

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

فرع: علوم تسيير

رقم: .....

تخصص: إدارة الموارد البشرية

جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر مهني في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

دو إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي

داخل المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء SPE ولاية المسيلة

من إعداد الطالبين:

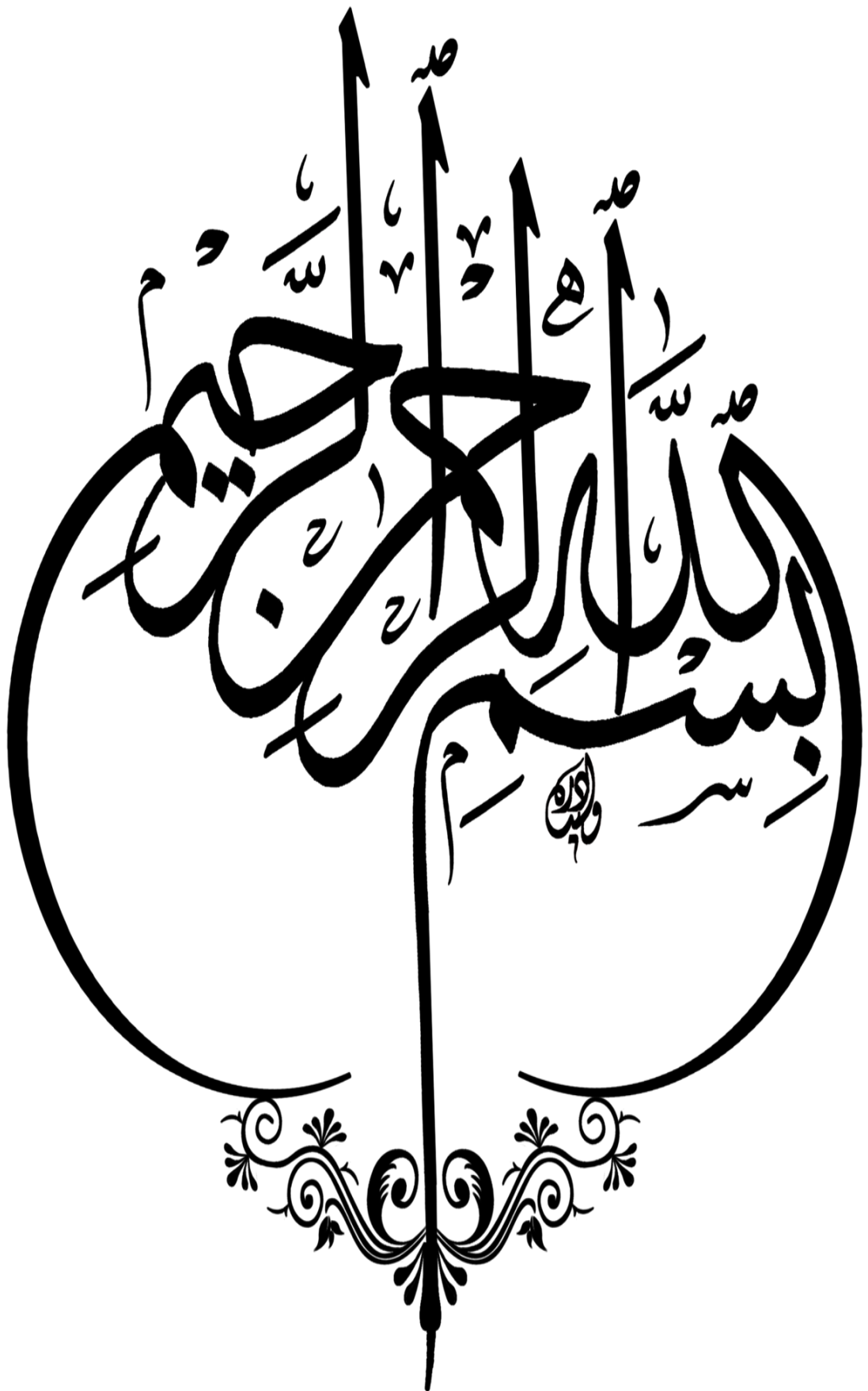
\_ قسوم سعد

\_ مزيان عبد الرزاق

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د.	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
د. زريق عمر	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
د.	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية 2023-2024



## شكر وتقدير

الحمد لله الذي ووفقنا إلى إتمام هذا العمل، ومن لا يشكر

الناس لا يشكر الله فلذلك أتقدم بأسمى عبارات الشكر

والعرفان إلى الأستاذ الفاضل " زريق عمر " الذي كان عوننا

لنا بتقديم نصائحه ومتابعته لنا

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذتنا الكرام كل باسمه،

ونتقدم بالشكر إلى كل من قدم لنا يد العون سواء من قريب أو

بعيد في إنجاز هذه المذكرة.

# الإهداء

إلى روح أمي الغالية.... رحمة الله عليهما.

إلى أبي المبرجل..... أطل الله في عمره، وأمدّه بالصحة والعافية.

إلى زوجتي وشريكة حياتي .....

إلى ابني العزيز.....

إلى صديقتي ورفيقتي دريبي...

إلى أفراد عائلتي ...

إلى الأستاذ المشرف : زريق عمر

إلى زملائي في العمل..

إلى كل من دعاني بالنجاح في ظمر الخيب و تمنى لي الخير

إلى كل أستاذ درسي وعلمي في مشوار حياتي...

أهديكم هذا البحث العلمي.

مزيان عبد الرزاق

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي داخل وحدة إنتاج الكهرباء SPE بولاية المسيلة ، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على استبيان كأداة لجمع المعلومات مكون من 26 عبارة ويحوي محورين هما: أبعاد إدارة الموارد البشرية وأبعاد التغيير التنظيمي، وتم توزيعها على عينة من الموظفين (50) ، ومن أجل اختبار الفرضيات تم الاستعانة ببرنامج SPSS حيث تم التوصل الى النتائج التالية:

- ساهمت عملية التخطيط للموارد البشرية في احداث التغيير التنظيمي في المؤسسة .
  - هناك تغيير تكنولوجي تمثل في تبني التقنيات الحديثة والأنظمة الرقمية المتطورة، ساهم بشكل كبير في تحسين عمليات الإنتاج وتقليل التكاليف التشغيلية في المؤسسة .
  - هناك تغيير فني، تمثل في تحديث المعدات والأدوات المستخدمة في العمليات الإنتاجية ساهم في زيادة الكفاءة وتقليل معدلات الأعطال .
  - هناك تغيير هيكل في المؤسسة تمثل في تبسيط الإجراءات ، و إعادة هيكلة الإدارات وتحديد الأدوار ، وساعد في سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها، و تحسين عملية التواصل والتنسيق .
- الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، التغيير التنظيمي، استراتيجية التغيير.

### Abstract:

This study aims to know the extent to which human resources management contributes to achieving organizational change within the National Electricity and Gas Corporation in the state of M'sila, and to find out whether it follows the organizational change strategy and to highlight the problems and obstacles it faces in the process of organizational change. To achieve this, a questionnaire was relied upon as a tool for collecting information consisting of: It contains 26 statements and contains two axes: the dimensions of human resources management and the dimensions of organizational change. It was distributed to a sample of employees (50). In order to test the hypotheses, appropriate statistical methods were chosen using SPSS programming, and the following results were reached:

- The human resources planning process contributed to bringing about organizational change in the organization
- There is a technological change, such as adopting modern technologies and advanced digital systems, which has greatly contributed to improving production processes and reducing operational costs in the organization.
- There is a technical change, represented by the modernization of equipment and tools used in production processes, which contributed to increasing efficiency and reducing failure rates
- There is a structural change in the institution represented by the simplification of procedures. Restructuring departments and defining roles, helped speed up decision-making and implementation. And improving the communication and coordination process

**Keywords:** human resources management, organizational change, change strategy,

# فهرس المحتويات

	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص
1	فهرس المحتويات
3	فهرس الاشكال
4	فهرس الجداول
6	مقدمة
<b>الفصل الأول : الاطار النظري لإدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي</b>	
14	تمهيد
15	<b>المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية</b>
15	المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية
19	المطلب الثاني : أهمية إدارة الموارد البشرية
20	المطلب الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية
22	المطلب الرابع : وظائف إدارة الموارد البشرية
28	المطلب الخامس: العوامل والمتغيرات المؤثرة على وظيفة إدارة الموارد البشرية
30	<b>المبحث الثاني : ماهية التغيير التنظيمي</b>
30	المطلب الأول : تعريف التغيير التنظيمي
32	المطلب الثاني : الأسباب التي تستدعي التغيير
35	المطلب الثالث : أهداف وأهمية التغيير التنظيمي
38	المطلب الرابع : خصائص التغيير التنظيمي
40	المطلب الخامس: مراحل التغيير التنظيمي
42	المطلب السادس: أنواع وأنماط التغيير التنظيمي
45	<b>المبحث الثالث : عوامل نجاح استراتيجيات التغيير التنظيمي والمعوقات التي تواجهه</b>
46	المطلب الأول : إستراتيجيات التغيير التنظيمي
47	المطلب الثاني : العوامل التي تحدد إستراتيجية التغيير
49	المطلب الثالث : إدارة التغيير

51	المطلب الرابع : معوقات التغيير التنظيمي وانعكاساتها على إدارة الموارد البشرية
52	المطلب الخامس : استراتيجيات لتقليص مقاومة التغيير
54	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الكهرباء SPE وحدة المسيلة	
56	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
56	المطلب الأول : التعريف بمؤسسة إنتاج الكهرباء "SPE" وحدة المسيلة .
61	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
61	المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمعا، وعينتها
64	المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، أداة الدراسة
69	المطلب الثالث: الأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة
72	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة واختبار توزيع الطبيعي للبيانات
77	المبحث الثالث: تحليل بيانات محاور الدراسة
77	المطلب الأول: تحليل المحور الأول (البيانات الشخصية)
83	المطلب الثاني: تحليل الاحصاءات الوصفية للمحور الثاني (إدارة الموارد البشرية)
87	المطلب الثالث: تحليل الاحصاءات الوصفية للمحور الثالث (التغيير التنظيمي)
92	المبحث الرابع : اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج
92	المطلب الاول : دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة
93	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات ومناقشتها
106	خلاصة الفصل
108	خاتمة
112	قائمة المراجع

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية	1
27	تفاعلات إدارة الموارد البشرية	2
35	المجموعة الرباعية التي يهتم بها التغيير التنظيمي	3
42	عملية التغيير ذات المراحل الثلاثة	4
49	نموذج إيفانوزفيتش IVANCEVCH في إدارة التغيير	5
60	الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء "وحدة المسيلة" الشكل	6
77	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	7
78	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	8
79	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	9
80	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوات الخبرة المهنية	10

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	هيكل أداة الدراسة (الاستبيان) أقسام الاستبيان	66
2	توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان	66
3	يوضح ترميز إجابات عينة الدراسة	67
4	يوضح تكوين متغيرات الدراسة	68
5	معامل ارتباط عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور	72
6	معامل ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان	74
7	معامل ثبات ألفا كرونباخ	75
8	التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة	76
9	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	77
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	78
11	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	79
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	80
13	العبارات المتعلقة بالبعد الأول: التدريب	81
14	العبارات المتعلقة بالبعد الأول: تخطيط الموارد البشرية	83
15	العبارات المتعلقة بالبعد الأول: التوظيف	85
16	العبارات المتعلقة بأبعاد التغيير التنظيمي	87

# مقدمة

تمهيد :

لقد كان ينظر إلى إدارة الموارد البشرية في الماضي على أنها وحدة إدارية منفذة تحتل مكانها في المستويات التنظيمية الدنيا، ولها طابع روتيني ، ومع بداية القرن الحالي أصبح العمل في المؤسسات يعتمد على المورد البشري، فنجح أي مؤسسة يعزى - بدرجة أولى- إلى ما تملكه من موارد بشرية ، فتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري ، وهذا ما أدى إلى ضرورة خلق إدارة موارد بشرية.

حققت إدارة الموارد البشرية تطورا ملحوظا استجابة لمتغيرات بيئية داخلية وخارجية ، و يمكن القول أنها احتلت مكانة إستراتيجية هامة من خلال وظائفها التي تعتبر أهم وأشمل ،كونها تضع القواعد والأسس التي تنظم الحياة الوظيفية للمورد البشري، وكيفية التعامل معه، والاستفادة منه باعتبار نشاطها يبدأ مع الأفراد منذ دخولهم المؤسسة، وذلك لتنظيم عملهم مع المؤسسة. وبهدف تسهيل نشاطات الوظائف الأخرى لها من خلال تحليل الوظائف وتحديد احتياجاتها من موارد بشرية، من خلال عملية الاستقطاب ثم الاختيار والتعيين، إضافة إلى وظيفة التدريب.

إن مستقبل المؤسسات يعتمد على قدرتها على إجراء التغيير لتحقيق البقاء والاستمرار، وحتى تحقق وتجسد عملية التغيير التنظيمي، وجب عليها أولا التهيئة النفسية للموارد البشرية، وإيجاد الوسيلة الدائمة التي تمكنها من التجديد والتأقلم، والتخطيط لإحداث التغيير التنظيمي الذي يمس التغيير التكنولوجي و التغيير الهيكلي سواء كان شاملا أو جزئيا، و التغيير الفني الذي له صلة مباشرة بعملية توصيف الوظائف .

في ظل التطورات التكنولوجية والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال ، أصبحت تلعب إدارة الموارد البشرية دورا محوريا في تحقيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية . من خلال مجموعة من الممارسات والأنشطة ، حيث تساهم في تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لإحداث التغيير .

وفي هذا الإطار تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تصميم الهيكل التنظيمي الملائم لتحقيق التغيير ، فضلا عن إجراء التغييرات الهيكلية اللازمة لإنشاء وحدات جديدة أو إعادة توزيع المسؤوليات ، كما يساهم التدريب والتطوير في تأهيل الموظفين لمواكبة التطورات التكنولوجية والتكيف مع الأنظمة الجديدة . في حين يلعب توصيف وتصميم الوظائف دورا مهما في تحليل وتحديد المتطلبات الفنية ، وربط نظام التعويضات والحوافز بالمهارات والأداء المرتبط بالتغيير الفني.و من هذا المنطلق أصبحت إدارة الموارد البشرية الحديثة شريك استراتيجي في المنظمة لها سلطة مع الإدارة العليا في تسيير التغيير وتوفير متطلبات نجاحه وهذا من خلال مختلف ممارساتها والاستراتيجيات الخاصة بها.

## 1- طرح الاشكالية

من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي :

إلى أي مدى تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بولاية المسيلة ؟

ومنه تتدرج الأسئلة الفرعية التالية:

✓ هل لتدريب الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير التكنولوجي في مؤسسة إنتاج

الكهرباء SPE ولاية المسيلة ؟

✓ هل لتخطيط الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير الهيكلي في مؤسسة إنتاج

الكهرباء SPE ولاية المسيلة ؟

✓ هل لعملية توصيف الوظائف دور في تحقيق التغيير الفني في مؤسسة إنتاج

الكهرباء SPE ولاية المسيلة ؟

## 2/ أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي :

- إدارة الموارد البشرية هي محرك المؤسسة، حيث تقوم بعمل أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية .
- التغيرات المتزايدة ومنها التغير التكنولوجي ، والتغير الهيكلي ، والتغير الفني في المؤسسات و التي تتطلب إحداث تغيير جوهري ومستمر .
- زيادة اهتمام الدول والمؤسسات بإحداث عمليات التغيير خلال السنوات الأخيرة لمواكبة التغيرات السريعة، ومواجهة المنافسة الحادة .
- معرفة واقع إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسات الاقتصادية .

## 3/ أهداف الدراسة

تكمن أهداف بحثنا في الآتي :

- إسقاط الجانب النظري في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة هل تتبع استراتيجية التغيير التنظيمي .
- معرفة التغيرات التي طرأت على مؤسسة إنتاج الكهرباء وحدة المسيلة لمواكبة التغيرات ، والتحديات التي تواجهها في عملية التغيير التنظيمي .
- إبراز المشاكل والمعوقات التي تواجهها المؤسسات وخاصة مؤسسة إنتاج الكهرباء SPE ولاية المسيلة في عملية التغيير التنظيمي .

