منها الاشراف السيئ، الاحساس بالظلم، وموقفهم من الجهاز الاداري، الشئسي الذي يجعلهم يشعرون بأن هناك من يأخذ أجرا شهريا دون مقابل عمل واضح يقوم به التنظيم وبالتالي أجره مقتطعا من حساب العمال مما يؤدي الى شعورهم بالظلم، وهذا ما يؤدي الى الزيادة في دوران العمل.
الترقية	وهي نقل الموظف الى وظيفة ذات مستوى أعلى تختلف في المسؤوليات ويصحبها في المرتب و الدرجة، وهي تعبر عن نمو و تقدم الفرد في عمله.
الشكاوى	ان الاستياء من طرق العمل أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المستائين الى رفع شكاويهم كتابيا أو شفويا لرؤسائهم، فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا، الأمر الذي يتوجب أخذها بعين الاعتبار وتحليلها بدقة و إيجاد الحلول الممكنة.
حوادث العمل	تعد الحوادث و الاصابات التي يتعرض لها العامل تعبيراً منه عن عدم رضاه عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في انجاز المهام الموكلة اليه.

المصدر: برباح محمد الأمين، موساوي يحيى، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر منشورة، جامعة تلمسان كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016، ص 26-27.

-لوكيا الهاشمي وبومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 146-147.

المطلب الرابع: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية وأهدافها و طرق قياسه

يعتبر تقييم الأداء أنه الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وتلبية معنية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه لتحقيق مجموعة من أهداف.

الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

هناك عدة تعاريف أداء الموارد البشرية.

التعريف الأول: عرف أنه تقييم شخص من العاملين في المنظمة على أساس الأعمال التي أنماها خلال فترة زمنية معنية وتقييم تصرفاتها من يعملون معه.¹

التعريف الثاني: يعتبر العملية التي بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجرى مكافأهم بقدر ما يعملون ويتحون، وذلك بالإسناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.²

التعريف الثالث: يعرفه ميتا تيناسكي عملية تقييم الأداء عبارة عن مراجعة المنظمة للأداء المستخدم لمهمة حيث تستخدم هذه الأخيرة لتقويم فعالية في الشغل.³

التعريف الرابع: هو دراسة وتحليل أداء العاملين في عملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية و أيضا للحكم على إمكانية النمو و التقدم للفرد في المستقبل وتحمله المسؤولية أكبر، أو ترقية الوظيفة أخرى.⁴

الفرع الثاني: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية .

تقوم البرامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين هما:

- (1) هدف إداري: وذلك عن طريق إتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية و لإستغناء.
- (2) هدف تطويري : وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق إستخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

وفي الواقع أن معظم المنظمات تدعى أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق الهدفين.⁵

¹ مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي للعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي، عمان، 1993، ص 286.

² شحادة نظمي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان، 2000، ص 75.

³ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، ص 137.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الرألي معنية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 257.

⁵ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الحمراء، بيروت، 1979، ص 125.

فمثلاً ما إقترحه باركسوف حول أهداف تقييم الأداء:¹

- العدالة و الدقة في التعويضات و المكافأة.
- تحديد الأفراد المحتمل ترقيتهم.
- توفير نظام إتصال ذي إتجاهين.
- تقديم تغذية عكسية للعاملين عم مستوى أدايم;
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي;
- المساعدة في تخطيط القوى البشرية.

الفرع الثالث: طرق قياس تقييم أداء الموارد البشرية.

هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المنظمات، وهنا سنتطرق لبعض هذه الطرق فيما يلي :

- **طريقة التقييم عن طريق المقابلة :** تهدف إلى إستعراض الأداء الماضي للعامل وإطلاع على نتائج عملية، وإكتشاف نواحي وعلاج الثانية، ومناقشة العامل في طرق تحسين الأداء في المستقبل وإطلاع وجهات نظر العامل وشعوره إتجاه عملية وأقرانه ورؤسائه وظروف العمل والسياسات الإدارية بوجه عام، وتوفير جو من الراحة يشعر العامل بأنه هناك مجالاً مفتوحاً للاقتراحات وأن هناك من يسمح منذ شكواه ويتعرف على أسبابها وينافس معه حلها ويرشده إلى الحل المناسب.
- **طريقة التقييم الثلاثي:** هناك إتجاه ثلاثي لعملية التقييم وذلك عن طريق قياس الرئيس و الزميل و المرؤوسين نفسه بعملية التقييم، ويتم هذا الأساس تخطيط أوزان معنية الرأي كل طرف في عملية التقييم فمثلاً يستعمل تقييم الرئيس المباشر وزنا يساوي 50 % من عملية التقييم 30 % التقييم الزملاء و 20 % لتقييم الفرد نفسه.²
- **التقييم الذاتي:** هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين وخاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه ولا يشكل جزءاً من التقييم الرسمي للأفراد.³

¹ حمزة الجبالي، تنمية إدارة الموارد البشرية، دار الإسراء والثقافة للنشر والتوزيع، 2016، ص 187.

² نوري منير، الوجيز في تيسير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية الشلف، ط2، 2015، ص 166.

³ بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، و العلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009، ص 85.

- **طريقة الإدارة بالأهداف:** هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج. وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات هي كالآتي:
 - يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها.
 - أثناء التنفيذ، على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، وأن يتابع تحقيق النتائج، وذلك للتعرف ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس مثلاً.
 - عند نهاية المدة المتفق عليها، أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة، وتحديد الإنحراف عن التنفيذ إيجاباً أو سلباً.

خلاصة الفصل الأول:

نستنتج من خلال هذا الفصل أن التغيير التنظيمي هو ضرورة حتمية على جميع المنظمات، تفرضها التغيرات الواسعة في بيئة الأعمال، والتغيير التنظيمي قمنا بالتعرف على عدة مفاهيم له وأهم مراحلها كما تطرقنا إلى مختلف مجالاته هيكلية، تكنولوجية، بشرية، وظيفية]وعدة أسباب، ورد فعل المورد البشري إتجاهه وأساليب خفضه، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

أما بالنسبة لأداء الموارد البشرية قمنا بتقديم بعض المفاهيم للأداء وبعض عناصره، ثم تطرقنا إلى أداء الموارد البشرية ومحدداته ومؤشرات قياسه، وكذلك تقييمه بالإعتماد على عدة طرق.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية بكلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
بجامعة المسيلة



تمهيد:

بعد ما تعرفنا في الاطار النظري على متغيرات الدراسة التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ماتم دراسته نظريا على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة و عليه تم تقسيم هذا إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: تقديم منهج الدراسة

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

سنقوم في هذا المطلب بالتعرف على المؤسسة محل الدراسة كالتالي:

الفرع الأول: نشأة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

1-النشأة: في 1988 تم انشاء دائرة الاقتصاد وتضمن التكوين قصير المدى في المحاسبة و الضرائب و تسيير المخزون، وفي 1991 تم انشاء معهد العلوم التجارية، سنة 2001 تم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-274 المؤرخ في 30 جمادى الثاني 1422 الموافق لتاريخ 18/09/2001 مع انشاء كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير.

2-الأقسام: يوجد بكلية أربعة أقسام بالإضافة إلى القاعدة الأساسية:

العلوم التجارية: سنة 2001 تم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-274 المؤرخ في 30 جمادى الثاني 1422 الموافق لتاريخ 18/09/2001

مع انشاء كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير قرار رقم 1128 مؤرخ في 29 أكتوبر 2015 يتم القرار رقم 136 مؤرخ في 02 مارس 2011 المتضمن انشاء أقسام الكلية.

علوم التسيير: سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-274 المؤرخ في 30 جمادى الثاني 1422 الموافق لتاريخ 18/09/2001 مع انشاء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قرار رقم 1128 مؤرخ في 29 أكتوبر 2015 يتم القرار رقم 136 مؤرخ في 02 مارس 2011 المتضمن انشاء أقسام الكلية.

علوم إقتصادية: قرار رقم 1128 مؤرخ في 29 أكتوبر 2015 يتم القرار رقم 136 مؤرخ في 02 مارس 2011 المتضمن إنشاء أقسام الكلية.

علوم المالية والمحاسبة: قرار رقم 1128 مؤرخ في 29 أكتوبر 2015 يتم القرار رقم 136 مؤرخ في 02 مارس 2011 المتضمن إنشاء أقسام الكلية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 الموافق 24 غشت 2004، يحدد التنظيم

الإداري لمديرية الجامعة و الكلية و المعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

الفرع الأول: عميد الكلية.

يدير الكلية وهو المسؤول عن سيرها ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية و المادية، وبهذه الصفة يتولى:

- هو الامر بصرف إعمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة'

- يعين مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم'

- يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته'

- يحضر إجتماعات مجلس الكلية.