## 4/ منهج البحث

تماشياً مع أهداف وإشكالية الدراسة ولإثبات فرضيات البحث، اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الحالة كجزء منه، حيث تم الاستعانة بالمنهج الوصفي من خلال جمع البيانات والمعلومات من الكتب والرسائل والملتقيات التي لها علاقة بالبحث واعتمدنا على دراسة حالة في الدراسات الميدانية، حيث قمنا بجمع المعلومات والبيانات والحقائق

والآراء المختلفة التي من شأنها أن تعطينا وصفا شاملا للظاهرة من حيث متغيراتها وكذلك مسيبتها، وفروض حلها واستخدمنا أداة الاستبيان وبرنامج SPSS لغرض لمعالجة وتحليل البيانات.

## 5/ أسباب اختيار الموضوع

- الأسباب التي دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر:
- الرغبة الذاتية، والميل الشخصي لتناول هذا الموضوع.
  - موضوع البحث يندرج ضمن التخصص.
  - محاولة معرفة الدور الحقيقي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي.

## 6/ حدود البحث

الإطار الزمني:

- تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة {من 16 مارس الى 27 ماي}.

الإطار المكاني:

- تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة إنتاج الكهرباء SPE ولاية المسيلة .

## 7/ الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة ركيزة هامة للقيام بأي بحث علمي أو دراسة أخرى يجب الإعتماد عليها وبما أنها أساس القيام بالبحوث والإعتماد عليها مرجعيا ومنهجيا فعلى هذا الأساس سوف نتطرق لبعض الدراسات السابقة التي نراها تقترب من موضوعنا أو تتشابه معه نجد ما يلي:

### 1.7/ الدراسة الأولى :

تحت عنوان "استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة، وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض"، سنة 2008 وتمحورت إشكالية هذه

الدراسة حول: ما هي استراتيجيات الموارد البشرية التي يمكن تطبيقها لمواجهة تحديات العولمة في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض؟.

وقد طرحت هذه الدراسة مجموعة من التساؤلات هي:

- ما مدى إدراك العاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمفهوم العولمة؟
- ما هي التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض في ظل العولمة؟.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي، كما وظف أداة الإستبيان وأداة التحليل الإحصائي أما بالنسبة للعينة فقد تم إختيار عينة قصدية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود العديد من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض بسبب العولمة.

- التوصل إلى استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة.

- وجود العديد من الصعوبات التي تعيق تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة في مقدمتها: محدودية تأهيل القيادات الإدارية القادرة على تبني التحديث والتطوير.

## 2.7 / الدراسة الثانية:

تحت عنوان "الإتصال ودوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية بالمؤسسة الوطنية للنسيج، وحدة الجنوب بالأغواط"، للسنة الجامعية 2012/2011 وتمحورت إشكالية هذه الدراسة حول:

هل للاتصالات دور في تزويد أفراد المنظمة بكل التفاصيل والمعلومات الكافية في التغيير وتقبله وممارسته؟

وقد طرحت هذه الدراسة مجموعة من التساؤلات هي:

- هل يساهم الاتصال التنظيمي في إبراز التغيير والأهداف المرجوة من وراءه للعمال داخل المؤسسة؟

- هل للاتصال التنظيمي الذي تستعمله الإدارة دور في تزويد العمال بالمعلومات الكافية حول خصائص التغيير التنظيمي داخل المؤسسة؟

- هل نجاح التغيير داخل المؤسسة يعود إلى حسن إنتقاء الإدارة للأساليب الإتصالية وممارستها على العمال؟.وقد تم إستخدام المنهج الوصفي، كما وظف أداتي الملاحظة والمقابلة، أما بالنسبة للعيينة فقد تم إختيار عينة عشوائية بسيطة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ضرورة تدريب العاملين وتحسين مستواهم العلمي والمهني للنهوض بثقافة تنظيمية قائمة على أساليب إتصالية متنوعة ورشيده.

- تدريب العاملين على مزاولة الإتصالات بكفاءة في ظل وجود مرجع يرجع إليه عند الحاجة .

## 8/ تبويب البحث

### أولاً: الجانب النظري

كان تحت عنوان الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي ، حيث تناولنا فيه ماهية إدارة الموارد البشرية، ماهية التغيير التنظيمي ، وعوامل نجاح استراتيجيات التغيير التنظيمي والمعوقات التي تواجهه .

## ثانيا: الجانب الميداني

حيث كان بعنوان دراسة حالة مؤسسة إنتاج الكهرباء SPE وحدة المسيلة ، وتناولها فيه التعريف بميدان الدراسة ، الإطار المنهجي للدراسة ، تحليل بيانات محاور الدراسة ، واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج ، النتيجة العامة، وأخيرا الخاتمة .

الفصل الأول: الاطار النظري

إدارة الموارد البشرية و

التغيير التنظيمي

### تمهيد:

يعتبر الأفراد أحد أهم مدخلات المؤسسة، والتي تساهم إلى جانب مدخلات أخرى كالموارد المادية والمالية في الحصول على مخرجات المؤسسة. لذا فالمؤسسة تسعى جاهدة إلى تنمية مواردها البشرية، والتي لا يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية بدونها، الأمر الذي يتطلب وجود إدارة متخصصة تتكفل بهذه الموارد، تكون مهمتها الحفاظ عليها، من خلال إحداث التغيير التنظيمي، محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط، وسنتناول بالعرض والتحليل موضوع إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي، وهذا نظرا لأهمية هذا الأخير، وتأثر المؤسسة به، كونها تحاول التقليل من انعكاساته من جهة، وسعيها للبقاء والاستمرار من جهة أخرى، فما هي إدارة الموارد البشرية ؟ ماهي أهميتها ووظائفها ؟ ماهو التغيير التنظيمي؟ وما هي أنواعه واستراتيجياته؟ وما هي إدارة التغيير؟ وما هي مدارسه ومداخله؟ وماهي إنعكاسات ومعوقاته على إدارة الموارد البشرية؟

سنتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني : ماهية التغيير التنظيمي

المبحث الثالث : عوامل نجاح استراتيجيات التغيير التنظيمي والمعوقات التي تواجهه

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية

التعريف اللغوي والاصطلاحي :

1- إدارة الموارد البشرية لغة:

الإدارة: أداره، تعاطاه، أدار الشيء، تولى الأمر على حسن عمله، أداره، جعله يدور، أدار الأوامر أو الرأي، أحاط به، أدار الشيء عليه، حاول إلزامه إياه، أدار المؤسسة، أداره عنه أي صرفه عنه.<sup>1</sup>

الموارد: المورد، المنهل، الطريق: مصدر الرزق، جمع موارد، والموردة: الطريق إلى الماء، يقال: الورد: الطريق الجريء.<sup>2</sup>

البشرية: اسم مؤنث منسوب إلى بشر (كثل بشرية)، ثروة بشرية يراد بها الناس.<sup>3</sup>

2- اصطلاحاً:

الإدارة : تعني أداء وتحقيق غرض معين، ولقد اشتقت من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين AD.Minstrare ومعناها أداء خدمة للآخرين، بينما يفضل البعض استخدام كلمة management للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة، وأهمية الجانب الإنساني في المشروع. وقد عرفت موسوعة العلوم الاجتماعية بأنها " العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين، والإشراف عليه.

❖ وقد عرف "صلاح الدين جوهر" الإدارة: بأنها عملية اتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم الموارد المادية، والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن.<sup>1</sup>

1 مسعود جبران: الرائد، ط 1، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، 2003، ص45.

2 هاشم إسماعيل: المعجم الوسيط، دون طبعة، دار الفكر، المجلد 3، القاهرة، مصر، دون سنة نشر، ص198.

3 أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصر، ط 1، دار عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2008، ص208.

أما الموارد البشرية : فتعرف اصطلاحاً بأنها أصول غير ثابتة أو مقصد معنوي، ولا بد أن ينظر لها بأنها مصدر إيجابي.

أما إدارة الموارد البشرية: فتم تعريفها بأنها كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام من تخطيط، تنظيم، توجيه ومتابعة وتقييم كافة العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى الجهود للموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة، وأهداف الفرد مع زيادة تنمية هذه الجهود باستمرار.<sup>2</sup>

➤ كما أنها تعرف بالإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في

المؤسسة، لتحقيق أهدافها بالموازاة مع تحقيق أهداف الفرد.<sup>3</sup>

➤ وتعرف بأنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة والعاملين فيها.

➤ كما أنها العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار

تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد على حد سواء، بحيث يجب إنجاز هذه المهام بأسلوب يمكن المؤسسة من التعامل مع المتغيرات البيئية.<sup>4</sup>

➤ كما تعرف بأنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات

المؤسسة هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي

---

1 إبراهيم عبد الهادي محمد: الإدارة، مفاهيمها، أنواعها وعملياتها، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون سنة نشر، ص 26.

2 صلاح الدين محمد جوهر: إدارة المؤسسات الاجتماعية، دون طبعة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1983، ص14.

3 بسيوني محمد البرادعي: تخطيط الموارد البشرية، ط 1، ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص5.

4 Schuler.s: strategie management of humain ressources, 5<sup>th</sup> west publique company 1995, p 35

تمكنهم من القيام بأعمالهم بما فيه مصلحتها ومصالحهم، وتراقبهم وتسهر عليهم لنجاحها ونجاحهم.<sup>1</sup>

➤ إن إدارة الموارد البشرية وفق البعد الاستراتيجي: هي الإدارة التي تعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال، والهيكل التنظيمي، بهدف تحقيق القدرة التنافسية بواسطة العنصر البشري<sup>2</sup>. من هذا التعريف يتبين أن إدارة الموارد البشرية لها دور حيوي وفعال يؤثر في تحديد مدى نجاح المؤسسة.

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها النشاطات الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية<sup>3</sup>.

**3/ عليه يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية :** هو ذلك الفرع من النظام الكلي للمؤسسة التي تعنى بالعنصر البشري، وتعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصالحهم، وتراقبهم وتسهر عليهم حتى تضمن النجاح لهم ولها، من خلال حسن اختيارهم وتدريبهم وتقديم الرعاية الصحية والاجتماعية لهم.

ولأن الدراسة اقتضت تناول بعض المؤشرات مثل التدريب، تخطيط الموارد البشرية، توصيف الوظائف، تناولنا تعريف هذه الوظائف الثلاثة لإدارة الموارد البشرية.

---

1 مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، ط 3، دار عالم الكتب، إربد الأردن، 2006، ص5.

2 سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص27.

3 جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية لموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية -، دون طبعة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2006، ص16.

- **تعريف التدريب:** هو عملية تعديل إيجابي، ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد مهنيًا، لاكتساب الخبرات التي يحتاجها الإنسان، والاتجاهات الصالحة للإدارة، والأنماط السلوكية اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء، بحيث تتحقق الشروط المطلوبة لإتقان العمل، والاقتصاد في التكلفة، والجهود المبذولة في الوقت المستغرق.<sup>1</sup>

- **تعريف تخطيط الموارد البشرية:** وتكمن هذه الوظيفة في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعًا، من خلال التنبؤ بالحاجة أو الطلب على الموارد البشرية، وعرض الموارد البشرية الداخلية والخارجية<sup>2</sup>.

- **تعريف توصيف الوظائف:** هو البيان الذي يعرف بالوظيفة، ويظهر عوامل التقييم الداخلة في تكوينها، ويبرز مدى صعوبة واجباتها ومسؤولياتها والحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغلها.<sup>3</sup>

تشير تسمية المادة المتعلقة بإدارة البشر نقاشًا بين المختصين، والمعنيين بها، حيث يعكس هذا النقاش وجهات نظر مختلفة، وربما يرجع اختلاف التسميات للترجمة الحرفية من المسميات الأجنبية إلى ما يقابلها باللغة العربية، إضافة إلى تباين التسميات المعمول بها من قبل الأقطار العربية مصدرًا آخر لتعدد المصطلحات المطروحة لهذا المسار<sup>4</sup>.

غير أن هناك من يرى أن مختلف التسميات التي أعطيت لوظيفة إدارة الموارد البشرية كانت توحى لفلسفة وممارسات سارت على امتداد عدة حقبات منها.

✓ **مرحلة إدارة الأفراد:** تؤكد على ضرورة احترام الضوابط، حفظ السجلات والمستندات المتعلقة بالأجور، والإنتاجية.

1 نوري منير: تسيير الموارد البشرية، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، الجزائر، 2010، ص241.

2 سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص 44.

3 هالة محمد لبيب وآخرون، الإدارة العامة، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 257.

4 خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي، -، ط 2، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص30.

✓ مرحلة العلاقات الصناعية : تؤكد على العلاقات بين الأطراف المكونة للعلاقات الصناعية.

✓ مرحلة العلاقات الإنسانية : تؤكد على تحفيز العمال، والاعتناء بمعنوياتهم، نتيجة التأثير بتجارب الهاوثورن.

✓ إدارة المستخدمين : نظرة شاملة وحديثة للوظيفة، وقد إتخذت أشكالاً منها التنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية لليد العاملة.

✓ إدارة الموارد البشرية : وهي نظرة عصرية للوظيفة حيث يعتبر الرجال والنساء موارد هامة لابد من تطويرها والاستثمار فيها<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية الموارد البشرية بصورة عامة في كل ما يتعلق بالموظفين والعمال، وذلك بدءاً من مرحلة اختيارهم إلى وضعهم في المكان المناسب ويتجلى ذلك في:

- تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، وذلك يساعدهم في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات، وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.

- تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاءة الأداء، ومعدل كل من الغياب، التأخر، الحوادث ومعدلات الشكاوى.

- تساعد المديرين على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين، والمؤثرة على فعالية المؤسسة.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس: مرجع سابق ، ص 09.

- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان إنتاجية أفضل، وأداء أعلى، ومنها توصيف العمل، إعداد وتهيئة الأفراد العاملين، وإعداد البرامج التدريبية وما إلى ذلك من أنشطة الموارد البشرية.

- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.<sup>1</sup>

كما تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال:

- الاهتمام والتركيز على فعالية الموارد البشرية التي من واجبها العناية بكافة شؤون وقضايا الأفراد، ما يحد من التكاليف الباهظة التي تدفعها المؤسسة، إضافة إلى مشاركة الأفراد والقوى العاملة في الإنتاج، هي الضامن الأول والأقوى للمداخل التي تجنيها المجتمعات إذ بدونها لا إنتاج، ولا مداخل، وبالتالي لا ثروات.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية

يتفق أغلب الباحثين على أن إدارة الموارد البشرية نفسها هي أهداف المؤسسة، وعند تحليل هذه الأخيرة نجدها تتضوي تحت هدفين:

1- **الكفاءة:** التي تتحقق كلما كانت قيمة مخرجات العملية الإنتاجية أكبر من قيمة مدخلاتها. والتعبير عن الكفاءة يشمل أداء كل من المنظمة والعاملين، حيث يتجسد أداء المنظمة من خلال حجم الاستثمار، وتحديد نصيبها في السوق. أما بالنسبة لأداء العاملين فيمكن قياسه من خلال معدلات كل من الإنتاجية، الغياب، معدل دوران العمل.

2- **العدالة:** وتتوقف على الإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، إذ لا بد من مراعاة العدالة في أمور: التوظيف، التدريب، التقييم، الحوافز والأجور التي تؤثر في الرضا

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس: مرجع سابق، ص 20.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 20.

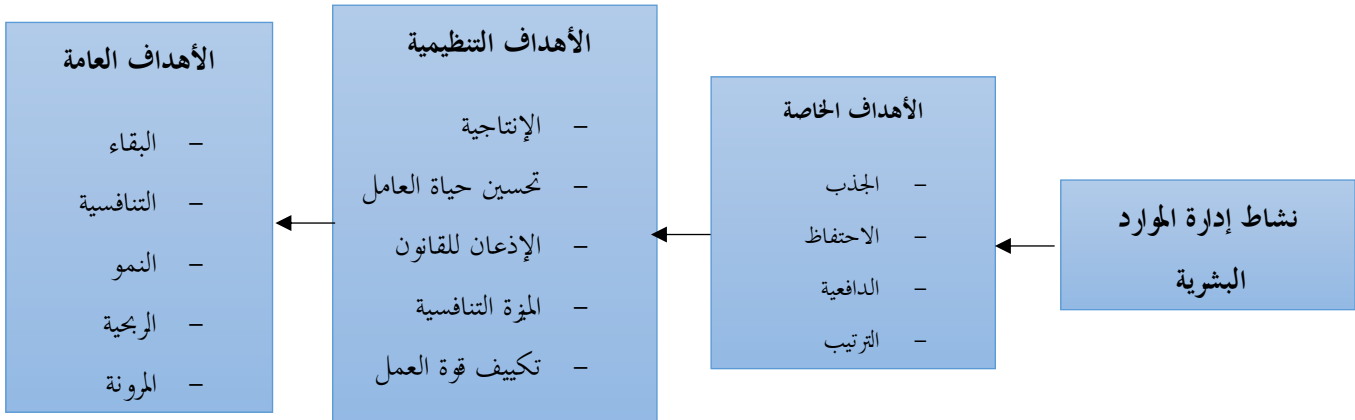
## الفصل الأول : الاطار النظري لإدارة الموارد البشرية و التغيير التنظيمي

الوظيفي للعاملين. وبالنسبة لمؤشر قياس عدالة المؤسسة فنستطيع تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التحيز أو المحاببات في كل ما هو متعلق بشؤون العاملين، أما فيما يخص مؤشر قياس عدالة العاملين: فتتجسد من خلال ملاحظة نسب الشكاوى، ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنوياتهم، وتركهم للعمل.

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف، إضافة إلى تنمية قدراتهم من خلال تدريبهم لمواجهة التغييرات التكنولوجية، الإدارية والبيئية.<sup>1</sup>
- كما تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية في تحديد السياسات والإجراءات والبرامج التي تجعل من المؤسسة مكانا جذابا للعمل بالمقابل تقليل الصراع والنزاع الداخلي.
- كما أنها تساعد في تثقيف الأفراد والجماعات وتساعدهم على التكيف مع المتغيرات الخارجية، وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي وذلك من خلال خلق تعاون فعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم إضافة إلى توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق الأهداف المسطرة، ودفعتهم لبذل أقصى جهد ممكن.<sup>2</sup>

### شكل رقم (01): يوضح نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية



<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم: المرجع السابق، ص 17-18.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: مرجع سابق، ص 43.

المصدر: خالد عبد الرحيم، مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص44.

### المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية

بصفة عامة تكمن وظيفة إدارة الموارد البشرية في الاستخدام الأمثل للمورد البشرية على جميع المستويات بالمؤسسة بغية المساعدة على تحقيق أهدافها ، وتعرف بأنها الوظيفة التي تلم بمجموع النشاطات والتفاعلات الإنسانية، والتدفقات المادية، والطاقات والمعلومات الموجهة نحو حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد، ومحيط العمل وهي بهذا تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن ترتيب وظائف إدارة الموارد البشرية إلى<sup>1</sup> :

**1- تخطيط الموارد البشرية:** حيث تقوم عملية التخطيط على إحداث موازنة بين العرض والطلب بالنسبة لليد العاملة، بغية تحقيق الأهداف التنظيمية،<sup>2</sup> ويتضمن التخطيط مجموعة من العناصر الرئيسية يجب تحديدها بدقة لعل أهمها:

- تحديد الأعمال والوظائف المطلوب تنفيذها في قطاع محدد أو مؤسسة محددة.
- تحديد الأعداد المناسبة من الأفراد العاملين لأداء حجم معين من العمل خلال فترة زمنية محددة.

ومما لا شك فيه أن فشل التخطيط لأسباب موضوعية، أو لأسباب مرتبطة بنقص الإعداد ستؤثر سلبا على أداء المؤسسة، ونقص قدرتها التنافسية، وبالتالي تقلل من احتمال استمرار المؤسسة في البقاء ولعل من بين المشاكل الناجمة عن سوء التخطيط أو غيابه ما يلي:

<sup>1</sup> نوري منير: المرجع السابق، ص73.

<sup>2</sup> Schuler R. S: Managing humain resources, 1995, p 115.

- وجود فائض في الموارد البشرية بالنسبة لبعض الوظائف وبالمقابل وجود عجز في بعضها الآخر.

- اضطراب في وظائف إدارة الموارد البشرية.

- اضطراب الأداء نتيجة الظروف المتاحة.<sup>1</sup>

**2- تحليل وتوصيف الوظائف:** إن تحليل الوظائف هو عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات سلطة الوظيفة، وأبعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة بها. وكذلك المتطلبات الأساسية لشاغلها، أي إعداد بطاقة توصيف الوظيفة، فيجب أن تبين ما يجب عمله وهي بالتالي تحديد السلطة والمسئولية للوظيفة، وتعرف عملية تحليل الوظائف بأنها "العملية التي تهدف إلى الحصول على كافة الحقائق والمعلومات المتعلقة بالوظيفة، كما تعتمد على دراسة المهام التي يتولاها الموظف حتى تتمكن إدارة المؤسسة من مطابقة أوصاف المهمة مع مؤهلات وخبرات الشخص المتقدم للوظيفة.<sup>2</sup>

أما توصيف الوظائف فهو النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتظهر في شكل تعريف تفصيلي مكتوب للوظيفة وهدفها أو طبيعتها، والمهام والاختصاص وكذا المسئوليات والواجبات، وظروف الأداء للعمل ومواصفات شاغل الوظيفة.

إن الهدف الأول والأخير من وراء توصيف الوظائف هو المساعدة على إعطاء صورة صادقة عن الوظيفة وشاغلها بغية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ولهذا فقد أصبحت عملية توصيف الوظائف من أهم المقومات التي تستند عليها الإدارة الحديثة في كافة المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وبالمقابل تعتبر عملية توصيف الوظائف خطوة ضرورية تساعد المؤسسة على إدارة الموارد البشرية إدارة سليمة وفعالة.

<sup>1</sup> علي غربي وآخرون: تنمية الوارد البشرية، دون طبعة، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر، 2007، ص76.

<sup>2</sup> نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط 8، دار الصفاء، عمان، 2002، ص23.

ويمكن حصر أهداف التوصيف فيما يلي: الاستقطاب الفعال، وضع برامج سليمة للتدريب إضافة إلى اختيار الفرد الملائم للوظيفة المناسبة.<sup>1</sup>

**3- سياسة التوظيف :** ونميز فيها ثلاث خطوات هي الاستقطاب، الاختيار والتعيين، ويمثل الاستقطاب بداية العملية لجذب العمالة ويشير إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لملء الوظيفة الشاغرة بالمؤسسة، وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمؤسسة وكذا وجود تحليل للوظائف وكذا وجود تحليل للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة، ويشترط في إنجاز هذه الوظيفة الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها وذلك لتأثيرها على الاتجاه العام للمؤسسة. أما بالنسبة للاختيار ثم التعيين فهذه خلاصة كل الخطوات السابقة ، حيث تتضمن المرحلة النهائية التي يتم فيها تصفية المتقدمين إلى عدد أقل يتم الاختيار من بينهم وأخيرا يكون التعيين.<sup>2</sup>

**4- دوافع العمل ورضا العاملين :** إن دوافع العمل هي الحاجة أو الرغبة أو الضرورة التي تدفع الفرد إلى القيام بسلوك معين بغية تحقيق هدف معين، فعند تحقيق هذه الضرورة أو الرغبة يصل الفرد إلى الاستقرار، وهنا يصل إلى مرحلة الرضا، ويمكن قياس هذه الأخيرة بدرجة ولاء الفرد للمؤسسة.<sup>3</sup>

**5- التدريب والتكوين :** يعتبر التدريب عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا ويتم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها، وأنشطتها بشكل دقيق ويمكن تقسيم العمل وتجزئته وتحليله بسهولة وهي الوظائف والأعمال التنفيذية التي تتميز بهذه الميزات

<sup>1</sup> علي غربي وآخرون: المرجع السابق، ص ص، 63-64.

<sup>2</sup> أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 141.

<sup>3</sup> Mejca and Other: Managing humman resoures, Prentice heill; 1995; p 61.

عادة. ويهدف إلى رفع مقدرة العمال على الأداء من خلال تنمية مهاراتهم الحركية والتذكر والحفظ<sup>1</sup>.

كما يعرف التدريب بأنها العملية التي تهدف إلى التنمية المنتظمة لنموذج من المعرفة والمهارات والاتجاهات لشخص ما، لكي يؤدي الأداء الصحيح للواجب أو العمل الذي أسند إليه وهو يتكامل غالباً بزيادة واستمرارية التعلم<sup>2</sup>.

أما التكوين فتعرفه "منال طلعت محمود" على أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العاملة بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات و السلوكات اللازمة بما يؤثر على معدلات الأداء للخدمات، وتحسين مستوى الإنتاجية، وهو أحد أهم مسؤوليات الإدارة الأساسية سواء في قطاع الإنتاج أو الخدمات<sup>3</sup>.

**6- تقييم الأداء:** يساهم تقييم الأداء للعاملين في تزويد الإدارة ببيانات عن جوانب القوة والضعف في قدرات ومهارات الأفراد، وبالتالي فإن نتائج تقييم الأداء تعتبر مدخلات للعديد من برامج إدارة الموارد البشرية مثل: الترقية، النقل، المكافآت، التدريب وتخطيط القوى العاملة، وتخطيط وتنمية المسارات الوظيفية كما تساهم نتائج تقييم الأداء في التنمية الذاتية للأفراد، ومن ثم فإن وجود نظام لتقييم الأداء يساعد كل من المؤسسة والعاملين بها على تحسين مستوى الإنتاجية مما يدعم من القدرة التنافسية لتلك المؤسسة<sup>4</sup>.

وتهدف عملية تقييم الأداء إلى:

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دون طبعة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 216.

<sup>2</sup> نوري منير: المرجع السابق، ص 73.

<sup>3</sup> محمود أبو بكر: الموارد البشرية - مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، ط 8، دار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004، ص 216.

<sup>4</sup> محمود أبو بكر: نفس المرجع، ص 3.

✓ اختيار الأفراد الصالحين للترقية وتفاذي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم عليها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي تتم عليها بناء الفصل أو توقيع الجزاءات.

✓ تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة للحكم على مدى سلامته، ونجاح أساليب شؤون العاملين للتخطيط الجيد للسياسات المستقبلية للاختيار والتدريب.

✓ التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية لإعداد برامج مناسبة مع الكفاءات.<sup>1</sup>

7- التطوير المهني: هو تلك الجهود النظامية المتواصلة للربط بين الحاجات التنظيمية والمهارات المطلوبة من جهة، وحاجات الأفراد للتطور من جهة أخرى في وظائفهم.

8- أنظمة الأجور والحوافز: لا يمكن الفصل بين الأجور والحوافز، لابد للإدارة من تفهم دوافع وحاجات الأفراد حتى يكون نظام الأجور والحوافز مناسباً، فالأجر هو ذلك المقابل المادي الذي يتقاضاه الفرد، جراء أدائه لعمل ما، وتجدر الإشارة أن أي مؤسسة جادة في الحفاظ على عناصرها الجيدة لابد لها من وضع نظام مقبول الأجور تتوفر فيه العدالة على المستويين الداخلي والخارجي.

أما بالنسبة للحوافز: فهي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية، والحوافز نوعان: مادية وأخرى معنوية.<sup>2</sup>

9- النقل والترقية: إن سياسة النقل والترقية هي إحدى السياسات الهامة التي تؤثر على القوى البشرية، وعلى معدلات تدفعاها من والى المؤسسة، ويمكن تعريف الترقية أنها شغل العامل لمنصب أعلى ويترتب عليه اكتساب بعض المزايا المادية والمعنوية إضافة إلى زيادة السلطة

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، ط 8، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص303.

<sup>2</sup> نوري منير: نفس المرجع، ص 329.

## الفصل الأول : الاطار النظري لإدارة الموارد البشرية و التغيير التنظيمي

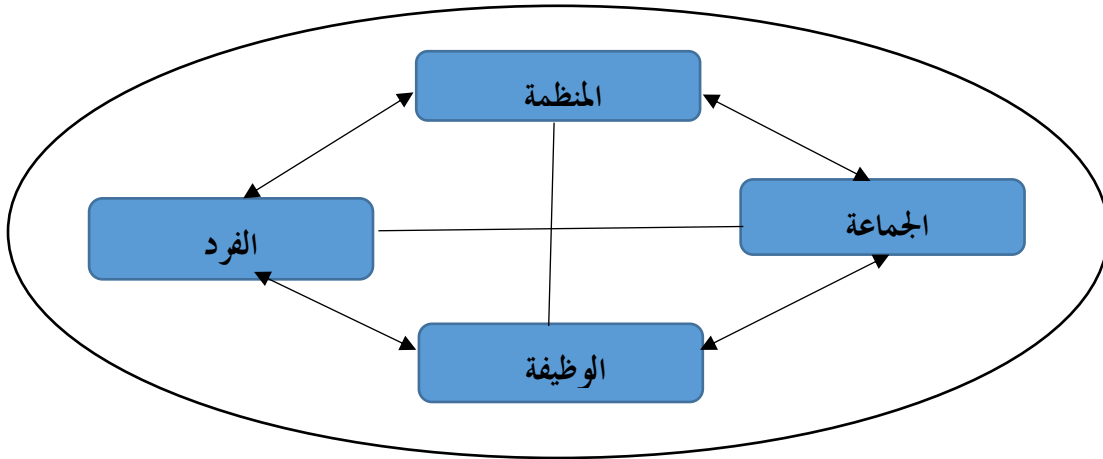
والمهام وتهدف إلى تحفيز العمال على بذل أقصى الجهود وخلق روح التفاؤل والأمل بينهم، أما النقل فهو انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى، حيث هذه الأخيرة تتساوى إلى حد كبير مع الأولى من حيث المركز والمسئولية والأجر<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق يتبين أن إدارة الموارد البشرية ومن خلال إنجازها لمجموعة من الوظائف تستهدف تحقيق نوعين من المواءمات.

- المواءمة الخارجية: وتتحقق عندما تتمكن المؤسسة من التكيف مع المتطلبات والمحددات البيئية.

- المواءمة الداخلية: وتتحقق من خلال مواءمة الفرد مع الوظيفة والوظيفة مع المؤسسة والوظيفة مع الجماعات والفرد مع الجماعة والجماعة مع المؤسسة، وتتحقق هذه المواءمة عندما تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على الإجابة على الأسئلة التالية: ما نوع العمل المراد إنجازها؟ من المسؤول عن أداء العمل؟ كيف يؤدي العمل المطلوب؟ كيف ستظهر المؤسسة عندما يؤدي العمل؟ وكيف يمكن قياس النتائج؟<sup>2</sup>.

### شكل رقم (02) تفاعلات إدارة الموارد البشرية



المصدر: نوري منير، مرجع سابق، ص41.

<sup>1</sup> مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار الشرطة العربية، القاهرة، مصر، 1994، ص357.

<sup>2</sup> نوري منير، مرجع السابق، ص41.

المطلب الخامس: العوامل والمتغيرات المؤثرة على وظيفة إدارة الموارد البشرية

أولا - وظيفة إدارة الموارد البشرية والبيئة الاقتصادية والاجتماعية:

لقد تزايد البعد الاجتماعي للمؤسسة بعد الحرب العالمية الثانية، وأصبح لزاما على المؤسسة أن تستجيب للحاجات النفسية والاجتماعية للعامل، ووضع إجراءات تقنية لتسيير الأجور، الترقية والتوظيف.

وقد لعبت إدارة الموارد البشرية دور كبير كونها ناضلت من أجل نوعية علاقات العمل، وبعد سنة 1974 عرف الاقتصاد الدولي أزمة رغم تطوره وتطورات المنافسة الدولية، وظهر تسارع في نسبة البطالة التي مست العديد من الفئات الاجتماعية إضافة إلى تقنيات المعلوماتية، كل هذا فرض على المؤسسات تحولات هامة لتتكيف مع المحيط الجديد، خاصة فيما يخص استعمال الموارد البشرية ما حتم عليها أن تتصرف بدلالة إستراتيجية، وتخطيط اجتماعي.

في الثمانينات ومع زيادة حدة المنافسة الدولية، والأزمة الاقتصادية، والابتكارات التكنولوجية، كل هذا أدى إلى انقلاب على مستوى المهام، الاتصال، مؤهلات المورد البشري لتشغيل معدات مكلفة وسهلة التعرض للأعطاب<sup>1</sup>.