-نواب العميد:

نائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة يتكفل بالمهام التالية:

-ضمان تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج .

-متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو إقتراح على العميد كل إجراء من أجل تحسينه.

-مسك القائمة الاسمية و الاحصائية للطلبة.

-جمع الاعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.

يساعده في مهامه:

-رئيس مصلحة التدريس.

-رئيس مصلحة التعليم و التقييم.

-رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام و التوجيه.

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية يتكفل بالمهام التالية:

-متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.

-السهر على سير مناقشة المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج.

-متابعة سير أنشطة البحث العلمي.

-تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم.

يساعده في مهامه:

-رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج.

-رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.

-رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.

الفرع الثاني:الأمانة العامة للكلية.

تكلف الامانة العامة للكلية بما يأتي:

-تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه.

-تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.

-تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه.

-ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

تشمل الأمانة العامة للكلية التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي المصالح الآتية:

-مصلحة المستخدمين.

-مصلحة الميزانية والمحاسبة.

-مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

-مصلحة الوسائل والصيانة.

الفرع الثالث: رئيس القسم.

يساعد رئيس القسم:

● مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج، يقوم بالمهام الآتية:

-متابعة عمليات التسجيل وإعادة تسجيل طلبة التدرج

-السهر على حسن السير الحسن للتعليم.

ويساعده كل من:

-رئيس مصلحة التدريس.

رئيس مصلحة متابعة التقييم و التعليم.

● مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي، يقوم بالمهام الآتية:

-السهر على سير التعليم فيما بعد التدرج.

-ضمان متابعة أنشطة البحث العلمي.

-ضمان متابعة سير اللجنة العلمية للقسم.

ويساعده كل من:

-رئيس مصلحة التكوين العالي لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.

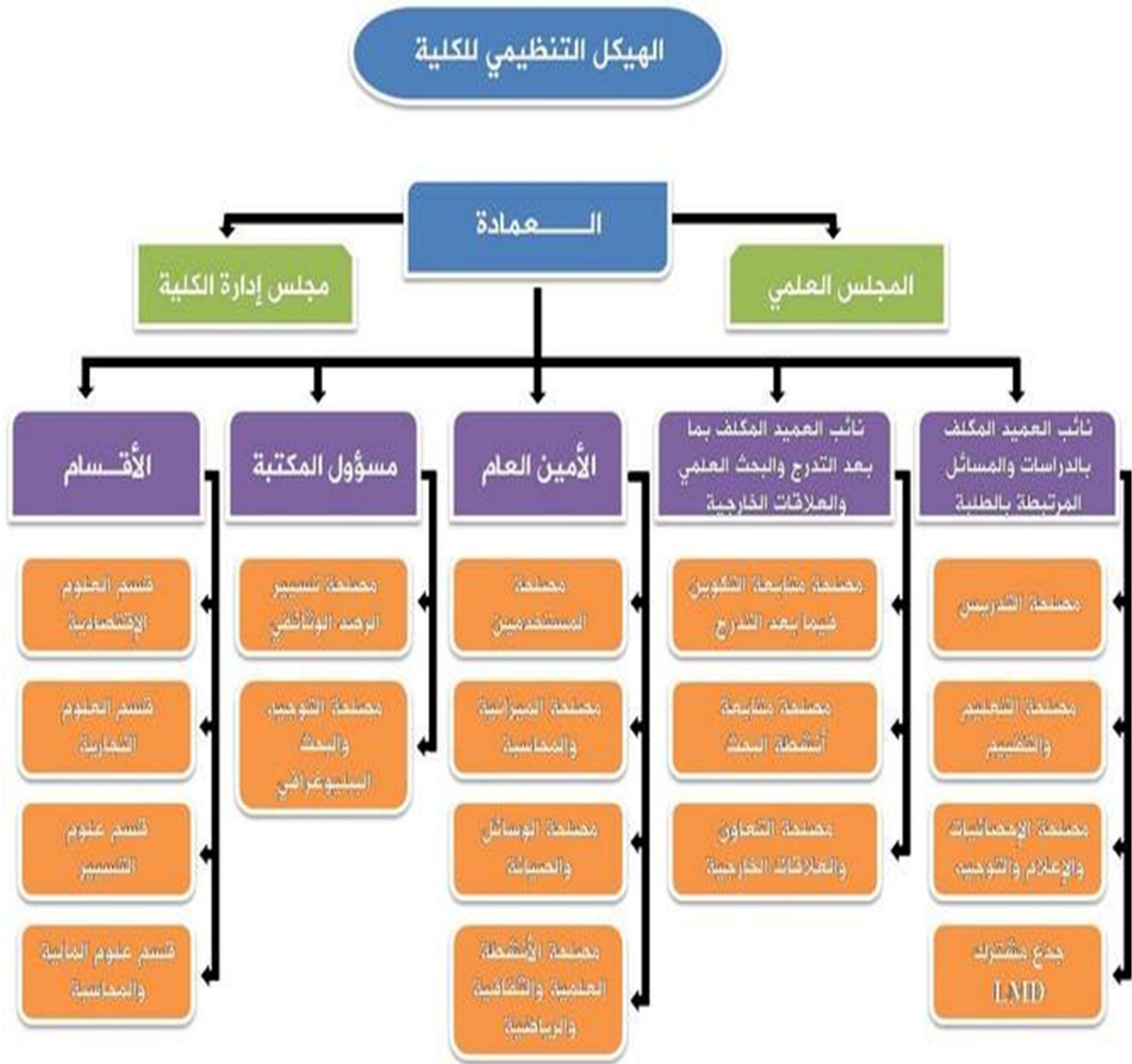
رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.

الفرع الرابع: مكتبة الكلية.

تكلف مكتبة الكلية بما يأتي:

- إقتراح برامج إقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- صيانة الرصيد الوثائقي والتحيين المستمر لعملية الجرد.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البليوغرافية.
- وتشمل مكتبة الكلية المصلحتين الاتيتين:
 - مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي.
 - مصلحة التوجيه والبحث البليوغرافي.

الشكل رقم (6): الهيكل التنظيمي للكلية



المصدر : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة

المبحث الثاني: منهج وأدوات الدراسة الميدانية.

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية من أجل الوصول إلى الهدف العام للبحث لتحسين أداء الموارد البشرية في الكلية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة.

تناول هذا المطلب تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وعرض الأداة المستعملة وكذلك الأدوات وهي:

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من 181 أستاذ موزعين على أربعة أقسام، حيث قمنا بتوزيع 40 إستمارة وتم إسترجاع جميع الإستمارات من أجل التحليل.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

الإستبيان

قمنا بتصميم إستمارة إستبيان التي تتكون من مجموعة من الاسئلة موجهة لأساتذة الكلية، لأنها من أهم الأدوات في جمع البيانات و الأكثر دقة، التي تكونت من جزأين الجزء الأول يضم البيانات الشخصية، أما الجزء الثاني فيضم أسئلة على مجالات التغيير التنظيمي فهي كالتالي:

الجزء الأول: ويشمل البيانات الشخصية لأفراد العينة وهي:

-الجنس

-العمر

-القسم

-الخبرة المهنية

-الرتبة العلمية.

الجزء الثاني: يحتوي على خمسة محاور وهي:

-المحور الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي

-المحور الثاني: التغيير في التكنولوجيا

-المحور الثالث: التغيير في الوظائف

-المحور الرابع: التغيير في الأفراد

-المحور الخامس: أداء الموارد البشرية.

أولاً: صدق الإستبيان

1-الصدق الظاهري

صمم الاستبيان في صورته الأولى وتم عرضه على المحكمين للوصول إلى الصدق الظاهري، ولقد تناولت آراء المحكمين بعض النصائح حول تقليص أو حذف بعض العبارات، وإقتراح بعض العبارات وشد تم الاخذ بعين الإعتبار ملاحظات المحكمين ونصائحهم وبناءا عليها قمنا بتعديل الإستبيان.

2-الصدق الداخلي

ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات الاستبيان عن طريق معامل الثبات لألفا كرونباخ والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:
جدول رقم (03): معامل ألفا- كرونباخ لمحاور الاستبيان

المحاور	قيمة ألفا كرونباخ
التغيير في الهيكل التنظيمي	0.81
التغيير في التكنولوجيا	0.76
التغيير في الوظائف	0.73
التغيير في الأفراد	0.86
أداء الموارد البشرية	0.84

يتضح من الجدول رقم (03): أن قيم معامل ألفا كرونباخ للثبات انحصرت بين (0.73) كأدنى قيمة ، و(0.86) كأعلى قيمة، وهذا ما يؤكد تمتع الاستبيان بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للإستخدام مع العينة النهائية للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

تناولنا في هذا المبحث إجابات عينة الدراسة على عبارات الإستبيان، حيث تكونت العينة من أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، حيث إنتقلت من النظام الكلاسيكي إلى نظام lmd.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.