كل هذه التغيرات والتطورات غيرت في علاقة القوة بين أرباب العمل والنقابة، حيث دخلا في عملية توافق متبادل، مما مكن من استجابة أفضل لحاجات المؤسسة، واستجابة حقيقية للموارد البشرية، ونتيجة للعوامل السابقة، وتحت تأثير الدخول السريع للصناعة اليابانية إلى الأسواق العالمية، وقد أرجع الباحثون أن نجاح المؤسسة اليابانية يعود لقدرة مواردها البشرية، بحيث يتم تكيف وسائل الإنتاج، والهياكل التنظيمية مع العوامل المذكورة أعلاه، وتوظيف أشخاصا يقبلون التغيير كأسلوب عادي للحياة العملية، قادرين على المبادرة

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر: أساسيات علم ومهنة الإدارة، ط 8، دار السلام، القاهرة، مصر، 2007، ص75.

لرفع كفاءة المؤسسة وتكييفها مع البيئة، والى ضرورة تزويد المؤسسة بثقافة حركية تجلب انتماء وولاء العمال<sup>1</sup>.

وما تجدر الإشارة إليه أن الموارد البشرية اليابانية معروفة بولائها لمؤسساتها، والسلع والخدمات التي يقدمونها كون الإدارة مسؤولة عنهم، فإدارة الموارد البشرية تقوم بوظائفها اتجاهاً على أكمل وجه، وهي بالتأكيد ذات تطبيقات حديثة.

### ثانياً - وظيفة إدارة الموارد البشرية والتطورات التكنولوجية وتشريعات العمل:

إن التقدم التكنولوجي الذي حدث منذ الثورة الصناعية، كان مذهلاً عبر الخمسة آلاف سنة السابقة، إذ أن الرقي في النواحي الفنية والتقنية قد صاحبه تغير جذري للقوى العاملة نتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المؤسسة، ومن أهم هذه المتغيرات: التوسع المستمر في الأتمتاتية، وزيادة الاعتماد على الحسابات الالكترونية.

وترتبط وظيفة إدارة الموارد البشرية السائدة في أي بلد، وتظهر أهمية الإطار القانوني التشريعي عندما نتناول أي جانب من جوانب الوظيفة، ولقد عرفت هذه التشريعات بعد الحرب العالمية الثانية تطوراً مهماً أدى إلى تقوية إلتزامات المؤسسة في مجالات عديدة، وتخص هذه التشريعات عدة جوانب منها:

- حرية الأجور ووضع الحد الأدنى المضمون.

- تحسين ظروف العمل وتخفيض وتنظيم وقت العمل.

- عقد العمل الخاص لمدة محددة والعمل المؤقت.

ولقد أدى تطور تشريعات العمل إلى الإلتزامات عديدة يجب أن تؤديها وظيفة الموارد البشرية، ومواقف صعبة يجب أن تسيرها، وتعزز تكاليف عليها أن تتحكم فيها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نوري منير، المرجع السابق، ص65.

### المبحث الثاني : ماهية التغيير التنظيمي

بعد الاستعداد للتغيير مفتاح نجاح أي تغيير تنظيمي يتم إحداثه في المنظمة، فهو مرحلة أساسية ضمن مراحل التغيير التنظيمي، وعلى أساسه تتحدد فعالية المراحل الأخرى والمتمثلة في تنفيذ التغيير وإعادة تثبيت الوضع الجديد. سوف نتناول في هذا المبحث تعريف التغيير التنظيمي واستراتيجياته .

### المطلب الأول : تعريف التغيير التنظيمي

اولا - لغة : التغيير مشتق من الفعل غير، وغير الشيء بدل به غيره، وجعله على ما كان عليه.<sup>2</sup>

ثانيا - اصطلاحا : هو كل طارئ يطرأ على موقف إنساني معين كان من قبل يتصف بطابع من النظام والتواتر والانسجام، والتغيير التنظيمي عند "يوسف سعدون" هو ذلك التغيير الذي يشمل كل التحولات، والتعديلات التي تطرأ على الأوضاع التنظيمية في فترات متلاحقة سعيا لتحقيق الأهداف التنظيمية، وكذا تحقيق التكيف مع البيئة والمحيط.<sup>3</sup>

- ويعرف أيضا بأنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، استهدافا لأحد الأمرين هما: إما إحداث نوع من الانسجام بين التنظيم والمحيط ، أو المساهمة في إحداث ظروف تنظيمية وأساليب إدارية جديدة تساعد على تحقيق التطور، كما أن التغيير التنظيمي هو عملية تعديل تهدف إلى زيادة كفاءة

<sup>1</sup> نوري منير، المرجع السابق، ص 65.

<sup>2</sup> ابن منظور، لسان العرب، ج5 ، دار المعارف، القاهرة، مصر، ص 5.

<sup>3</sup> يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية، ط 1 ،دون دار نشر، عنابة، الجزائر، 2005، ص5.

التنظيم، وينتج عنها تغير في مختلف قطاعات التنظيم بناء على التغيرات البيئية، فإن معظم المنظمات تتغير بطريقة ما<sup>1</sup>.

وقد عرف "حسن إبراهيم بلوط" التغيير التنظيمي بأنه ذلك التبديل الملموس الذي يطال أجزاء المؤسسة، إذ يشمل تعديلا في الهيكل التنظيمي، أو في التكنولوجيا، أو في ثقافة المؤسسة، أو في سياسات العمالة، كما قد يشمل توزيع ونشر وجدولة الموارد فارضا على المؤسسة التأقلم والمواجهة.<sup>2</sup>

والتغيير التنظيمي كما عرفه "أندرو سيزولافي" و"مارك جي والاس" بقولهما: أنه عملية تسعى لزيادة الفاعلية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية.

- كما يعرفه "سكيبينز skibbins" " بأنه الأسلوب الإداري لتحويل المؤسسة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا<sup>3</sup>.

ثالثا - **التعريف الإجرائي**: هو عملية تنظيمية تقوم بها المؤسسة بغية إجراء تعديل جوهري في بعض أجزاء التنظيم أو كله، تهدف من ورائه إلى الانتقال إلى مرحلة أفضل تتوافق والعناصر الداخلية للمؤسسة والمتغيرات البيئية الخارجية لها.

وفي دراستنا هذه سوف نعتمد على ثلاثة مجالات للتغيير هي: التغيير التكنولوجي، التغيير الهيكلي، التغيير الفني.

**التغيير التكنولوجي**: هو ذلك التعديل الذي تحدثه المؤسسة بهدف مواكبة التطورات التكنولوجية من خلال خصائص التكنولوجيا، وقنوات نقل التكنولوجيا.

<sup>1</sup> علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دون طبعة، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975، ص237.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص331.

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر، البتراء، الأردن، 2005، ص103.

**التغيير الهيكلي** : هو ذلك التعديل الذي تحدثه المؤسسة في الهيكل التنظيمي، والذي تهدف من ورائه إلى زيادة كفاءة المؤسسة وذلك من خلال تطويره.<sup>1</sup>

**التغيير الفني** : هو ذلك التعديل الذي تحدثه المؤسسة على الأفراد من خلال التركيز المتزايد على جهود التدريب، والتطوير سواء كان تغيير إجرائي والذي يهدف إلى إقناع عدد كبير من العاملين بالقيام بأعمال معينة من خلال تقبلهم لإجراءات عمل جديدة، أو من خلال التغيير السلوكي بمساعدة العاملين على تغيير قيمهم وسلوكهم، أو من خلال التغيير الفكري، وذلك من خلال تنمية نواحي الفكر والمعرفة لدى المورد البشري.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني : الأسباب التي تستدعي التغيير

تعيش المؤسسة في ظل مواجهة تغيرات بيئية مختلفة، والتي تفرض عليها إحداث تغيير تنظيمي، ومن هنا يمكن تقسيم أسباب التغيير إلى أسباب داخلية، وأخرى خارجية:

#### أولاً- الأسباب الداخلية:

تغيرات الهيكل التنظيمي: حيث إن تعميم هيكل يركز على المنتج مثلاً بدلاً عن التركيز على الأسلوب الوظيفي، الذي ينجم عنه إحداث بعض التغييرات التنظيمية للتواكب مع هذا التغيير.

التغيير الديمغرافي للعاملين: ازدياد نفسية النساء اللاتي يتقلدن مناصب قيادية عليا، أو وسيطة، سيطرة العاملين الأكبر سناً، فمثل هذه العوامل تقود المؤسسة لإحداث تغيير ما.<sup>3</sup>

ويذكر "إفانوزوفيتش Ivancevich" إن الأسباب الداخلية للتغيير يمكن أن تعزى إلى عنصرين هما العمليات، والناس. حيث تشمل العمليات إتخاذ القرارات، والاتصالات

<sup>1</sup> عبد الفتاح المغربي: الإدارة العامة - النظرية والتطبيق-، دون طبعة، دار الجامعية، المنصورة، مصر، 2008، ص106.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي: المرجع السابق، ص 125.

<sup>3</sup> حسن محمد أحمد مختار: إدارة التغيير التنظيمي (المصادر والاستراتيجيات)، ط 1، مؤسسة العربية المتحدة

للتسويق، مصر، 2009، ص68.

والعلاقات بين الأفراد، أما القوى، والمسببات الناشئة عن الناس فتتضمن تدني المعنويات، وازدياد نسبة الدوارن الوظيفي، وغيرها.

ويضيف "القيوتي" إلى هذه القوى: تطور وعي العاملين، وزيادة طموحاتهم، وحاجاتهم. إضافة إلى زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية، وبين رغبة العامل في تسخير جميع قدراته الكامنة للعمل. إضافة إلى إدراك الصلة بين أسلوب التعامل، وافساح المجال

له للمشاركة في إتخاذ القرارات، وبين إنتاجيته<sup>1</sup>.

كما أن هناك تغيرات تحدث على مستوى العمل، مما يؤدي بالمؤسسة إلى التوجه نحو رفع مستوى العامل عن طريق التدريب، الرسكلة، هذا التغيير في مستوى الوظائف يؤدي حتما إلى تحليلها، وتغيير هيكليتها من حيث الوصف الجديد لمتطلبات الوظيفة، وشاغلها، والمواءمة بين الفرد، وعمله.

حسب المؤهلات المكتسبة مجددا، وتغييرات أخرى تفرض على المؤسسة تجديد إمكانياتها، وقدراتها لتحقيق أهدافها عن طريق إحداث تغيير تنظيمي<sup>2</sup>.

**ثانيا - الأسباب الخارجية: وتصنف بدورها إلى:**

- التغيرات الاقتصادية وتغيرات السوق: هذه التغيرات السوقية تكون في الغالب بسبب العملاء، والمنافسين في هذه الأسواق، مما يلزم المؤسسة بمواكبة هذه التغيرات. كما يتمثل التغيير الاقتصادي في التطور السريع للسلع، والخدمات، وسيطرة اقتصاد السوق مع البحث عن نموذج تنظيمي، يركز على الكفاءة، والفعالية، والإنتاجية<sup>3</sup>.
- التغيير الاجتماعي: وهو الناتج عن حتمية تغير الظروف البيئية، والمساهمة في عملية التغيير التنظيمي، وتراكم المشاكل الاجتماعية كالبطالة، الصحة، مما أدى إلى الانشقاق، والاختلالات

<sup>1</sup> حسن حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات ومنظمات الأعمال)، دون طبعة، دار الحامد، دون بلد نشر

2004، ص366.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص361.

<sup>3</sup> حسن محمد أحمد، المرجع السابق، 68.

في سلوك الأفراد، ضف إلى التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة من ناحيتي الكم، والعدد، نظرا للتغيرات في الهيكل، نظم التقييم والتدريب، والمعروف بالتركيبة النوعية للعمالة والكفاءات<sup>1</sup>.

- التغيير التكنولوجي: إن التبادل في التكنولوجيا من فترة لأخرى يجعل بعضها متقادما مما يستلزم تغييرها أولا بأول.<sup>2</sup>

فمن خلال النمو المتسارع، والانفجار الكمي، والنوعي للمعلومات يمكن القول أن العولمة تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع الميادين، وما ساعدها على ذلك النمو التكنولوجي، والمعلوماتي جراء ذلك النمو المعرفي، وما خلفت تأثيراته على المنظومة التكنولوجية، حيث إختراق هذه التكنولوجيا للمؤسسة، التي تأتي بمهارات جديدة مما يتطلب منها ضرورة التغيير من أجل تحقيق التوافق بينها وبين بيئتها لصالحها، من أجل تحقيق البقاء والاستمرار.<sup>3</sup> وقد حصر "إبراهيم بلوط" أسباب التغيير الخارجية فيما يلي:

العولمة: الرأي العام، وتزايد ضغوطاته في توجيهه، وتصويب السياسات في الداخل والخارج. التنافس العالمي (الاختراعات، والابتكارات الجديدة، رفع موازنات البحوث، والتطوير لدى بعض الدول، عالمية الإدارة)، إضافة إلى إرتفاع المستوى الثقافي لدى الناس (الاهتمام العالمي بالبيئة وتحسين أوضاع المرأة، وتوسيع دور مجموعات العمل، ونقابات العمال.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، المرجع نفسه، ص 361.

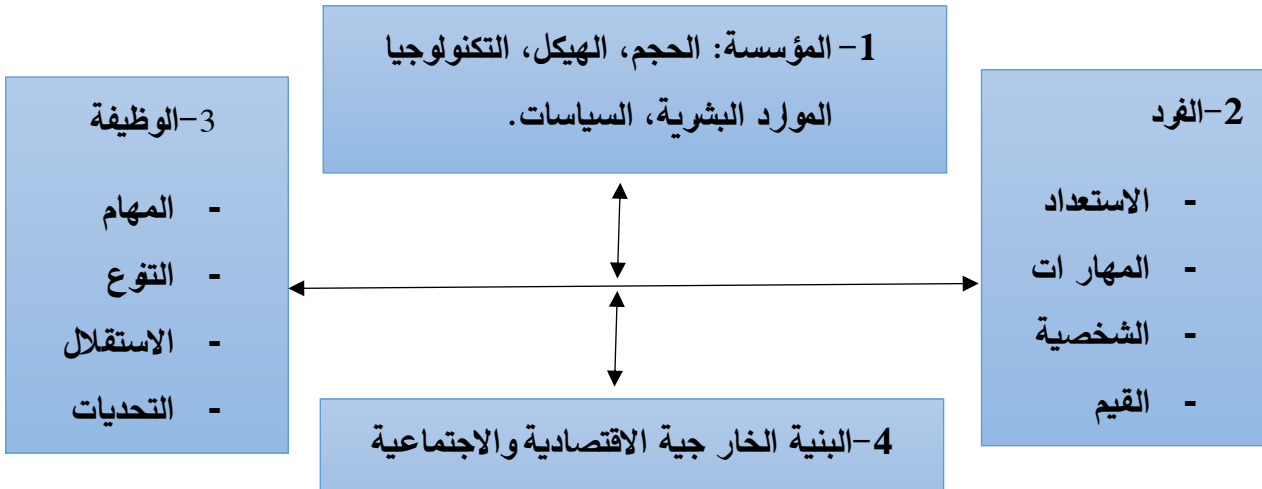
<sup>2</sup> حسن محمد أحمد، المرجع نفسه ، ص 68.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، المرجع نفسه ،ص 361.

<sup>4</sup> حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1 ، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان،

2005، ص334.

الشكل رقم (03) المجموعة الرباعية التي يهتم بها التغيير التنظيمي



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة العامة (النظرية والتطبيق)، بدون طبعة،

جامعة المنصورة، مصر 2008، ص 44.

المطلب الثالث : أهداف وأهمية التغيير التنظيمي

أولاً: أهداف التغيير التنظيمي

إن الهدف الأساسي يكمن في تحقيق التكامل بين الأنساق من أجل التكيف، التوازن، والاندماج ثم تحقيق الهدف، وبالتالي إحداث التغيير الذي هو عملية هادفة، مدروسة، ومخططة، ومقصودة من أجل الوصول إلى الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- زيادة قدرة المنظمة أو المؤسسة في التعامل، والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على المنافسة.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطيّات: إدارة التغيير (التحديات العصرية للمدير)، ط 1، دار الحامد، عمان، الأردن،

2006، ص 61.

- مساعدة المؤسسة على حل المشكلات التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المؤسسة المختلفة، ونتائجها عن طريق بناء جو من الثقة، والانفتاح بين الأفراد داخل لمؤسسة.

وكذلك أهداف أخرى :

تحقيق التنمية الإدارية، وذلك من خلال تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة تتناسب وأهدافها.<sup>1</sup>  
تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذها، وعدم التردد في الإستقرارعليه<sup>2</sup>.