يضم هذا الجزء مجموعة من الخصائص لعينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، القسم، المهنة، الرتبة العلمية كما هو موضح فيمايلي:الخبرة

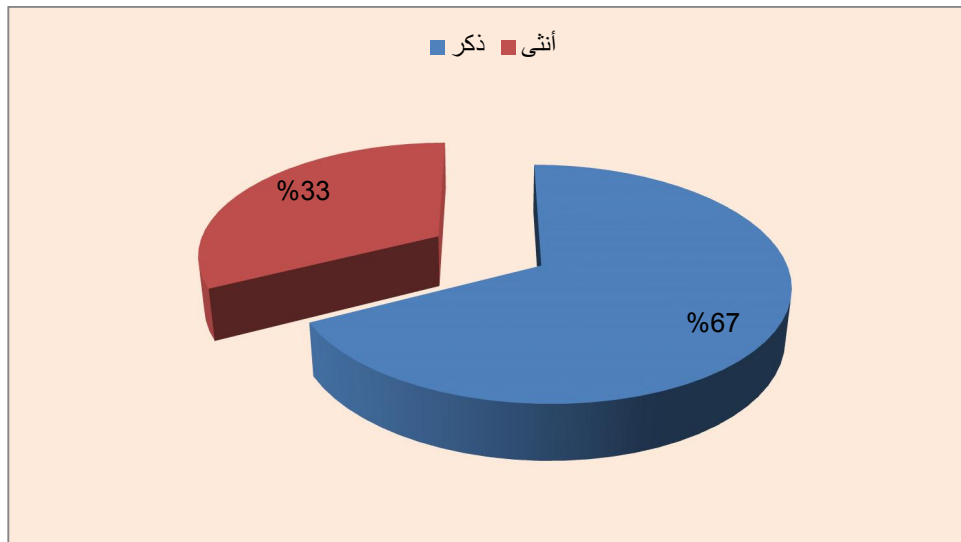
أولا:الجنس

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	27	%67.5
أنثى	13	%32.5
الإجمالي	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات بيانات الإستمارة

الشكل رقم (7) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

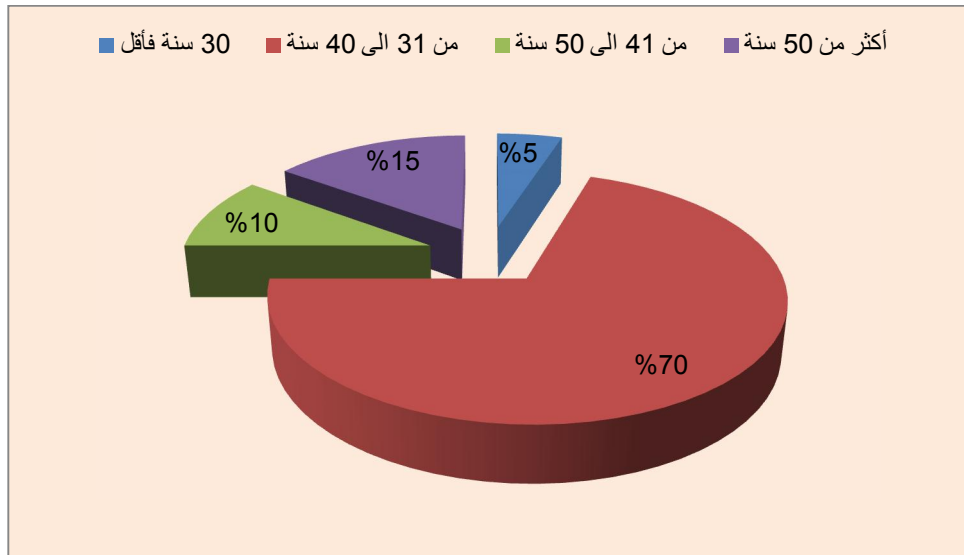
من خلال الجدول رقم (4) وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 40 فرد، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 27 فرد أي بنسبة 67.5% وهم الأعلى نسبة، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 13 فرد أي ما نسبته 32.5%، وهذا يعكس توجه الإناث إلى التعليم في الأطوار الأخرى.

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
30 سنة فأقل	2	5%
من 31 إلى 40 سنة	28	70%
من 41 إلى 50 سنة	4	10%
أكثر من 50 سنة	6	15%
الإجمالي	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الإستمارة

الشكل رقم (8): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (5) وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 40 فرد، نلاحظ أن فئة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة قدر بـ 2 فرد فقط بنسبة 5%، أما فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم " من 31 إلى 40 سنة " فقد قدر عددهم بـ 28 فرد بنسبة 70% وهم الأعلى نسبة، في حين فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم " من 41 إلى 50 سنة " قدر عددهم بـ 4 أفراد أي بنسبة 10%، وأخيرا فئة

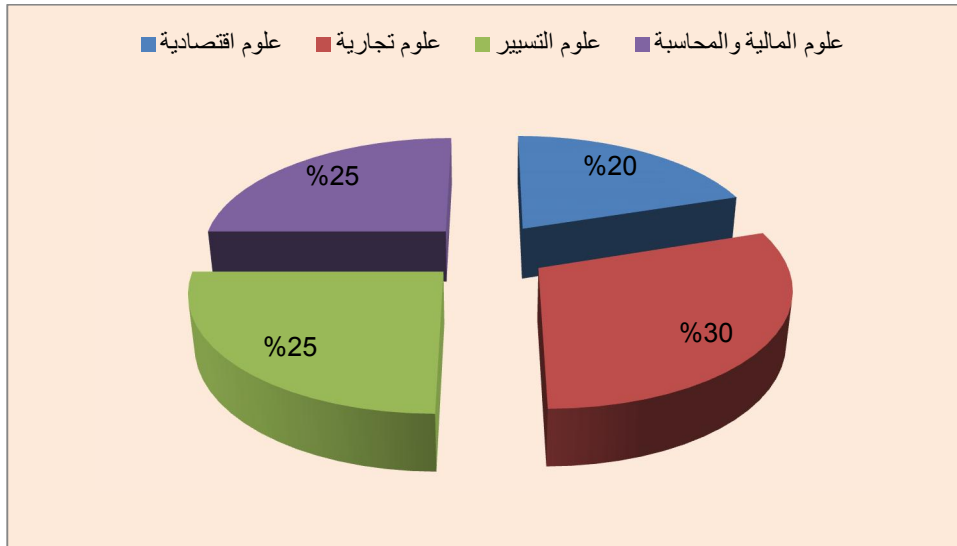
الأفراد الذين تفوق أعمارهم " 50 سنة " والمقدر عددهم بـ 6 أفراد بنسبة 15%، وهذا يعكس وجود موارد بشرية شابة تخلق للكلية المزيد من التطور.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير القسم

القسم	التكرارات	النسبة المئوية
علوم اقتصادية	8	20%
علوم تجارية	12	30%
علوم التسيير	10	25%
علوم المالية والمحاسبة	10	25%
الإجمالي	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الإستمارة

الشكل رقم (9) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير القسم



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

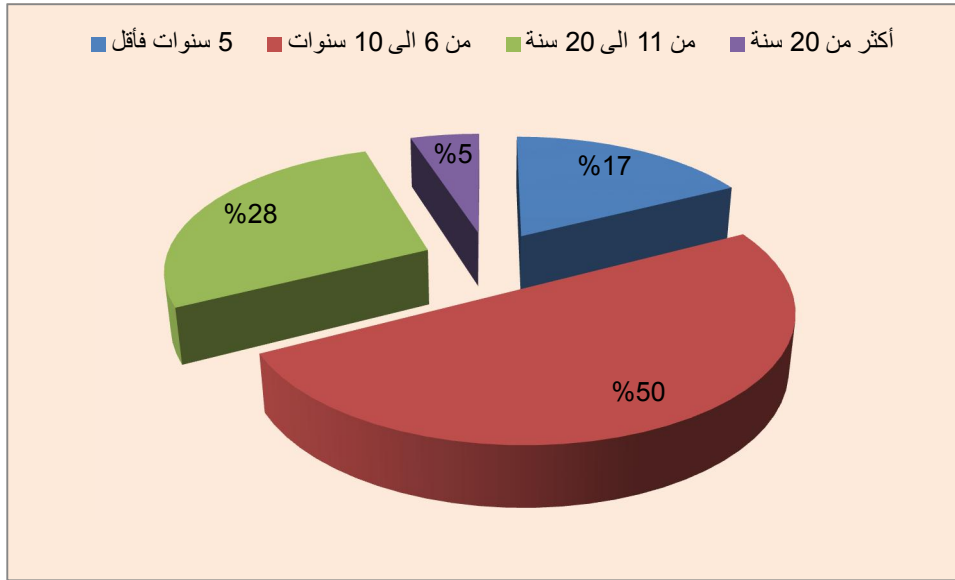
من خلال الجدول رقم (6) وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد ينتمون إلى قسم " العلوم الاقتصادية " قدر 08 أفراد بنسبة 20% في حين نلاحظ أن عدد الأفراد ينتمون إلى قسم " العلوم التجارية " قدر 12 فرد بنسبة 30%، بينما نلاحظ ان عدد الأفراد ينتمون إلى قسم " علوم التسيير " قدر بـ 10 أفراد أي ما نسبته 25% ، ونفس النسبة السابقة تمثل الافراد

الذين ينتمون إلى قسم " علوم المالية و المحاسبة "، وهذا يعكس أن قسم العلوم التجارية هو القسم أكثر إستجابة وأن فيه نسبة كبيرة من الأساتذة.

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	7	17.5%
من 6 إلى 10 سنوات	20	50%
من 11 إلى 20 سنة	11	27.5%
أكثر من 20 سنة	2	5%
الإجمالي	40	%100

الشكل رقم (10) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



من خلال الجدول رقم(7) وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تقل مدة الخدمة لديهم عن " 5 سنوات " قدر بـ 7 أفراد بنسبة 17.5%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تتراوح مدة الخدمة لديهم "من 6 إلى 10 سنوات " قدر بـ 20 فرد أي ما نسبته 50 % وهم الأعلى نسبة ، أما عدد الأفراد الذين تتراوح مدة الخدمة لديهم "من 11 إلى 20 سنة " فقد

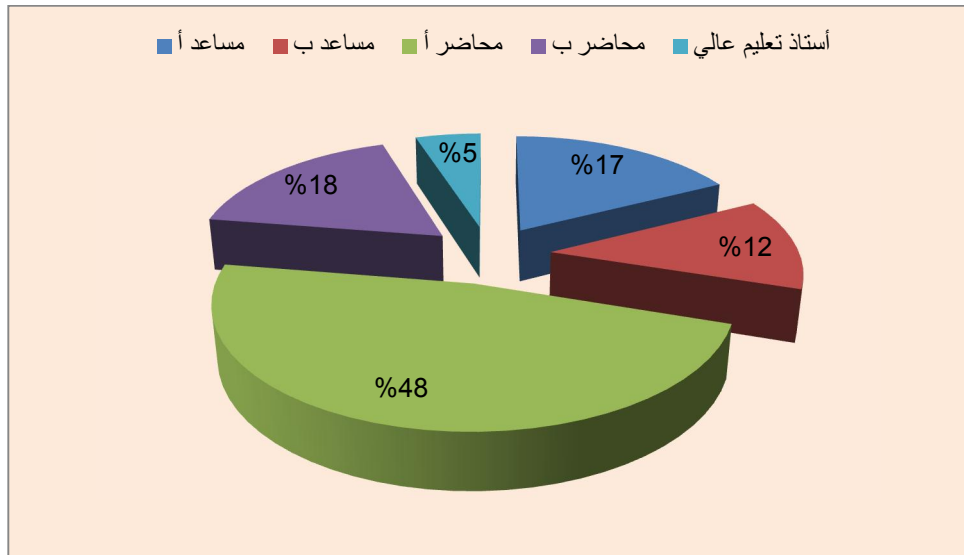
قدر عددهم بـ 11 فرد بنسبة 27.5 % ، وأخيرا الأفراد الذين تفوق مدة الخدمة لديهم " 20 سنة " والمقدر عددهم بـ 2 فرد فقط بنسبة 5 %، وهذا يعكس وجود أساتذة ذوي خبرة في الكلية وموارد بشرية فتيّة مما يعطي أفاق أكثر للتطور.

الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	التكرارات	النسبة المئوية
مساعد أ	7	17.5%
مساعد ب	5	12.5%
محاضر أ	19	47.5%
محاضر ب	7	17.5%
أستاذ تعليم عالي	2	5%
الإجمالي	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الإستمارة

الشكل رقم (11) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (8) وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 40 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يشغلون منصب "أستاذ مساعد أ" قدر 07 افراد بنسبة 17.5 % في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يشغلون منصب "أستاذ مساعد ب" قدر بـ 05 افراد بنسبة 12.5 %، بينما

نلاحظ ان عدد الأفراد الذين يشغلون منصب "أستاذ محاضر أ" قدر بـ 19 فرد أي ما نسبته 47.5 % وهم الأعلى نسبة ،بينما الأفراد الذين يشغلون منصب "أستاذ محاضر أ" والمقدر عددهم 7 افراد بنسبة بلغت 17.5 % ، وفي الأخير الافراد الذين يشغلون منصب "أستاذ تعليم عالي " و المقدر عددهم بـ2 فرد فقط بنسبة 5%، وهذا يعكس العدد الإجمالي للأساتذة في الكلية من كافة الرتب العلمية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

الفرضية الأولى : حول أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء الموارد البشرية

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : ليس للتغيير الحاصل في الهيكل التنظيمي أثر على أداء الموارد البشرية

H_1 : للتغيير الحاصل في الهيكل التنظيمي أثر على أداء الموارد البشرية.

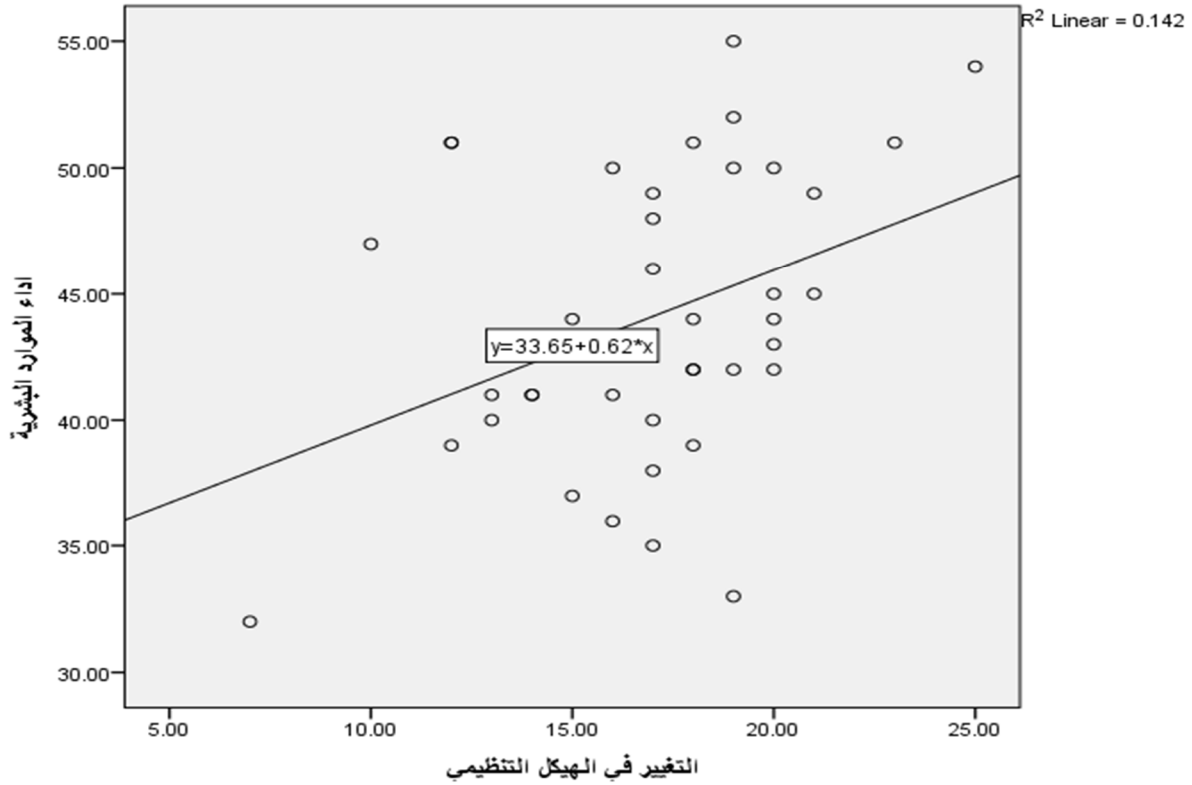
و النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم(09):أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء الموارد البشرية

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	أداء الموارد البشرية	جدول رقم (09) يمثل الانحدار الخطي
معنوي	0.01	2.50	0.01	6.28	0.14Squar R 0.37R	التغيير في الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم(12): أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء الموارد البشرية



المصدر: مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (09) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين كل من التغيير في الهيكل التنظيمي وأداء الموارد البشرية بلغت (0.37) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما زادت درجة التغيير في الهيكل التنظيمي زادت معها درجة أداء الموارد البشرية، في حين بلغت قيمة $R \text{ Squar} = 0.14$ أي ان التغيير في الهيكل التنظيمي يفسر حوالي 14 بالمئة من التباين في أداء الموارد البشرية، و هذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (6.28) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي . وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ انها بلغت 2.50 وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول فرضية الدراسة القائلة بـ " للتغيير الحاصل في الهيكل التنظيمي أثر على أداء الموارد البشرية "

التفسير: وجود أثر للتغيير الحاصل في الهيكل التنظيمي على أداء الموارد البشرية بنسبة 62.5% من إجابات عينة الدراسة أي أن هناك نسبة كبيرة تقرر بأن للتغيير في الهيكل التنظيمي أثر على أداء الموارد البشرية، لأن الهيكل تغير من النظام الكلاسيكي إلى النظام lmd وبالتالي تغير الأداء في الكلية، لأن الهيكل الجديد ساعد على تقسيم ساعات العمل وتحديد المسؤوليات، وتوزيع المهام وفق المؤهلات العلمية و الإتصال المباشر مع الهيئة التدريسية.