### ثانيا : أهمية التغيير التنظيمي

تبدو أهمية التغيير التنظيمي للعديد من الاسباب المؤثرة على إستمرارية المؤسسة، ونموها، وبقاءها، ومن بين الأبعاد الموضحة لأهمية التغيير التنظيمي ما يلي:

#### أولا - بالنسبة للعاملين :

ويتم التغيير التنظيمي بإشباع حاجات الانتماء، وسيادة روح الفريق، وزيادة جودة حياة العمل، وتحفيز العاملين، وتحقيق الرضا الوظيفي، وتدعيم القيم الإيجابية لديهم، ولذا تبدو أهمية التغيير بالنسبة للعاملين في النقاط التالية:

- رغبة العاملين في وظائف تتحدى مهاراتهم، وتنمي شخصياتهم.
- سعي العاملين إلى مناخ تنظيمي يحقق لهم المساواة، والتأثير المتبادل في علاقاتهم التنظيمية.
- إحترام الإدارة لكرامة العاملين الإنسانية، تزيد من إنتمائهم، وولائهم للمؤسسة، إضافة إلى ولاء المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية.

<sup>1</sup> محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 2، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص349.

<sup>2</sup> موسى اللوزي: التنمية الإدارية، ط 1، دار وائل، عمان، الأردن، 2002، ص 224.

- تصميم الوظائف، والهياكل التنظيمية، والمسار الوظيفي بما يواكب تطورات العاملين خلال حياتهم الوظيفية.
- الاهتمام بتحقيق الذات للفرد، والصرامة بين أعضاء المؤسسة والشعور بالدفء الاجتماعي.
- وضع السياسات والنظم الإدارية، المؤيدة لتحفيز العاملين، واثارة هممهم.

### ثانيا -بالنسبة للمؤسسة:

وتبدو الحاجة للتغيير في العديد من الحالات أهمها:

- التكيف مع البيئة واستغلال الفرص، ومواجهة التهديدات.
  - الاستغلال الأفضل للموارد البشرية، والمادية المتاحة في المؤسسة.
  - إحياء الركود المؤسسي، أو تجنب التدهور في الأداء المؤسسي.
  - تحديث وتطوير التكنولوجيا، والأساليب المستخدمة في العمل.
  - التخلص من البيروقراطية، والفساد الإداري.
  - مواجهة الاحتياجات المستقبلية للتوسع، ودخول أسواق جديدة.
  - تنمية ولاء العاملين، وخلق الاتجاهات الإيجابية نحو العمل.
  - الارتقاء بمستوى جودة المنتج، وتحقيق التميز في السوق التنافسي<sup>1</sup>.
- نستطيع القول أن أهمية التغيير التنظيمي تبرز عندما يحقق التقييم إشباع الحاجات الاقتصادية للأفراد من جهة، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية لهم من جهة أخرى.

### المطلب الرابع : خصائص التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير تتطلب خصائص نذكر منها:

- اولا- الاستهدافية: تتجه إلى تحقيق هدف، وتسعى إلى غاية معلومة، وموافق عليها، ومقبولة من قوى التغيير.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة العامة (النظرية والتطبيق)، دون طبعة، جامعة المنصورة، مصر، 2008، ص428.

ثانيا - الواقعية: ترتبط كل مؤسسة بالواقع المفروض عليها، والذي تمليه عليها بيئتها، هذا الواقع الذي تعيشه المؤسسة، يجب أن يتم في إطار إمكانياتها، ومواردها وظروفها التي تمر بها.

ثالثا-التوافقية: يقصد بها مواءمة، وملازمة بين عملية التغيير، وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لها.

رابعا-الفاعلية: القدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيه قوى الفعل المستهدف تغييرها.

خامسا -المشاركة : ليتم التغيير بنجاح، يجب أن تكون نسبة المشاركة عالية، هذه النسبة التي تمثلها القوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير، وتتفاعل مع قادة التغيير.

سادسا -الإصلاح: إن أهم ميزة يجب توافرها هي إصلاح ما هو قائم من عيوب، واختلالات في المؤسسة<sup>1</sup>.

سابعاً- الشرعية: من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية، فإنه يتعين على المؤسسة تعديل، وتغيير القانون قبل إجراء التغيير خشية معارضة القانون القائم في المؤسسة، مع اتجاهات التغيير، لذا يجب أن يتم في إطار الشرعية القانونية.

ثامنا -الرشد والعقلانية :لابد من عقلنة التغيير أي أن يتسم بالترشيد لكونه صفة لازمة لكل عمل إداري.

تاسعا -القدرة على التكيف : نظرا لقيود البيئة المفروضة على المؤسسة فإنه يتوجب الاهتمام بالتكيف السريع مع الأحداث البيئية، ومحاولة السيطرة عليها، والتحكم في اتجاهها، ومسارها، بل وقد تقود، وتضع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية، وفاعلية المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني)، ط 5، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 342.

المطلب الخامس : مراحل التغيير التنظيمي

من الطبيعي أن يمر التغيير بعدة مراحل، إلا أن معرفة هذه المراحل بالتحديد، وكيفية تسلسلها أمر ليس سهلاً، ولقد حاول بعض المختصين توضيح الكيفية التي يتم فيها التعبير، ومراحله ومن أبرز الباحثين الذين تكلموا عن مراحل التغيير "كيرت ليوين" Kurt Lewin حيث يقترح أن أي تغيير مخطط، وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل هي:

أولاً- مرحلة إذابة الجليد : وتتضمن هذه المرحلة تحفيز الأفراد على التخلي عن القيم، والعادات، والممارسات والآراء القديمة من خلال تقديم أدلة عن عدم صحتها، وسلامتها من جهة، والتهيئة النفسية للتغيير من جهة أخرى، وبذلك يحقق الخروج من حالة الاستقرار، ما يؤدي بشعور الأفراد بأن قبولهم للتغيير سيوفر لهم الاطمئنان، ويؤكد "شايين Schein" على أهمية دور الإدارة في هذه المرحلة، وضرورة السعي والعمل الجاد من جانبها لتقليص معوقات التغيير.<sup>1</sup>

وتتطلب هذه المرحلة تحضيراً للتغيير، ومن دلالات هذه المرحلة ضغوطات محيطية، تراجع الأداء، حدوث مشكلات، وظهور سلوكيات، أو عادات غير مألوفة تستدعي التغيير.<sup>2</sup>

ثانياً- مرحلة التغيير : حيث يتم في هذه المرحلة تغيير، وتعديل فعلي في الواجبات، والمهام أو التقنيات، أو الهيكل التنظيمي، وهذا يقتضي تزويد العاملين بالمعلومات، و البيانات وأساليب جديدة، وآراء، وأفكار جديدة، وتجدر الإشارة إلى أن الفرد في هذه المرحلة يكون مستعداً للتغيير، ويحذر "لويين" من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة لأن ذلك من شأنه

<sup>1</sup> حسن حريم ، المرجع السابق ، ص328.

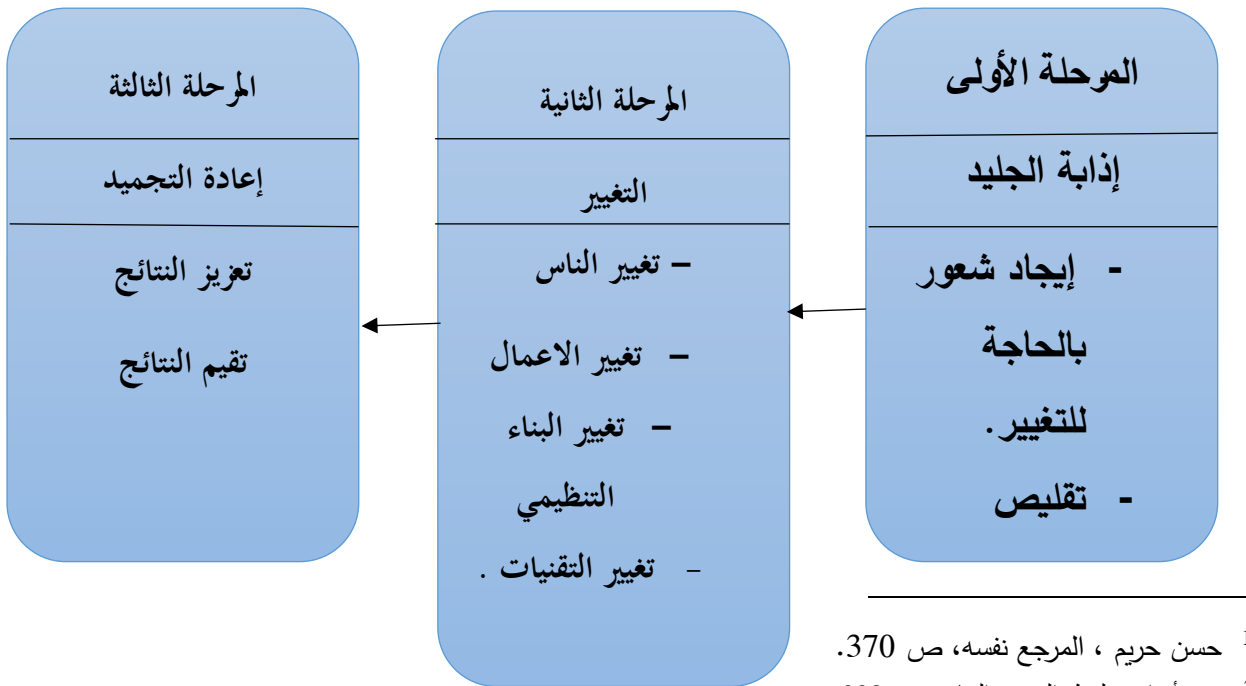
<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، 338.

أن يؤدي إلى بروز مقاومة التغيير.<sup>1</sup> وهي المرحلة الصعبة، لأن التنفيذ عرضة لبعض الشروط، والقيود التي قد تؤخر عملية التغيير، أو تتيح بها.<sup>2</sup>

**ثالثاً- مرحلة إعادة التجميد :** وهذا ما يعني أن ما تم تعلمه من أفكار، ومهارات، و إتجاهات جديدة، في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات، والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب، وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الأساليب الجديدة سهلة ومرضية، كما أن الفرد بعد التأكد من قبوله للتغيير الذي تم من خلال المرحلة الثانية سيكون في حالة إستقرار، وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

توفير شعور لدى الفرد، بأن الحالة (الجيدة) الجديدة أنها أصبحت جزءاً منه، وأنها مناسبة له. التأكد من أن الفرد قد بدأ بتطبيق الحالة الجديدة لأنها أصبحت تكسبه أهمية خاصة في علاقاته، وممارساته، وفي طريقة أدائه للعمل.<sup>3</sup>

### الشكل رقم (04) يوضح عملية التغيير ذات المراحل الثلاثة



<sup>1</sup> حسن حريم ، المرجع نفسه، ص 370.

<sup>2</sup> حسن أبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص 338.

<sup>3</sup> حسن حريم ، المرجع السابق ، ص 380.

المصدر: حسن حريم ، السلوك التنظيمي ، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال ، بدون طبعة ، دار الحامد ، 2004، ص 380.

بالرغم من أهمية مراحل نموذج "لوين" الثلاثي الخطوات، وتركيزه على تثبيت التغيير خوفا من العودة إلى الجمود إلا أنه لا يتلاءم مع واقع المؤسسات المعاصرة، كونه لا يأخذ بعين الاعتبار دينامية، وعدم استقرار محيط المؤسسة، ومن هنا يتطلب التغيير نمودجا متعدد المراحل، بحيث يتم التركيز على إحداث التغيير إنطلاقا من منطق الحاجة إليه، وتسلسله، وخطواته، ومتابعة مخالفاته.

### المطلب السادس : أنواع وأنماط التغيير التنظيمي

لفهم طبيعة التغيير التنظيمي علينا تحديد أنواعه التي تتعدد بتعدد المعايير المستخدمة في التصنيف، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

**أولاً- التغيير حسب درجة الشمولية :** وهنا يمكن التمييز بين نوعين من التغيير هما التغيير الشامل والتغيير الجزئي، حيث أن التغيير الشامل يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المؤسسة، أما الجزئي فيقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد، كتغيير الآلات أو الأجهزة، إلا أنه قد ينجر عنه نوع من عدم التوازن في المؤسسة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة، وهذا ما يؤثر سلبا على فاعلية المؤسسة، ولذا يجب مراعاة التوازن<sup>1</sup>.

**ثانيا- التغيير حسب معيار التخطيط :** إذا إعتدنا هذا المعيار نميز بين نوعين من التغيير الأول مخطط، ويحصل بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة، أو الخاصة في المؤسسة ذاتها، وبفعل إرادي من الإنسان، وبدرجات متفاوتة من تدخله، حيث نجد "سكيبنز Secbbnis" "يقدم تعريف للتغيير المخطط بأنه أسلوب إداري الذي يتم بموجبه

<sup>1</sup> محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 370.

تحويل المؤسسة، من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة. أما التغيير غير المخطط فهو يتم تلقائياً أو يسمى تغييراً تنظيمياً، لا دخل للمؤسسة أو البيئة الداخلية في حدوثه، إذ يأتي جراء حدوث عوامل طبيعية، بيولوجية مثلاً: إزدياد عمر العمال<sup>1</sup>.

ويمكن تعريف التغيير المخطط بأنه يحدث من قبل الإدارة بشكل منظم وبوصف دقيق لما يجب انجازه وذلك بتحديد الوسائل المستخدمة في ذلك. أما التغيير غير المخطط يحدث بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة.

**ثالثاً - التغيير كأساس للتصنيف :** إذا أخذنا موضوع التغيير التنظيمي أساساً للتصنيف لا يمكن التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي والتغيير الإنساني. فالتغيير الهيكلي: هو تغيير في مكونات الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، علاقات السلطة، طبيعة الوظيفة، إعادة توزيع الإختصاصات، إعادة تصميم خطوط الإتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، نطاق الإدارة، العلاقة بين الاستشاريين والإداريين، تدخل في مجال التغيير الهيكلي، وقد تلجأ المؤسسات إلى إجراء تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله، وهو ما يطلق عليه (إعادة التنظيم)، كما يمكن أن تقوم المؤسسة كذلك بإجراء تغييرات، أخرى تدخل في نطاق التغيير الهيكلي كتغيير نظام العوائد المكافآت، أو نظام تقييم الأداء والرقابة.

أما التغيير التكنولوجي فيتم بتطبيق طرق ووسائل جديدة وتحويل الموارد المتاحة من سلع لجة معاً ونظم وخدمات، من خلال معدات تصميم العمل، تتابع العمل، وتناء التكنولوجيا المتاحة، المعلومات، والذي تكون له آثار سلوكية وهيكلية بعيد المدى على المؤسسة، وكمثال على ذلك إقتناء المؤسسة لآلات جديدة ينطوي عليه تغييرات في محتوى

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص337.

الوظيفة، وبالتالي تقسيم العمل، مما يؤدي إلى التغيير في العلاقات بين العاملين وظروف العمل المادية، أنماط الوظيفة، إجراءات الترقية، تغييرات في الأجور والرواتب<sup>1</sup>.

كما أن التغيير في وسائل التكنولوجيا يؤدي إلى تحول نسق العمالة، خاصة المهارات المكتسبة حديثا عن طريق الرسكلة، بما تتطلبه الآلة الجديدة من صقل لمهارات العمال<sup>2</sup>.

التغيير الإنساني : ويظهر هذا النوع من التغيير في مجالين، التغيير المادي للأفراد وذلك بالإستغناء عن بعضهم واحلال غيرهم محلهم. التغيير النوعي للأفرد ويكون برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب، والتنمية وتطبيق نظم المكافآت والجزاءات.<sup>3</sup>

أما التغيير المعنوي: فهو نفسي إجتماعي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف، عن طريق برنامج التنمية البشرية، أو التدريب، إلا أن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية<sup>4</sup>.

رابعا- التغيير حسب درجة سرعته : نستطيع أن نميز بين التغيير السريع والتغيير البطيء، فالأول يتميز بالسرعة نظرا لطبيعة الظروف المؤدية لعملية التغيير التنظيمي، إذ يحدث نتيجة للتطور والتغيير المستمرين في رغبات العملاء، والثاني تغيير تدريجي، إذ تعمل المؤسسة على التغيير رويدا بترسيخ ما غير بالمؤسسة وبشكل بطيء.

بالإضافة إلى أنه هناك آلية أخرى تعتمد لتقسيم وتحديد أنواع التغيير التنظيمي وتسمح بتنميته وتجزئته إلى أربعة أنواع كما يلي:

<sup>1</sup> على الشريف محمد سلطان: مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، دون طبعة، الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص330.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص362.

<sup>3</sup> علي السلمي: السلوك التنظيمي، دون طبعة، دار غريب، القاهرة، مصر، دون سنة نشر، ص328.

<sup>4</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 362.

التغيير على مستوى المؤسسة: ويتميز هذا النوع من التغيير بشموليته، إذ يشمل كافة العناصر والمستويات الإدارية من خلال إستخدام المسموحات لواقع المؤسسة.

التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والمؤسسة: تؤثر على المؤسسة من خلال التفاعلات بين الأفراد، إذ يشمل هذا النوع إعادة تصميم الوظائف والمهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات العاملين، ويتغير نمط الاشراف، تحليل الأدوار، واتباع منهج الإدارة بالأهداف.

التغيير على نمط العمل الفردي: يعتمد على المستوى والنوع، على إتباع المشاركة والتشاور، والاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة، وبناء فريق واستغلال نمط التحليل للمشاركة بواسطة الفريق وتحسين العلاقات بين الدوائر والأقسام المختلفة.

التغيير في العلاقات الشخصية: يتم هذا النوع من التخطيط، من خلال التخطيط السليم للعمل، على إعتبارها مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دون طبعة، دار هومه، الجزائر، 2009، ص 60.

المبحث الثالث : عوامل نجاح استراتيجيات التغيير التنظيمي والمعوقات التي تواجهه

### المطلب الأول : إستراتيجيات التغيير التنظيمي

يرى رجال الإدارة أن استراتيجيات التغيير التنظيمي تتضمن ثلاث محاور أو اتجاهات هي:

**أولاً: إتجاه التفويض:** يتطلب هذا الإتجاه من الإدارة القيام بدراسة المؤسسة دراسة تحليلية، بهدف إعطاء معلومات كاملة عن المجالات والأبعاد المراد إدخال التغيير فيها، سواء في الجانب التنظيمي أو الجانب الإنساني، ويطلب من الأفراد دراسة هذه المعلومات ومناقشتها بهدف التوصل إلى إتخاذ قرار موضوعي حول آليات التغيير المطلوب.

**ثانياً: إتجاه إستخدام القوة:** يكون هذا الإتجاه ضمن :

أ. إجبار الإدارة العليا للإدارة الدنيا على ضرورة تنفيذ التغيير المطلوب

ب. إستبدال الأفراد أو إعادة توزيع الموارد البشرية من جديد، للحصول على الأفراد

الراغبين في إدخال التغيير

ت. إعادة تصميم للهيكل التنظيمي.

**ثالثاً: إتجاه المشاركة:** أن تتم المشاركة بين الإدارة والأفراد العاملين بها في العمليات التنظيمية، وهذا يتم من خلال القيام بالإدارة بتحديد المشكلة موضوع الدراسة، ثم استخدام المنهجية العلمية لوضع بدائل عدة له، وهنا يطلب من العاملين المشاركة في اختيار بديل من عدة بدائل، أو أن تقوم الإدارة وكذلك العاملون بتحديد المشكلة وتدارسها واختيار البديل الأفضل ثم تنفيذه<sup>1</sup>.

ولمعرفة مصادر التغيير التنظيمي يجب إعتبار المؤسسة مجموعة أنظمة متنوعة تتفاعل مع بعضها البعض، ومنها:

<sup>1</sup> موسى اللوزي: التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة - ، ط1 ، دار وائل، عمان، الأردن، 2003، ص219.

المتفاعلون: وهم العاملون بالمؤسسة، والخبرات التي يتم تنفيذها بواسطتهم، ومجال التغيير هنا هو الأفراد أنفسهم، والمجموعات التنظيمية التي يرتبط بها الأفراد، والقيم والحضارات التي يمثلونها.

**التكنولوجيا:** جميع الأدوات الفنية للعمل وأدوات حل المشكلات، وتتمثل مجالات التغيير المرتبطة بالتكنولوجيا في تغيير الجوانب التكنولوجية للعمل، والإجراءات وطرق العمل التي تتبعها المؤسسة.

**الهيكل التنظيمي:** والمقصود به نظم الإتصال، نظم السلطة، نظم تدفق العمل، وتكون مجالات التغيير التي تتصل بالهيكل هي التي يتم فيها تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة. **علاقات العمل:** من مسؤولية وواجب ومركزية ولا مركزية، وكذلك إعادة تصميم العمل، ووظائف العمل أن هذه الأنظمة الأربعة مرتبطة ومتفاعلة مع بعضها البعض بدرجة كبيرة، بحيث أن أي تغيير في أحد هذه العناصر يؤدي إلى تغيير نسبي في العناصر الأخرى.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : العوامل التي تحدد إستراتيجية التغيير

حاول بعض المختصين في التغيير التنظيمي البحث عن الحالات التي تصلح فيها كل من الاستراتيجيات السابقة الذكر، ولا تزال الحاجة إلى مزيد من التجارب والأبحاث في هذا الصدد، حتى يمكن التحديد بدقة (متى تكون كل إستراتيجية هي الأنسب؟) ومن أهم العوامل التي تؤثر في اختيار استراتيجية التغيير نذكر:

**اولا -أهداف التغيير :** يعتبر تحديد أهداف التغيير من أصعب وأهم جوانب عملية التغيير، إذ لا بد من مراعاة بعدين هامين هما: مضمون الأهداف وكيفية تحديدها. حيث أن

<sup>1</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار: مرجع سابق، ص 70،69.

تحديد الأهداف من قبل وسيط التغيير والإدارة العليا، أو بمشاركة العاملين سيؤثر على قرار إختيار إستراتيجية التغيير.

**ثانيا -الجهة المستهدفة من التغيير :** لا تزال محور نقاش مستمر بين المختصين، فهناك من يؤكد على أهمية تغيير الفرد، في حين مجموعة أخرى تركز على الجماعة، بينما فئة ثالثة تركز على تغيير المؤسسة، كما قد تكون الجهة المستهدفة جميع الوحدات السابقة الذكر، حيث: الفرد: ويتم الإستناد على منهج تغيير القيم، والمعايير، وإعادة التعلم الذي يصحبه تغيير في المؤسسة.

**ثانيا -الجماعة:** التي يعمل في إطارها الفرد، كما أنه من الضروري تغيير البناء التنظيمي للمؤسسة التي تعمل في إطارها الجماعة.

**ثالثا - المؤسسة:** إن تغيير هذا البناء يتبعه تغيير في الأفراد، ومن الأساليب المستخدمة هنا تغيير البناء الاجتماعي للمؤسسة، تغيير تصميم المؤسسة، تغيير ثقافة المؤسسة، تغيير توزيع السلطة.

**رابعا - الموارد المتاحة :** لا بد من توفر الموارد اللازمة لأغراض التنظيم، التخطيط ومتابعة وتقييم جهود التغيير، وتتضمن الموارد: القوى البشرية، المال، الأجهزة، المعرفة والوقت. وتتطلب كل إستراتيجية مزيجا من الموارد يختلف عما تتطلبه الإستراتيجيات الأخرى.

**خامسا- الفرص المواتية والقيود:** تتضمن إستراتيجيات التغيير ذاتها عوامل مساعدة على التغيير وقيود وعوامل قد تعيق نجاحه، فمن العوامل المساعدة على التغيير: أن تكون الجهة المستهدفة من التغيير على إستعداد له، وتسعى إليه، إضافة إلى توافر المعرفة والقوى البشرية اللازمة لتخطيط التغيير وتنفيذه، كما أن شعور المؤسسة بنوع من التوتر يشكل عاملا مساعدا. ومن القيود التي تعيق عملية التغيير.

وجود نسبة عالية من الدوران الوظيفي، إضافة إلى إعتقاد بعض الجهات أن التغيير يتعارض مع مصالحها، زيدة على القيم السلبية لثقافة المؤسسة تجاه التغيير<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : إدارة التغيير

بما أن المؤسسة نظام مفتوح، فإن إحداث التغيير التنظيمي لا يتوقف فقط على المديرين داخل المؤسسة، والذين يملكون دراية وخبرة كافيتين لمعرفة عملياته. إذ يتعداه لضرورة الإستعانة بمستشارين خارجيين، حيث يمكنهم رؤية الموقف بطريقة أكثر موضوعية. وبالرغم من هذا فإن الإستعانة بهم تحتاج إلى دراسة أوضاع ومشاكل المؤسسة قبل إقتراح خطة التصرف<sup>2</sup>.

وإدارة التغيير هي الإدارة التي تجري تعديلا واضحا في جزء أو أجزاء مختلفة من واقعها الحالي. فالإدارة التي تتبنى فكرة جديدة، وتسعى إلى تنفيذ الفكرة في القطاع أو السوق أو المحيط الذي يرغب الذي يرغب بها هي إدارة التغيير والمديرون الذين يأخذون على عاتقهم إدارة العملية التغييرية، هم بامتياز دعاة التغيير، ومنفذه أحيانا، والتغيير يتطلب مشاركة المديرين، وغيرهم من أمثال الخبراء، والمستشارين ذوي الخبرة الواسعة في مجال التغيير. هذا يعني أن إدارة التغيير قد تستعين بمصادر خارجية لأخذ النصح والمشورة، وإجراء تغييرات تراها مطلوبة ومناسبة. وينظر إلى هذه المصادر نظرة إيجابية كونها حيادية الرأي والتوصيات وبعيدة كل البعد عن التجاذبات الداخلية التي قد يقع ضحيتها بعض المديرين المندفعين بحماس نحو التغيير<sup>3</sup>.

وهناك بعض الكتابات تتناول تعبير التطوير التنظيمي للدلالة على إدارة التغيير التنظيمي، وقد يتداخل التعبيران معا لوصف منهجية التغيير في المؤسسات، وبالرغم من

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 279-280.

<sup>2</sup> نبيل موسى خليل، التخطيط الإستراتيجي، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1994، ص 225.

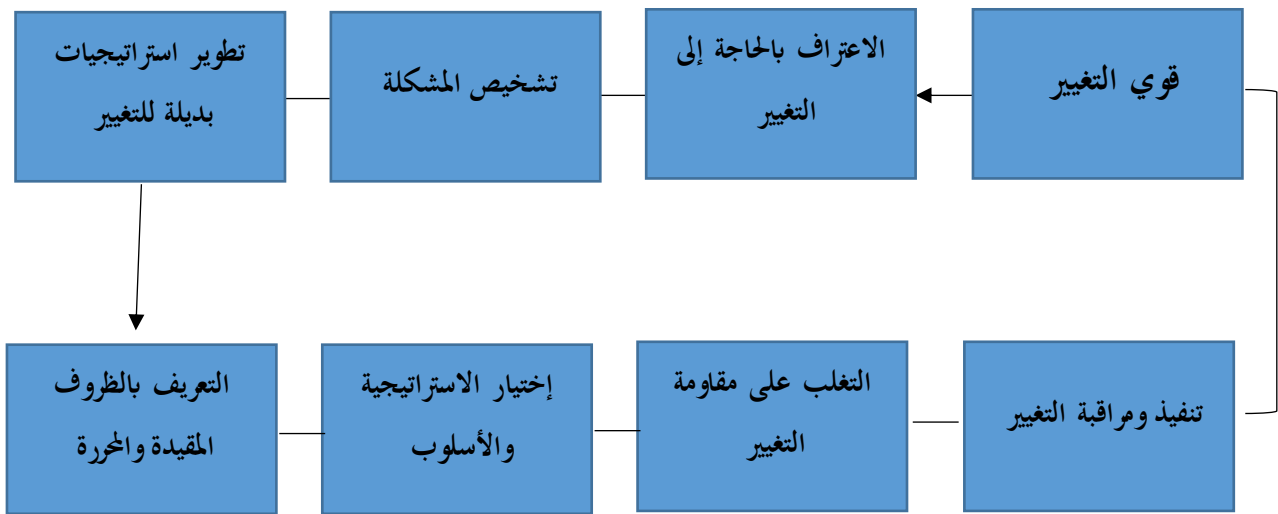
<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص 336.

## الفصل الأول : الاطار النظري لإدارة الموارد البشرية و التغيير التنظيمي

التقارب اللفظي بين الموضوعين نجد أن التطوير التنظيمي في كثير من الأحيان يمتد إلى ما بعد عملية التغيير التنظيمي، وذلك من خلال تمليك الأفراد قدرات التحديث المستمر، وذلك بتعليمهم قدرات التشخيص وكيفية التدخل وتثبيت التغيير في المستقبل. وبالرغم من ذلك نجد أن إدارة التغيير التنظيمي أكثر عمقا من التطوير التنظيمي، والذي يمثل أحد أشكال التغيير التنظيمي، إضافة لذلك فإنه من الأجدد التعامل مع التطوير التنظيمي كأحد خطوات إدارة التغيير التنظيمي، ويتمثل عمق إدارة التغيير التنظيمي في أنه عمل يغوص في إستراتيجية المنظمة، ومجالات المزايا التنافسية وتحليل السوق والمستهلك أكثر بكثير من التطوير التنظيمي، وبالرغم من أن الإثنين يستمدان جذورهما من العلوم السلوكية ويعملان بنفس المبادئ تقريبا، إلا أن هنالك بعض الفروق بين الإثنين.

ومجملًا يمكن القول أن العلاقة بينهما تأخذ بعدا تاريخيا، فقد كانت البداية لصالح التطوير التنظيمي، ومن ثمة بتوسع وتعقد المشكلات التي تواجه المؤسسات نشأت الحاجة لمنهج متكامل يتعامل مع كافة أنواع المشاكل التنظيمية في الشكل الذي عليه إدارة التغيير التنظيمي الآن.<sup>1</sup>

الشكل رقم (05) : نموذج إيفانوزفيتش IVANCEVCH في إدارة التغيير



<sup>1</sup> حسن محمد أحمد المختار ، مرجع السابق ، ص 250.

المصدر: حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دون طبعة، دار الحامد، الأردن، 2004، ص 372.

### المطلب الرابع : معوقات التغيير التنظيمي وانعكاساتها على إدارة الموارد البشرية

رغم أن التغيير ظاهرة عالمية إلزامية لا يمكن تجنبها، إلا أنه نادرا ما يحدث بطريقة هادئة متوازنة. إذ أن مقاومة التغيير رد فعل عادي كما انه غالبا ما يجهل المسيرون أسباب المقاومة وفيما يلي بعضا منها:

**اولا- الإرتباط بالإعتبار الذاتي:** حيث يقاوم العمال التغيير في حالة اعتقادهم أنهم سوف يفقدون الاعتبار، وفي هذه الحالة فإن غالبية الأفراد المعنيين بالأمر يهتمون بأنفسهم فقط. أو نادرا ما يفكرون في المنفعة العامة التي قد تترتب عن التغيير. كما أن شعور العامل بأن التغيير يسبب تهديدا مباشرا لمصالحه، غالبا ما تؤدي إلى المقاومة.<sup>1</sup>

**ثانيا- إنعدام الأمن:** وذلك لأن التغيير معناه ظروف غير معروفة النتائج، وفي ذلك تهديدا للأمن النفسي.

**ثالثا - توقع الخسارة:** فغالبا ما يتوقع المعنيون بالتغيير بأن هدف الإدارة من التغيير توفير النفقات، ما يعني أن ذلك قد يحتم وضع حلول وأساليب عمل من شأنها التأثير على مصالحهم.<sup>2</sup>

### رابعا - قلة الفهم والثقة:

يميل العمال إلى المقاومة عند عدم فهمهم للهدف وميكانيزمات التغيير المسطر، حيث يحدث هذا خاصة عند انعدام الثقة بين أطراف تقديم لمشروع. إن تشويه المعلومات الناتجة عن عدم الثقة والشك يؤديان إلى عدم فاعلية الاتصال وفشل التغيير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوفلجة غياث: مبادئ التفسير البشري، ط2 ، دار الغرب، الجزائر، 2004، ص137.

<sup>2</sup> جمال الدين لعويسات ، المرجع السابق ، ص 61.

- كما أن المعنيون يفترضون أن التغيير موجه ضدهم، وذلك يعود لقلّة المعلومات حول التغيير وأهدافه وما يترتب عليها، وتأخذ المقاومة للتغيير عدة صور منها: تخفيف متواصل لإنتاجية المؤسسة.