الفرضية الثانية: حول أثر التغيير في التكنولوجيا على أداء الموارد البشرية

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة أثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : ليس للتغيير الحاصل في التكنولوجيا أثر على أداء الموارد البشرية

H_1 : للتغيير الحاصل في التكنولوجيا أثر على أداء الموارد البشرية.

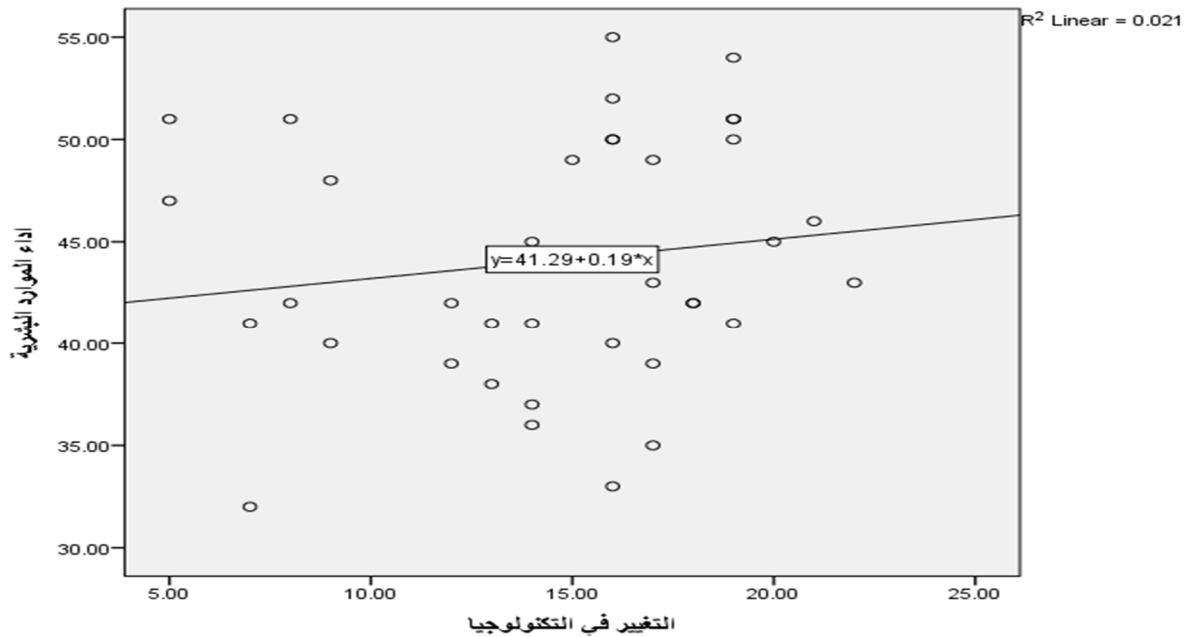
و النتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (10): أثر التغيير في التكنولوجيا على أداء الموارد البشرية

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	أداء الموارد البشرية	
غير معنوي	0.36	0.91	0.36	0.82	R 0.02Squar 0.14R	التغيير في التكنولوجيا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (13) يوضح أثر التغيير في التكنولوجيا على أداء الموارد البشرية



المصدر: مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (10) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين كل من التغيير في التكنولوجيا وأداء الموارد البشرية بلغت (0.14) وهي قيمة موجبة وطردية لكنها ضعيفة وغير دالة إحصائيا ، في حين بلغت قيمة $0.02R \text{ Squar}$ أي ان التغيير في التكنولوجيا يفسر حوالي 0.02 بالمئة فقط من التباين في أداء الموارد البشرية ، و هذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (6.28) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار غير معنوي .

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ انها بلغت 0.91 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية الصفرية القائلة بـ " ليس للتغيير الحاصل في التكنولوجيا أثر على أداء الموارد البشرية " .

التفسير: ليس للتغيير في التكنولوجيا أي أثر في أداء الموارد البشرية، وقد يعكس العملية التعليمية في الكلية في الوقت الحالي لم تدخل بعد مرحلة التعليم الإلكتروني أو ما يسمى بالتعليم عن بعد. وتجدر الإشارة الى انه خلال الموسم الدراسي 2018.2019 تم وضع أكثر من 45 درس على منصة مودل إضافة الى عدد لا بأس به من المحاضرات المرئية.

الفرضية الثالثة : حول أثر التغيير في الوظائف على أداء الموارد البشرية

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : ليس للتغيير الحاصل في الوظائف أثر على أداء الموارد البشرية.

H_1 : للتغيير الحاصل في الوظائف أثر على أداء الموارد البشرية.

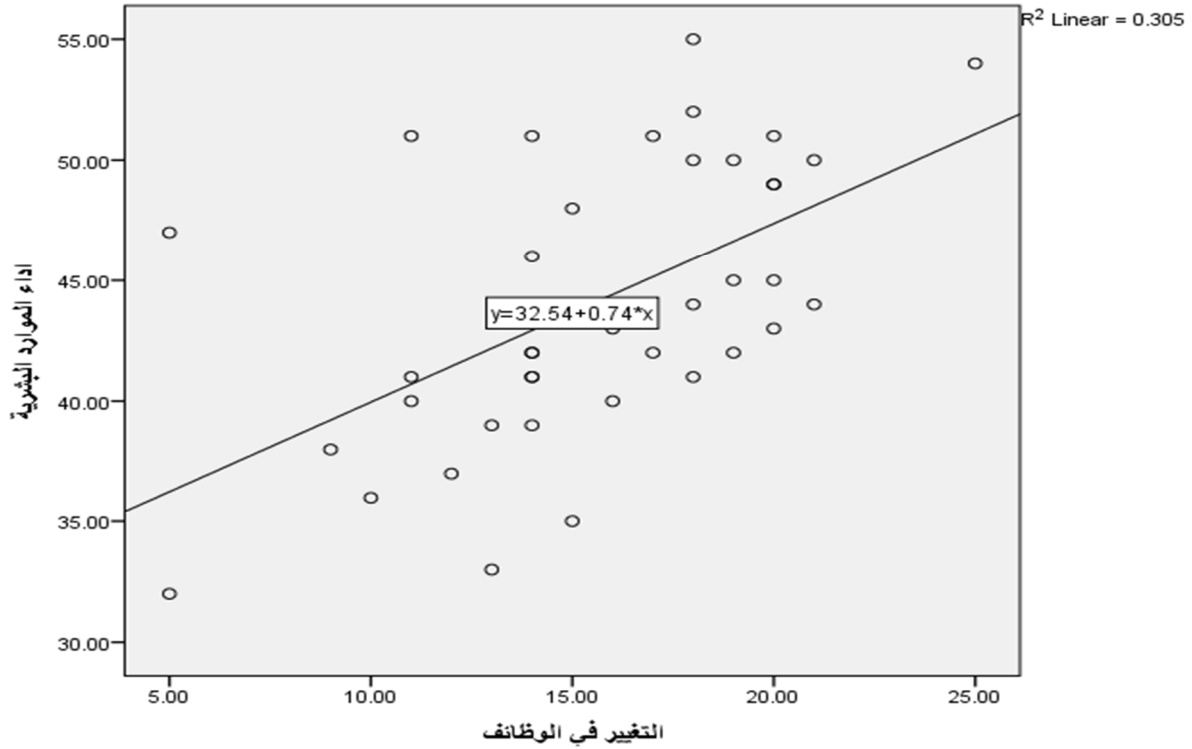
و النتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (11) يوضح أثر التغيير في الوظائف على أداء الموارد البشرية

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	أداء الموارد البشرية	
معنوي	0.00	4.08	0.00	16.69	0.30Squar R 0.55R	التغيير في الوظائف

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (14) يوضح أثر التغيير في الوظائف على أداء الموارد البشرية



المصدر: مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (11) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين كل من التغيير في الوظائف وأداء الموارد البشرية بلغت (0.55) وهي قيمة موجبة وطرديّة، أي أنه كلما زادت درجة التغيير في الوظائف زادت معها درجة أداء الموارد البشرية، في حين بلغت قيمة R^2 0.30 أي أن التغيير في الوظائف يفسر حوالي 30 بالمئة من التباين في أداء الموارد البشرية، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (16.69) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 4.08 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول فرضية الدراسة القائلة بـ " للتغيير الحاصل في الوظائف أثر على أداء الموارد البشرية "

التفسير: للتغيير في الوظائف أثر على أداء الموارد البشرية بنسبة 62.5% من إجابات أفراد العينة وقد يعكس إنتقال الكلية من التعليم بالسنوي الى التعليم بالسداسي، لأن وظائفهم تتناسب مع المؤهل العلمي، والتغيير في الوظائف أدى الى زيادة مهاراتهم وجهودهم والتأثير على ساعات العمل لديهم، وهذا ما ساعد الأساتذة على تحسن ادائهم.