عدم استقرار الكوادر الإدارية للمنظمات، إضافة إلى البطئ في العمل، الصراعات المكشوفة داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

### خامسا - اختلاف التقييمات:

تكون مقاومة التغيير عندما يختلف الأفراد المساهمون في التنظيم حول تقييمهم للمصاريف والأرباح الناتجة عن التغيير المقترح، إن الاستجابة لمقاومة التغيير تكون لها علاقة بوجهات نظر المجموعات المختلفة وتوقعاتهم حول طبيعة الإنعكاسات للمؤسسة ككل، حيث يكون هناك اختلاف في التقييم عندما تكون المعلومات عن التغيير غير دقيقة. وهنا يظهر جانب غير إيجابي للمقاومة لأنها تساعد على دفع المسؤولين للتحري والبحث عن المعلومات الكاملة وإعادة الحسابات، حتى تتوحد التقييمات.<sup>3</sup>

ومن خلال ما سبق ذكره يتضح أنه لا يمكن إغفال التغيير التنظيمي، ومن هنا لا تستطيع الإدارة أن تقف مكتوفة الأيدي تجاه مقاومة الأفراد للتغيير، بل يجب عليها أن تسعى جادة، وأن تبذل قصارى جهودها، وتتخذ شتى الوسائل والإجراءات للتخفيف من حدة مقاومة التغيير.

### المطلب الخامس : الاستراتيجيات لتقليص مقاومة التغيير

تلك التي قدمها كل من john kotter و leonard schlesinger وقد اقترح إستراتيجيات عامة منها:

<sup>1</sup> بوفلجة غياث ، نفس المرجع ، ص 138.

<sup>2</sup> جمال الدين لعويصات ، المرجع السابق ، ص 62.

<sup>3</sup> بوفلجة غياث ، المرجع السابق ، ص 138.

### أولاً - التعليم والاتصال:

وتتضمن مناقشة أمر التغيير مسبقاً مع العاملين واعلامهم بهم من خلال المناقشات والمذكرات<sup>1</sup>. وفق هذه الطريقة يتم التعليم بإجراء الاتصالات التعليمية والإرشادية للعاملين لتعليمهم أو تعريفهم بالهدف وفوائده، ولكي يتحقق ذلك يقوم وكيل التغيير بالاتصال بغرض تمليكهم المعلومات اللازمة بالمذكرات أولاً، ثم إجراء مقابلات فردية تلقائية التي تتوسع باستخدام الوسائط الإلكترونية (البريد الإلكتروني) مثلاً، أو بعرض مؤتمرات مصورة بالفيديو، وقد يأخذ هذا المدخل وقتاً طويلاً خاصة إذا كان عدد الأفراد المعارضين للتغيير كبيراً وفي تزايد.<sup>2</sup>

### -ثانياً- الدعم والمآزة

ويشتمل على تقديم الدعم الاجتماعي والعاطفي للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير وتوفير التدريب على الأساليب والطرق الجديدة والمساعدة على التغلب على مشكلات الأداء.

### -ثالثاً- المشاركة والتمكين

وتتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه، والطلب من الأفراد إعطاء مقترحاتهم وأفكارهم وتشكيل لجان وفرق عمل<sup>3</sup>. ويجب التفكير بهذه الطريقة إذا كان تقبل العاملين للتغيير التنظيمي أمر ضروري لضمان عملية تنفيذه بالصورة المطلوبة، حيث يتم إشراك العاملين في عمليات صناعة القرارات المرتبطة بالتغيير، بمنحهم صلاحيات أوسع لتنفيذ التغيير والعمل على شحذ هممهم للمشاركة في العملية التغييرية. وقد يأخذ هذا المدخل وقتاً أطول إذا تم إدخال التغيير بطريقة غير صحيحة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع السابق، ص 377.

<sup>2</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار، المرجع السابق، ص 242.

<sup>3</sup> حسين حريم، المرجع السابق، ص 138.

<sup>4</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار، المرجع السابق، ص 65.

### رابعاً- التفاوض والإتفاق

وذلك من خلال تقديم مزايا خاصة، مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير<sup>1</sup>.

ويقول في هذا الصدد حسن محمد أحمد محمد مختار " أنه إذا كان للموارد البشرية داخل المؤسسة ما يكفي من القوة لمقاومة التغيير وافشاله، ما سيولد بعض النزاعات داخل المؤسسة، يكون الخيار المتاح هو الجلوس مع جميع أطراف المقاومة وإجراء مناقشات معهم ومفاوضتهم في المكاسب والخسائر التي قد تتجم عن هذا التغيير، واقناعهم بجدوى هذا التغيير. قد يكون هذا المدخل أكثر كلفة إذا لم يتعامل معه بحذر، نسبة للتنازلات التي سيقدمها الطرفان للحصول على إتفاق.

### -خامساً- الإكراه الصريح والضمني

ويتضمن إستخدام القوة والسلطة لجعل الناس يتقبلون التغيير، وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بأنواع النتائج السلبية الممكن إتخاذها بحقه. ويتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في حالة عدم جدوى كل الطرق السابقة في إنهاء حالة المقاومة، ويكون الخيار المتاح هو فرض التغيير بقوة الإكراه، ويتم ذلك بالتهديد بالعقاب أو الفصل، النقل وتخفيض المرتب، والتعامل وفق هذه الإستراتيجية قد يجلب بعض المخاطر خاصة إذا ترك أمر التغيير كلياً لقادة التغيير<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حسن حريم، مرجع السابق ، ص 138.

<sup>2</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار ، المرجع السابق ، ص 66.

### خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق ذكره، إتضح أن إدارة الموارد البشرية جزء من نظام العملية الإدارية، وهي تسعى إلى تحقيق نفس الأهداف الإدارية بصورة عامة، وذلك من خلال المساعدة على تشخيص الفاعلية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين. كما توفر جميع الإجراءات المتعلقة بهم، لضمان إنتاجية أفضل، وآداء أعلى.

وبصفة خاصة تسعى إدارة الموارد البشرية إلى التركيز على فعالية الموارد البشرية، من خلال العناية بكافة شؤونهم وقضاياهم، بإعتبارها الضامن الأول والأقوى للمداخل التي تجنيها المؤسسات. إذ بدونها لا إنتاج، لا مداخل، وبالتالي لا ثروات، ولا إستقرار إجتماعي.

كما ان التغيير التنظيمي هو عملية إحداث تحولات وتعديلات في مختلف جوانب المؤسسة الاقتصادية بهدف تحسين الأداء وزيادة الفعالية التنظيمية ، ويشمل هذا التغيير الجوانب الهيكلية كاللتنظيم والسلطات والمسؤوليات ، والجوانب التكنولوجية كنظم المعلومات والاليات الإنتاجية ، والجوانب السلوكية كالقيم والاتجاهات و العلاقات .

إن التغيير التنظيمي عملية مستمرة ومتكاملة تتطلب مجموعة من الممارسات والأنشطة التي تشمل تشخيص الوضع الحالي ، تحديد الرؤية المستقبلية ، تصميم خطة التغيير ، إدارة عملية التنفيذ ، ومتابعة وتقييم النتائج . كما تتطلب أيضا مشاركة وتحفيز جميع العاملين في المؤسسة لضمان نجاح عملية التغيير .

## الفصل الثاني :

دراسة حالة مؤسسة إنتاج الكهرباء

SPE وحدة المسيلة

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المطلب الأول : التعريف بمؤسسة إنتاج الكهرباء "SPE" وحدة المسيلة .

تقع مؤسسة إنتاج الكهرباء "وحدة المسيلة" على بعد 7 كم جنوب غرب ولاية المسيلة "ذراع الحاجة" تتربع على مساحة 63 هكتار وتبلغ طاقتها الإجمالية 1046 ميغاواط، وكانت بداية تشغيلها سنة 1981.

تتكون مؤسسة إنتاج الكهرباء من ثلاث محطات هي:

**محطة توليد الكهرباء مسيلة 1:** 2 تربيينات غازية استطاعة الواحدة 23 ميغاواط أي 46 ميغاواط وبدأ تشغيلها في نوفمبر 1981.

**محطة توليد الكهرباء مسيلة 2:** 3 تربيينات غازية استطاعة الواحدة منها 110 ميغاواط أي 330ميغاواط، وبدأ تشغيلها في 20 أكتوبر 1986.

**محطة توليد الكهرباء مسيلة 3:** 2 تربيينات غازية استطاعة الواحدة منها 215 ميغاواط أي 430 ميغاواط، وبدأ تشغيلها في 2010.

**محطة توليد الكهرباء مسيلة 4:** 12 تربيينات غازية استطاعة الواحدة 20 ميغاواط، وبدأ تشغيلها في 2014.

بالإضافة إلى المحطات سابقة الذكر توجد كذلك محطة احتياطية تستخدم في حالات الطوارئ تبلغ سعتها 240 ميغاواط.

يبلغ العدد الإجمالي للعاملين بمؤسسة إنتاج الكهرباء "360 spe" عامل، موزعين بالشكل التالي:

90 إطار.

200 عامل مؤهل.

70 عامل منفذ.

## المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة SPE

**1- المديرية:** وهو المسؤول الأول عن مختلف العمليات في المؤسسة

ثانيا: مصلحة الموارد البشرية: هو مسؤول عن العمال من خلال تكوينهم ومراقبة سير أعمالهم.

**2- السكرتارية:** يقوم بالتنسيق بين الأمانة والمصالح الأخرى ومن مهامه:

يقوم بتسجيل كل المراسلات الآتية عبر الوارد منها (الفاكس والانترنت)، وعن طريق حتى الأشخاص الذين يحملون المراسلات.

تسجيل كل صادرة عن المؤسسة بعد امضاء المدير.

تسيير المسار المهني لمستخدمي المؤسسة.

تسيير الأرشفة وتوثيقه والمحافظة على كل أسرار المؤسسة.

تنظيم أعمال المدير.

تنظيم مواعيد مع العمال والأشخاص خارج المؤسسة في إطار العمل.

**3- قسم الإنتاج:** هو المسؤول عن العمليات الإنتاجية في المؤسسة، وهو يضم أربعة

مصالح تعمل بنظام التناوب مقسمة إلى ثلاث فرق:

تقوم باستغلال مختلف الآلات في محطة.

تسجيل معطيات التشغيل الخاصة بكل مولد.

تسجيل عمليات التدخل والصيانات.

التدخل في الحالات الطارئة لتصليح الاعطاب.

متابعة العمليات لتوليد الكهرباء على مدار الساعة.

ويتكون هذا القسم من 04 مصالح هي:

**3-1- مصلحة تسيير المخزون:** وهو عبارة عن الاحتفاظ المواد الأولية والمنتجات بمختلف

أنواعها وكذا مهام التشغيل والبضائع إلى وقت الحاجة إليها وتأمين الاحتياجات اللازمة

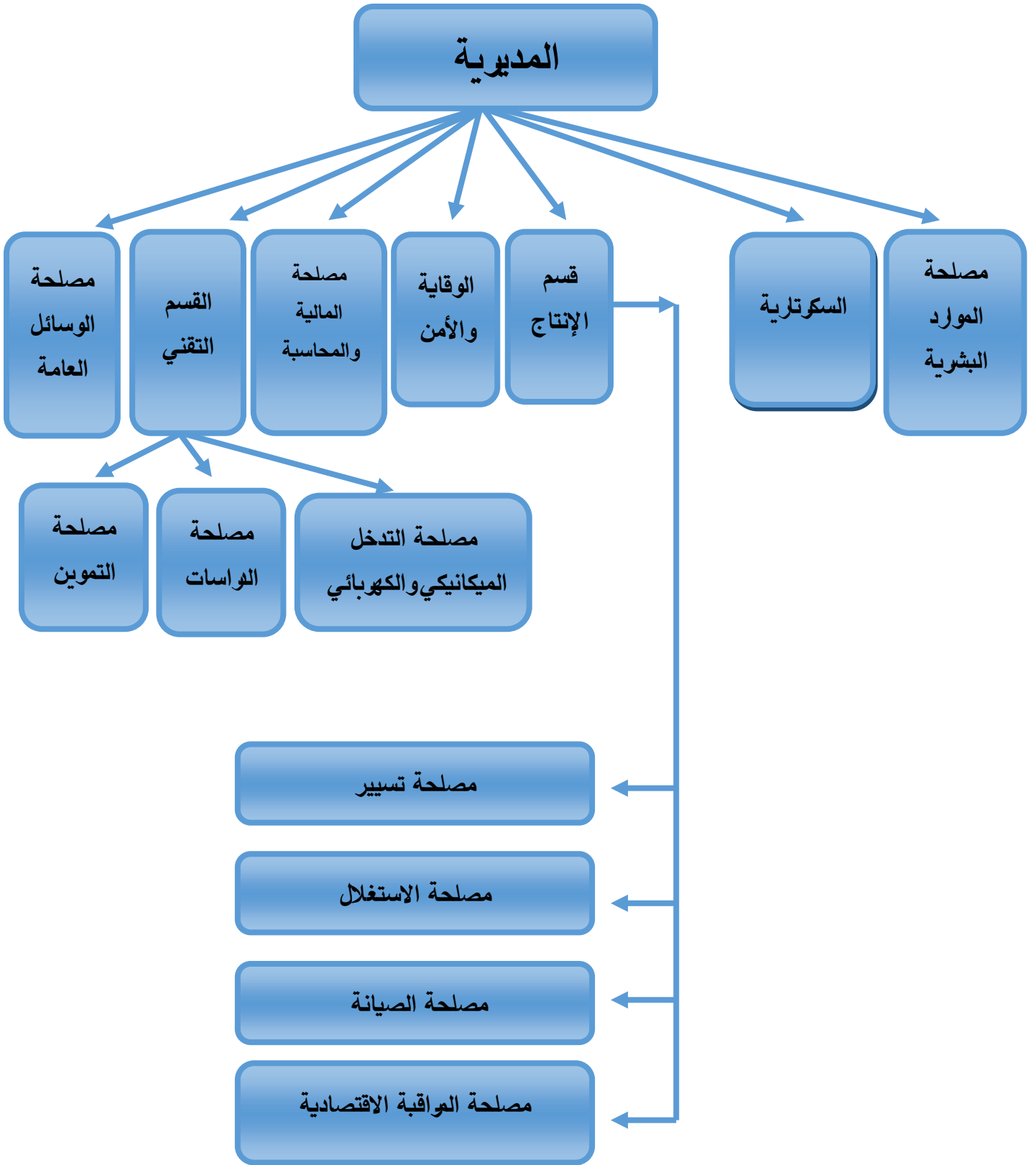
للمؤسسة.

- 3-2- مصلحة الاستغلال: مهمتها تتمثل بمراقبة الآلات بصفة دورية.
- 3-3- مصلحة الصيانة: تقوم بمراقبة وتغيير قطع غيار الآلات الإنتاجية للمؤسسة.
- 3-4- مصلحة المراقبة الاقتصادية: مهمتها مراقبة استهلاك المواد الطاقوية داخل الآلات.
- القيام بالتجارب الشهرية بالمراقبة النوعية على المولدات الكهربائية.
- حساب المردود الأجهزة المولدات والأجهزة الملحقة (التربينات ومولد الضغط).
- لقيام بمراقبة جودة الهواء من خلال قياس المنقوشات الهوائية وتحليلها.
- 5- الوقاية والأمن: تتمثل مهمتها في مراقبة ومتابعة وحماية الوحدة وعمالها وذلك بالحرص على العمال بوضع وارتداء الألبسة الوقائية.
- 6- مصلحة المالية والمحاسبية: سنتطرق إليها لاحقاً.
- 7- القسم التقني: يهتم بالأمر التقنية للمؤسسة من التعاملات الخارجية كعمليات الشراء والبيع، وكذا التعاملات الداخلية من برامج العمل، وهو يضم 03 مصالحي وهي:
- 7-1- مصلحة التدخل الميكانيكي والكهربائي:
- و يقوم بالصيانة الداخلية للآلات وفق برامج المؤسسة.
- قوم بتثبيت المحركات الكهربائية ومراقبتها.
- تثبيت كل ما يخص الإنارة في المحركات الكهربائية أو القاعات والإنارة الخارجية.
- الصيانة الدورية للقاطعات الخاصة بالمحولات والمولدات.
- 7-2- مصلحة التموين: وهو مسؤول عن المشتريات داخل الوحدة والصفقات مع الموردين.
- 7-3- مصلحة الدراسات: وهو مسؤول عن البرامج وتطبيقها.
- 8- مصلحة الوسائل العامة: هي مصلحة تقوم بتوفير ومساندة مصالحي المؤسسة من حيث الإيواء، النقل وبعض المشتريات ومراقبة المداخل والمخارج (الاستثمار، المعدات الثانوية التي تحمل ترقيعات كآثاث والمكاتب والآلات، قطع الغيار، أجهزة الإعلام الآلي) ودور

الوسائل الداخلية ومتابعة جميع احتياجات المؤسسة والتي تتمثل في الصلاح العتاد للإدارة النظافة والتطهير داخل المؤسسة تسيير ومتابعة حظيرة السيارات).