الفرضية الرابعة : حول أثر التغيير في الأفراد على أداء الموارد البشرية

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة أثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : ليس للتغيير الحاصل في الأفراد أثر على أداء الموارد البشرية.

H_1 : للتغيير الحاصل في الأفراد أثر على أداء الموارد البشرية.

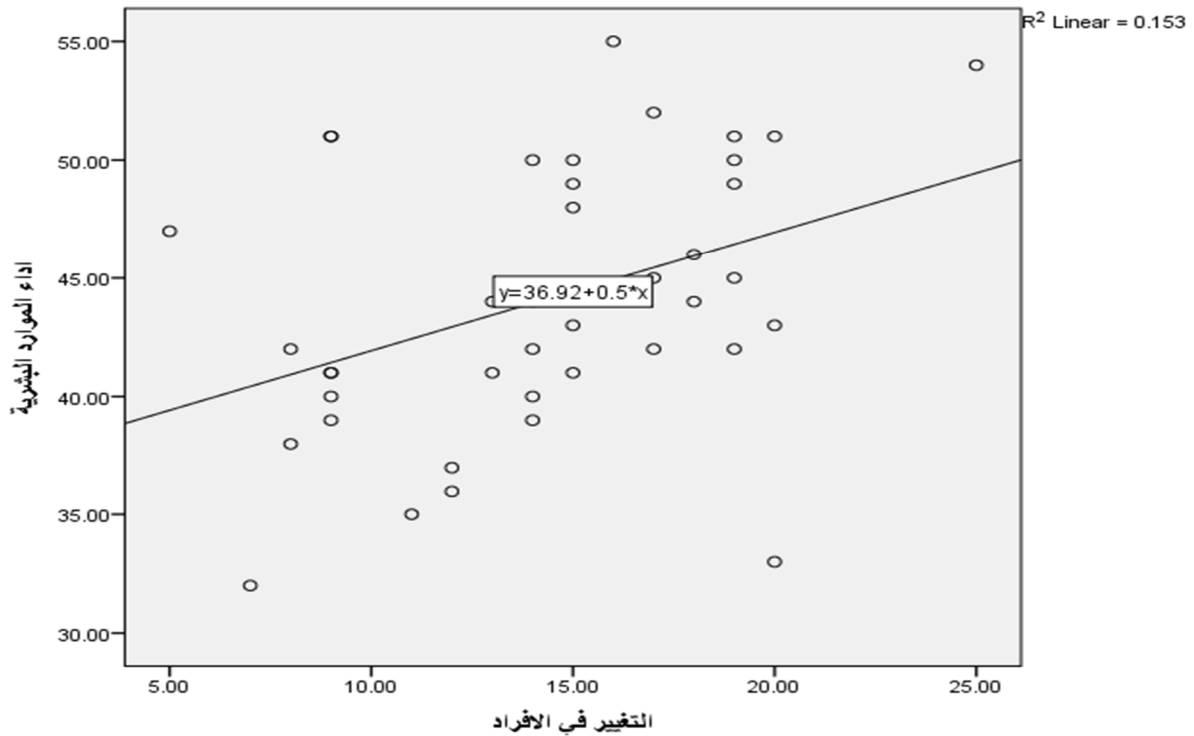
و النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (12) : يوضح أثر التغيير في الأفراد على أداء الموارد البشرية

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	أداء الموارد البشرية	
معنوي	0.01	2.61	0.01	6.85	R 0.15Squar 0.39R	التغيير في الأفراد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (15): يوضح أثر التغيير في الأفراد على أداء الموارد البشرية



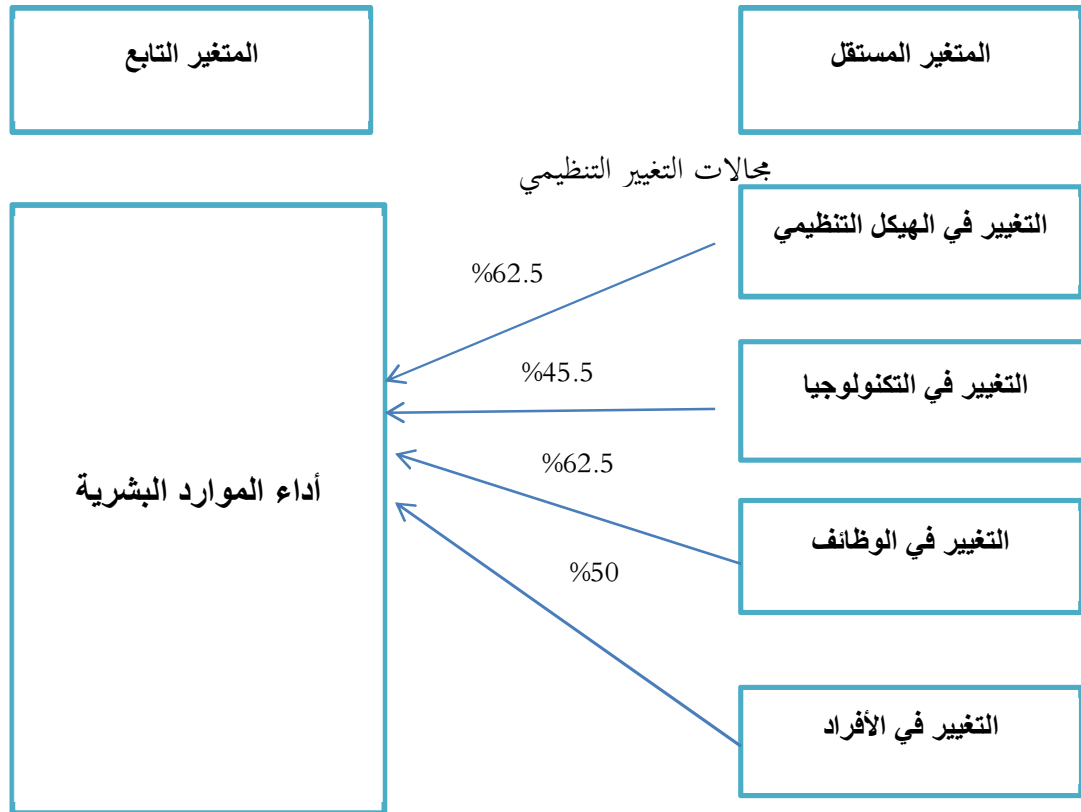
المصدر: مخرجات spss

وأداء الموارد البشرية بلغت (0.39) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما زادت درجة التغيير في الأفراد زادت معها درجة أداء الموارد البشرية، في حين بلغت قيمة $0.15R \text{ Squar}$ أي ان التغيير في الافراد يفسر حوالي 15 بالمئة من التباين في أداء الموارد البشرية، و هذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (6.85) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ انها بلغت 2.61 وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول فرضية الدراسة القائلة بـ " للتغيير الحاصل في الأفراد أثر على أداء الموارد البشرية "

التفسير: للتغيير في الأفراد أثر على أداء الموارد البشرية بنسبة 50% من إجابات أفراد العينة، أي أن التغيير في الأفراد في الكلية يكون على أساس تعزيز العلاقات والإحترام بين الأساتذة ورؤسائهم، وتقديم تحفيزات وبرامج تدريبية تشكيل فرق عمل تساعدهم على أداء عملهم بشكل أفضل.

الشكل رقم (16): النموذج النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بدراسة التغيير التنظيمي الحاصل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، من خلال إنتقالها من النظام الكلاسيكي إلى نظام lmd وأثره على أداء مواردها البشرية، حيث توصلنا إلى التعريف بالكلية وهيكلها التنظيمي بالإضافة إلى عرض الجداول الإحصائية وتم مناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة وصولاً إلى إستنتاج عام لهذه الدراسة فتبين أن:

- للتغيير الحاصل في الهيكل التنظيمي أثر على أداء الموارد البشرية في الكلية.
- ليس للتغيير الحاصل في التكنولوجيا أثر على أداء الموارد البشرية في الكلية.
- للتغيير الحاصل في الوظائف أثر على أداء الموارد البشرية في الكلية.
- للتغيير الحاصل في الأفراد أثر على أداء الموارد البشرية في الكلية.

الخاتمة



الخاتمة :

من خلال هذه الدراسة تم القيام بالبحث عن أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، كما تم التعرف على هذا الأثر في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة التي كانت محل الدراسة، والتي تم القيام بها لإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث تم إستخلاص مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية التي على أساسها قمنا بطرح مجموعة من الإقتراحات وكذا بعض المواضيع التي يمكن دراستها لاحقاً.

النتائج :

خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية نذكر منها:

أولاً: النتائج النظرية

- التغيير التنظيمي يعد من القضايا الرئيسية التي تؤثر على الموارد البشرية في المنظمات.
- التغيير التنظيمي هو الإنتقال من حالة غير مرضية الى حالة مرغوب فيها.
- يتميز التغيير التنظيمي بعدة خصائص تجعل منه عملية إدارية مهمة.
- مقاومة التغيير هو وقوف الأفراد موقف سلبي يدل على عدم رضاهم.
- الأداء هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به.
- أداء الموارد البشرية هو الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال.
- عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة ومستمرة.

ثانياً: النتائج التطبيقية

وهي كمايلي:

- للتغيير في الهيكل التنظيمي للكلية أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية.
- ليس للتغيير الحاصل في التكنولوجيا في الكلية أي إثر على أداء الموارد البشرية.
- للتغيير الحاصل في الوظائف أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية في الكلية.
- للتغيير الحاصل في الأفراد أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية.
- وبالتالي ثبوت صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على أن للتغيير التنظيمي الحاصل في الكلية أثر في تحسين أداء الموارد البشرية.

ثالثا: الاقتراحات

بعد عرض النتائج المتوصل اليها من خلال دراستنا قمنا بتقديم مجموعة من الإقتراحات المتمثلة في:

- الإعتماد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة.
- الإعتماد على الإتصالات المباشرة بشكل افضل.
- إستخدام تكنولوجيا متطورة تساهم في إحداث التغيير.
- تشجيع مرحلة التعليم الالكتروني.
- تشجيع عملية التكوين.
- تحفيز كافة المستويات الإدارية للعمل من اجل إنجاح التغيير التنظيمي.
- إقناع العاملين بأن الوضع القائم في المنظمة يحتاج الى تغيير.
- تغيير قيم وإتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل.
- دعم الإدارة العليا للتغيير التنظيمي في المنظمة.
- مشاركة كافة العاملين في عملية التغيير التنظيمي .
- إختيار الوقت المناسب للتغيير.

رابعا: افاق الدراسة

وفي إطار إتجار دراستنا هذه أثارنا انتباهنا عدة مواضيع يمكن أن تكون مواضيع بحث مستقبلا، تتمثل في

الإشكاليات التالية:

- أثر مقاومة التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية.
- دور التدريب وإنعكاساته على أداء الموارد البشرية.
- دور القيادة الإدارية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي.
- أثر التغيير التنظيمي على الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية.

قائمة المصادر
والمراجع



قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2010.
2. أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
3. حسن مهدي، إدارة الأفراد في منظور كمي للعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي، عمان، 1993.
4. حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
5. حسن محمد أحمد المختار، إدارة التغيير التنظيمي المصادر والإستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010.
6. حسين حريم، السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
7. حمزة الجبالي، تنمية إدارة الموارد البشرية، دار الإسراء والثقافة للنشر والتوزيع، 2016.
8. زيد منير عبود، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، عمان، ط1، 2007.
9. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
10. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
11. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
12. لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
13. مصطفى ربحي عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
14. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2003.
15. نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان، 2002.
16. نوردين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
17. نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، ط2، 2015.

18. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2009.

ثانيا: المجالات

1. أحمد اليوسفي، رامز علي درويش، أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة، مجلة دمشق، تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد5، 2014.
2. بوبكر منصور، البنية العلائقية داخل التنظيم بوصفها معوقا للتغيير التنظيمي داخل مؤسسات القطاع الخاص، جامعة الوادي، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، العدد10، 2015.
3. جمال بن زروق، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، جامعة دمشق، العدد الأول+ الثاني، 2010.
4. رقية البدارين، فريد محمد قواسمية، دور المرأة في قيادة التغيير، مجلة اللقاء للبحوث والدراسات، العدد الاول، 2013.
5. عبد الحميد برحومة، بوذراع أمنية، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، المركز الجامعي تامنغست، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية و الإقتصادية، العدد10، 2016.
6. فؤاد يوسف عبد الرحمان، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة إستطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة و الإقتصاد، العدد91، 2012.

ثالثا: الملتقيات

1. رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، في 12-13 ماي 2010.
2. رزيق كمال، عبد السلام عقون، أهمية التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، ملتقى دولي،

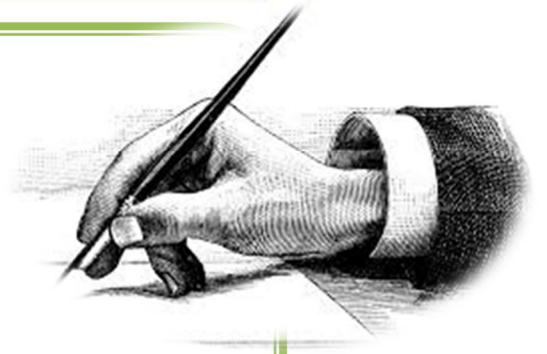
رابعا: الرسائل الجامعية

1. إبتسام ابراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وادارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، 2006.
2. بلحسين دلندة، دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالمسيلة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة. 2013.

3. برباح محمد الأمين، موساوي يحيى، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2016.
4. -بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2، 2015.
5. بن علي الوايل عبد الرحمان، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2005.
6. بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2016.
7. بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2014.
8. بوسفط امال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، مذكرة ماجستير، تخصص علم الاجتماع والعمل والتنظيم، جامعة بسكرة، 2016.
9. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009.
10. خالدية ابراهيم أحمد أبو شريف، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الاقصى، 2016.
11. زهير محمود الكردي، إستراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الاسلامية بغزة، 2016.
12. سوفي نبيل، دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2011.
13. سومر أديب ناصر، أنظمة الاجور واثرها على أداء العاملين في شركات القطاع العام الصناعي في سوريا، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2004.
14. سوفي نبيل، دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2011.

15. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2002.
16. عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، 2008.
17. عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والانظمة الاجرية، أطروحة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2016.
18. علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013.
19. عوني فتحي خليل عبيد، واقع ادارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة غزة، 2009.
20. مبارك ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2004.
21. كرمي كريمة، التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، مذكرة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، 2010.
22. يوسف صالح الحمد العنزي، أثر إدارة التغيير غي فعالية شركات المساهمة العامة في دولة الكويت، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2013.

الملاحق



سالملحق رقم 01: الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف-المسيلة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات غير الربحية

دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد
بوضياف- المسيلة-

الأستاذ المشرف:

*تمار توفيق

من إعداد الطالبتين:

*بحري عائشة

*فضيلي سارة

السلام عليكم ورحمة الله ، وبعد....

في إطار الدراسة المكتملة للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، والموسومة بعنوان: "أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات غير الربحية" واستكمالاً للجانب التطبيقي من الدراسة، فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة عن الأسئلة بكل دقة وموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة . ندعوكم للتعبير عن رأيكم واختياركم نحو كل عبارة بوضع علامة (X).

اولاً:معلومات عامة

(1)الجنس :ذكر أنثى

(2)العمر :اقل من30 من31-40سنة من41-50سنة 51سنة فأكثر

(3)القسم : علوم اقتصادية علوم تجارية علوم التسيير
المالياتو المحاسبة

(4)الخبرة المهنية:اقل من5 سنوات من6الى10سنوات
من11الى20سنة 20سنة فأكثر

(5)الرتبة العلمية:أستاذ مساعد أ أستاذ مساعد ب أستاذ محاضراً
أستاذ محاضر ب أستاذ التعليم العالي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	----------	---------------	-------	-------	--------------	----------------------

المحور الاول: التغيير في الهيكل التنظيمي

01	يؤثر التغيير في الهيكل التنظيمي على نطاق الاشراف					
02	التغيير في الهيكل التنظيمي ساعد على تقسيم العمل و تحديد المسؤوليات بدقة					
03	يتم استشارة الأساتذة في عند القيام باحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي					
04	يتم توزيع المهام البيداغوجية وفقا للمؤهلات العلمية التي يمتلكها الأستاذ					
05	تعتمد ادارة الكلية على الاتصالات المباشرة مع الهيئة التدريسية					

المحور الثاني: التغيير في التكنولوجيا

01	الوسائل المستخدمة كافية لأداء العمل بجدية					
02	أدى التغيير في التكنولوجيا على زيادة الوعي باهمية العمل					
03	استخدام تكنولوجيا المعلومات قلل من المستويات الادارية					
04	تقوم ادارة الكلية بتحديث اجهزتها التكنولوجية دوريا					
06	هناك استعداد للتأقلم مع التغيير الحاصل في التكنولوجيا					

المحور الثالث: التغيير في الوظائف

01	تناسب الوظيفة مع المؤهل العلمي					
02	أدى التغيير في الوظائف الى زيادة مهاراتك و جهودك					

					تقوم ادارتكم بالتكوين عند حدوث تغيير في الوظائف	03
					أدى التغيير في الوظائف على التأثير على ساعات العمل	04
					ادى التغيير الى خلق وظائف جديدة	05

المحور الرابع: التغيير في الافراد

					ادى التغيير الى تعزيز العلاقات العمل و الاحترام بين الاساتذة و بين رؤسائهم	01
					يتم تحفيز الاساتذة على اتقان العمل لاحداث التغيير المنشود	02
					البرامج التدريبية ادت الى التغيير في سلوك الاساتذة	03
					تخصص الكلية أنظمة حوافز و مكافآت تشجيعية تساعد الاساتذة على اخراج ما لديهم من امكانيات	04
					تحرص الكلية على تشكيل فرق العمل	05

المحور الخامس: اداء الموارد البشرية

					تنجر عملك على احسن وجه	01
					تلتزم بجميع مسؤولياتك أثناء عملك	02
					تلتزم بمواعيدك في عملك	03
					تقوم بانجاز الأعمال الموكلة اليك دون تأخير	04
					تحسن التصرف عندما تواجهك مشكلة ما في عملك	05
					تبرز مهاراتك اثناء العمل	06
					تشعر بالراحة اثناء عملك	07
					وجود حوافز في العمل تزيد من أدائي	08
					تقدم يد العون و المساعدة لزملائك في العمل	09
					تم ترفيتك بناء على تحسن ادائك	10

الملحق رقم (02): قائمة الاساتذة المحكمين:

الامضاء	رتبة الاستاذ المحكم	اسم الاستاذ المحكم	الرقم
	أستاذ محاضر أ	بركاتي حسين	01
	أستاذ محاضر أ	حوجو مصطفى	02
	أستاذ مساعد أ	مهدي نزيه	03

الملحق رقم 03 : spss

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	27	67.5	67.5	67.5
Valid أنثى	13	32.5	32.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل سنة 30	2	5.0	5.0	5.0
Valid سنة 40 الى 31 من	28	70.0	70.0	75.0
سنة 50 الى 41 من	4	10.0	10.0	85.0
سنة 50 من أكثر	6	15.0	15.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

القسم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اقتصادية علوم	8	20.0	20.0	20.0
Valid تجارية علوم	12	30.0	30.0	50.0
التسيير علوم	10	25.0	25.0	75.0
المحاسبة و المالية علوم	10	25.0	25.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل سنوات 5	7	17.5	17.5	17.5
Valid سنوات 10 الى 6 من	20	50.0	50.0	67.5
سنة 20 الى 11 من	11	27.5	27.5	95.0
فأكثر سنة 20	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الرتبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

أ مساعد استاذ	7	17.5	17.5	17.5
ب مساعد استاذ	5	12.5	12.5	30.0
أ محاضر استاذ	19	47.5	47.5	77.5
ب محاضر استاذ	7	17.5	17.5	95.0
عالي تعليم استاذ	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التغيير في الهيكل التنظيمي ^b		Enter

a. اداء الموارد البشرية. Dependent Variable:

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.377 ^a	.142	.119	5.41957

a. Predictors: (Constant), التغيير في الهيكل التنظيمي

b. اداء الموارد البشرية. Dependent Variable:

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	184.649	1	184.649	6.287	.017 ^b
1 Residual	1116.126	38	29.372		
Total	1300.775	39			

a. اداء الموارد البشرية. Dependent Variable:

b. التغيير في الهيكل التنظيمي. Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	33.648	4.246		7.924	.000
1 التغيير في الهيكل التنظيمي	.615	.245	.377	2.507	.017

a. اداء الموارد البشرية. Dependent Variable:

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	37.9539	49.0273	44.0750	2.17591	40
Residual	-12.33613-	9.97018	.00000	5.34964	40
Std. Predicted Value	-2.813-	2.276	.000	1.000	40
Std. Residual	-2.276-	1.840	.000	.987	40

a. Dependent Variable: اداء الموارد البشرية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	. التغيير في التكنولوجيا ^b		Enter

a. Dependent Variable: اداء الموارد البشرية

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.146 ^a	.021	-.004-	5.78800

a. Predictors: (Constant), التغيير في التكنولوجيا

b. Dependent Variable: اداء الموارد البشرية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	27.738	1	27.738	.828	.369 ^b
1 Residual	1273.037	38	33.501		
Total	1300.775	39			

a. Dependent Variable: اداء الموارد البشرية

b. Predictors: (Constant), التغيير في التكنولوجيا

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	41.285	3.199		12.904	.000
1 التغيير في التكنولوجيا	.192	.211	.146	.910	.369

a. Dependent Variable: اداء الموارد البشرية

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	42.2456	45.5107	44.0750	.84335	40
Residual	-11.35829-	10.64171	.00000	5.71331	40
Std. Predicted Value	-2.169-	1.702	.000	1.000	40
Std. Residual	-1.962-	1.839	.000	.987	40

a. اداء الموارد البشرية. Dependent Variable:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	. التغيير في الوظائف ^b		Enter

a. اداء الموارد البشرية. Dependent Variable:

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.552 ^a	.305	.287	4.87682

a. Predictors: (Constant), التغيير في الوظائف

b. اداء الموارد البشرية. Dependent Variable:

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	397.007	1	397.007	16.693	.000 ^b
	Residual	903.768	38	23.783		
	Total	1300.775	39			

a. اداء الموارد البشرية. Dependent Variable:

b. التغيير في الوظائف. Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	32.543	2.926		11.123	.000
	. التغيير في الوظائف	.742	.182	.552	4.086	.000

a. اداء الموارد البشرية. Dependent Variable:

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	36.2513	51.0830	44.0750	3.19056	40
Residual	-9.18396-	10.74872	.00000	4.81389	40
Std. Predicted Value	-2.452-	2.196	.000	1.000	40
Std. Residual	-1.883-	2.204	.000	.987	40

a. اداء الموارد البشرية. Dependent Variable:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	. التغيير في الافراد ^b		Enter

a. اداء الموارد البشرية. Dependent Variable:

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.391 ^a	.153	.130	5.38539

a. Predictors: (Constant), التغيير في الافراد

b. اداء الموارد البشرية. Dependent Variable:

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	198.683	1	198.683	6.851	.013 ^b
1 Residual	1102.092	38	29.002		
Total	1300.775	39			

a. اداء الموارد البشرية. Dependent Variable:

b. التغيير في الافراد. Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	36.916	2.865		12.887	.000
1 التغيير في الافراد	.502	.192	.391	2.617	.013

a. اداء الموارد البشرية. Dependent Variable:

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	39.4236	49.4536	44.0750	2.25709	40
Residual	-13.94611-	10.05991	.00000	5.31590	40
Std. Predicted Value	-2.061-	2.383	.000	1.000	40
Std. Residual	-2.590-	1.868	.000	.987	40

إدارة الموارد البشرية. Dependent Variable:

تم بحمد الله

الملخص:

هدفت الدراسة لدارسة موضوع أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وعليه تم إجراء دراسة على عينة من أساتذة الكلية، وتم استعمال أداة الاستبيان لجمع المعلومات إضافة إلى استخدام أساليب إحصائية لتحليل المعطيات واختبار الفرضيات.

وعليه توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر في التغيير التنظيمي الحاصل في الكلية في تحسين أداء الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، أداء الموارد البشرية.

Résumé:

L'objectif de l'étude était d'étudier l'impact du changement organisationnel sur la performance des ressources humaines à la Faculté d'économie, de commerce et de sciences de gestion de l'Université Mohammed Boudeif, sur un échantillon de membres du corps professoral, en recueillant des informations et en utilisant des méthodes statistiques pour analyser les données et tester les hypothèses.

En conséquence, l'étude a abouti à un certain nombre de résultats, dont les plus importants sont les suivants: L'impact du changement organisationnel dans le collège sur l'amélioration de la performance des ressources humaines.

Mots clés: changement organisationnel, performance des ressources humaines.