**9- مصلحة المالية والمحاسبة:** تتضمن جميع الأعمال المحاسبية الخاص بمؤسسة إبتداءا من السجلات المحاسبية إلى غاية الإستراتيجية المالية للشركة حيث تتابع وتراقب جميع الأرصدة الخاصة بمؤسسة إلى جانب متابعة الحركة الضريبية والمخزونات والاستثمارات وتعالج المحاسبة التحليلية للشركة بالتنسيق مع مختلف المصالح، كما تعد دائرة المحاسبة والمالية الميزانية السنوية للشركة إلى جانب جداول القيادة الدورية والحصيلة السنوية للنشاطات وتشارك دائرة المالية والحاسبة في مختلف اللجان الخاصة بالصفقات العمومية التي تشكل على مستوى المؤسسة .

الشكل رقم (06) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج الكهرباء "وحدة المسيلة"



المصدر: مصلحة السكرتارية في مؤسسة إنتاج الكهرباء SPE

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيقي وذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده ويستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل ايجابي، ويتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي اتبعت لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال وصف منهج الدراسة، أدواتها، مجتمعها وعينتها، وصدق أداة الدراسة وثباتها.

#### المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمعها، وعينتها:

سنقوم في هذا المطلب بتقديم منهج الدراسة، كما سنتطرق إلى توضيح مجتمع وعينة الدراسة وأدواتها.

#### أولاً- منهج الدراسة

كل دراسة تستدعي منهجا ملائما لها، والمنهج هو: " مجموعة من الأساليب والمداخل المتعددة التي تستعمل لغرض جمع البيانات والوصول من خلالها إلى تفسيرات أو نتائج".  
وتماشيا مع أهداف وإشكالية الدراسة وإثبات فرضيات البحث لابد من إتباع منهج علمي يخلق انسجام بين فرضيات البحث وعملية إثباتها ميدانيا، حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الحالة كجزء منه، وفيما يلي شرح مختصر لهذه المناهج.<sup>(1)</sup>

**1- المنهج الوصفي التحليلي:** تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.<sup>(2)</sup>

(1)- لويس كوهين، (ترجمة كوثر حسين كوجيك): مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية، ط1، القاهرة، مصر، دار العربية للنشر، سنة 1990 ص62.

(2)- عمار بوحوش، وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر 2000، ص 32.

تم استخدامنا لهذا المنهج لأنه يتناسب وطبيعة دراستنا، كونه لا يقتصر فقط على جمع البيانات لظاهرة معينة، بل يتناول تحليل هذه الظاهرة ورصدها، حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة ونهتم بوصفها وصفا تفسيريا دقيقا من خلال البيانات المجمعة والمتوفرة، ومعبرين عنها تعبيراً كفيًا وكما سواء بفقرات أو في شكل رسوم بيانية أو في جداول رقمية وصفية.

فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي يقدم وصف رقمي ملموس يوضح مقدار هذه الظاهرة وحجمها.

وبناء على منطلقات هذا المنهج قمنا كمرحلة أولى بجمع بيانات كافية ودقيقة عن الموضوع في ميدان الدراسة بالاعتماد على طرق جمع البيانات المستخدمة في البحث كالاستبيان، ثم قمنا بتسجيلها وترتيبها بعدها قمنا بتحليل ما تم جمعه من البيانات بطريقة موضوعية كخطوة ثانية ثم استنتاج دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية وذلك بالاعتماد على توجهات وأراء عينة الدراسة.

## 2-دراسة الحالة:

اعتمدنا على دراسة حالة كجزء من المنهج الوصفي التحليلي لأهمية ذلك في الدراسات الميدانية، حيث قمنا بجمع المعلومات والبيانات والحقائق والآراء المختلفة التي من شأنها أن تعطينا وصفا شاملا للظاهرة من حيث متغيراتها وكذلك مسبباتها، وفروض حلها واستخدام الأدوات المناسبة لغرض تحليل البيانات.

ثانيا -مجتمع وعينة الدراسة.

### 1-مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: " جميع المفردات التي تتوافر فيها خصائص المطلوب دراستها".<sup>(1)</sup>

(1)- مام عواطف، مطبوعة جامعية في مساق حلقة البحث، المستوى الثانية ماستر توجيه وإرشاد، قسم علم النفس وعلوم التربية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف مسيلة- ، السنة الجامعية 2016-2017، ص 40.

ويعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتشارك في صفة معينة أو أكثر المطلوب جمع البيانات حولها" (1)

يعرف أيضا بأنه: "عبارة عن جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشارك في صفة أو مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها". (2)

وبالتالي فإن مجتمع هذه الدراسة يتمثل في موظفي مؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ولاية المسيلة.

## 2 - عينة الدراسة

في العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من وحدات المجتمع، ودراستهم وعند التوصل إلى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع أفراد المجتمع، وباختصار فإن العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة. (3)

مفهوم العينة على أنها: "مجموعة جزئية من المجتمع لها نفس خصائصه الأصلية التي تنتمي إليه ويكون الغرض منها الحصول على معلومات مرتبطة بالمجتمع عن طريق اختيار عدد من الأشخاص للدراسة يمثلون ذلك المجتمع حيث تبدأ أية دراسة إحصائية بجمع البيانات الخام المتوفرة بإحدى الطرق" (4)

---

(1) - بعيطيش شعبان، اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة-، السنة الجامعية 2015-2016، ص186.

(2) - خليفي رزيقة، شيفارة هجيرة: منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، مجلة المعارف علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة بويرة، العدد 23 (ديسمبر 2017)، ص 280-294.

(3) - مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel- الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص 19.

(4) - سامية يغني، مديني عثمان، العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الأكاديمية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، جوان 2019، ص 231-240، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر.

المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، أداة الدراسة  
أولاً- مصادر جمع البيانات:

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

**1- المصادر الرئيسية:** تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استمارة وتوزيعها على عينة من المجتمع البحث، ومن تم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

**2- المصادر الثانوية:** تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك اخذ صور عام عن المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال هذا البحث.

### ثانياً-أداة الدراسة

في دراستنا ولقياس متغيرات الدراسة فإنه تم الاعتماد على أداة الاستبيان الاستطلاع آراء الأفراد المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة الميدانية وفيما يلي شرح خطوات تصميم الاستبيان وكذا سلم القياس:

**1-تصميم الاستبيان:** يعتبر الاستبيان "الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية، إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال ما يتضمنه من مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجوبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان باليد".<sup>(1)</sup>

(1)- طويطي مصطفى وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير- جامعة البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014، ص 28.

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الكهرباء SPE وحدة المسيلة

وتم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات وتصميمه باعتماد ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا ما تم تطرق إليه في الدراسات السابقة وأيضا وضوح العبارات لتسهيل فهمها، ومن أجل التأكد أن عبارات الاستبيان تقيس فعلا وضعت لقياس مدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، تم عرضه من أجل مراجعته على الأستاذ المشرف ومن خلال آرائه وتوجيهاته، وبعد تحكيمه من طرف الأستاذ المحكمين قمنا بإضافة وتغيير بعض العبارات في ضوء اقتراحات والتعديلات التي طلبته الأستاذ المشرف وفي الأخير خالصنا إلى بناء الاستبيان ليصبح في صورته النهائية مكون من 26 عبارة وتضمن الاستبيان محورين هما:

### الجدول رقم (01): هيكل أداة الدراسة (الاستبيان) أقسام الاستبيان

أقسام الاستبيان		عدد العبارات
البيانات الشخصية		
المتغير الثابت إدارة الموارد البشرية	البعد الأول: التدريب	05
	البعد الثاني: تخطيط الموارد البشرية	04
	البعد الثالث: التوظيف	05
المتغير التابع: التغيير التنظيمي	البعد الأول: التغيير التكنولوجي	04
	البعد الثالث: التغيير الفني	04
	البعد الثالث: التغيير الهيكلي	04
مجموع عبارات الاستبيان		26

المصدر: من إعداد الطالبين

جدول رقم (02) توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان

بدائل القياس	غير موافق	اعراض	محايد	اوافق	موافق
الدرجة / الترميز	1	2	3	4	5
					بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين

بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة وتم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

**المدى العام:** لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبيان الدراسة تم **حساب المدى:** (أعلى درجة في مقياس أدنى درجة في مقياس) = (5-1) = 4 وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي:

$0.8 = 5/4$  وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة.

2- ترميز إجابات عينة الدراسة

جدول (3): يوضح ترميز إجابات عينة الدراسة

الوزن الإجابات	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	الاتجاه
1	[ 1 - 1.80 ]	[ 20% - 36% ]	مستوى منخفض جدا من القبول
2	[ 1.80 - 2.6 ]	[ 36% - 52% ]	مستوى منخفض من القبول
3	[ 2.60 - 3.40 ]	[ 52% - 68% ]	مستوى متوسط من القبول
4	[ 3.40 - 4.20 ]	[ 68% - 84% ]	مستوى عال من القبول
5	[ 4.20 - 5 ]	[ 84% - 100% ]	مستوى عال جدا من القبول

المصدر: الجدول من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثالثا - تكوين متغيرات الدراسة

تم تكوين متغيرات الدراسة اعتمادا على العبارات المعبرة عن كل منها، والجدول التالي يعطي توصيفا للمتغيرات التي تتضمنها التحليلات الإحصائية لاحقا.

جدول (4): يوضح تكوين متغيرات الدراسة

المتغيرات	العبارات
<b>المتغير المستقل</b>	
بعد التدريب	من العبارة 1 إلى العبارة 04
بعد تخطيط الموارد البشرية	من العبارة 05 إلى العبارة 09
بعد التوظيف	من العبارة 10 إلى العبارة 14
<b>المتغير التابع</b>	
بعد التغيير التكنولوجي	من العبارة 1 إلى العبارة 04
بعد التغيير الفني	من العبارة 05 إلى العبارة 08
بعد التغيير الهيكلي	من العبارة 09 إلى العبارة 12

المصدر: الجدول من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه، تكونت متغيرات الدراسة من ثلاث للمتغير المستقل، وثلاث أبعاد للمتغير التابع، مشتملة على 26 عبارة.

المطلب الثالث: الأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية ( SPSS: Statistical Package for the Social Sciences ) (SPSS: V25) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية:

**1 التكرارات والنسب المئوية:** لوصف الإحصائي البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.  
**2. المتوسط الحسابي:** وهو أحد مقاييس النزعة المركزية التي سنتعرض لها وهي الأكثر استخداما في البحوث فالمتوسط الحسابي لمجموعة القيم التي يخضع لها المتغير المدروس هو مجموع القيم مقسم على عددها؛ فهو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01- 05 درجات) تبعا لدرجات المعطاة البدائل لمقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان.

**3. الانحراف المعياري:** وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

**4. معامل الثبات ألفا كرونباخ :** وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛ المجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل الفا كرونباخ هي<sup>(1)</sup> :

-  $0.6 > a$  (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين  $0.6 > a > 0.65$  (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين  $0.65 > a > 0.70$  (مقبولة نوعا ما) وإذا كانت قيمه بين  $0.70 > a > 0.85$  (حسنة) وإذا كانت قيمه بين  $0.85 > a > 0.90$  (جدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة.

**5. تحليل الانحدار (Régression analysis):** أداة إحصائية قوية ومرنة تستعمل لتحليل العلاقة الارتباطية بين متغير تابع واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة ويستعمل<sup>(2)</sup>:

(1) - طويطي مصطفى وعيل ميلود، المرجع السابق، ص 29.

(2) -عائدة نخلة رزق الله، "دليل الباحثين في التحليل الإحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002، ص ص

لتحديد ما إذا كان المتغير المستقل قادر على شرح تغيرات معنوية في المتغير التابع: أي هل توجد علاقة؟ لتحديد كمية الاختلاف في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغير المستقل: أي ماهي قوة علاقة؟

لتحديد البناء أو شكل العلاقة: أي ماهي المعادلة الرياضية التي تربط المتغير المستقل أو عدة متغيرات:

- مستقلة مع المتغير التابع؟

- للنتبؤ بقيمة المتغير التابع؟

- التحكم في المتغيرات المستقلة الأخرى عند حساب مساهمة متغير أو متغيرات محددة.

والهدف من تحليل الانحدار هو التنبؤ بالمتغير التابع بمعلومات المتغير المستقل. وفي حالة وجود متغير مستقل واحد يطلق عليه تحليل الانحدار البسيط، بينما يطلق عليه تحليل الانحدار المتعدد عندما يوجد إثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة.

ومن معايير قياس كفاءة ومعنوية نموذج الانحدار الخطي (البسيط المتعدد) هناك معايير إحصائية منطقية.<sup>(1)</sup>

معايير إحصائية: وتشمل (T-test) لاختبار معنوية معاملات المتغيرات المستقلة والمعامل الثابت (constant) و R الاختبار درجة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع ومنها أيضا (F-test) و (R) لاختبار معنوية المعادلة النهائية ومدى معنوية درجة تفسير التباين ويمكن اجمال أهم هذه المعايير الإحصائية بما يلي:

إختبار **F (F-test)**: ويستخدم لاختبار معنوية المعادلة، بكلمة أخرى معنوية العلاقة بين مجموعة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، يتم الحكم على معنوية العلاقة المدروسة بينهما من خلال قيمة (Sig) المصاحبة للاختبار (F-test) فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة المدروسة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية.

(1)- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، الأساليب التطبيقية لتحليل وإعداد البحوث العلمية مع حالات دراسية باستخدام برنامج spss، 2008، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 242-243 (بتصرف)

اختبار  $T:(T-test)$ : ويستخدم هذا المعيار لاختبار معنوية كل من معاملات الانحدار التي يتضمنها النموذج، من خلال مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار ( $T-test$ ) مع مستوى المعنوية (0.05) فإذا كانت قيمتها أقل من 0.05 فإن التأثير معنوي. أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً) للمتغير المستقل على المتغير التابع. ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة.

### معامل الارتباط بيرسون $Correlation\ de\ Pearson$ :

ويستخدم لاختبار درجة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع، وتكون قيمته محصورة بين  $-1$  إلى  $+1$ ، وتدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين معامل الارتباط بيرسون فإذا كنت القيمة كبيرة وكافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الأخر أي أن العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح.

### قيمة معامل التحديد $R^2$ :

ويرمز له بالرمز  $R^2$  ويمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة قيمة معامل التحديد المتغير أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج وتقع بين 0 و 1 أي بين:

$$0 \leq R^2 \leq 1$$

فكلما اقتربت من 1 يعني ارتفاع معنوية النموذج التفسيرية.

**معايير منطقية:** وهي تخص الإشارة التي يجب أن تظهر معها معامل المتغير، ولكون القرار الذي يعتمد بشأن صحة الإشارة أو خطئها أساسه معرفة منطقية اتجاه سلوك المتغير، حيث علاقته بالمتغير التابع لذا سميت بالمعايير المنطقية ولقد تم اختيار مستوى المعنوية 0.05 لاختبار فرضيات الدراسة وهو مستوى الدلالة الشائع استخدامه في مختلف الدراسات والأبحاث الخاصة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية، وهو ما يعرف بقيمة ألفا ( $\alpha$ ) أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة يجب ألا يزيد عن (0.05) أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج

لا يزيد عن (0.05). ومن أجل اتخاذ القرار فإننا نقارنه مع: مستوى المعنوية المحسوبة (sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value) الذي ظهر في مخرجات spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة، وهذا من خلال مقارنة قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ).

#### المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة واختبار توزيع الطبيعي للبيانات

##### اولا- الخصائص السيكومترية

يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان؛ مدى اتساق كل عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط كارل بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.

الجدول رقم (5): معامل ارتباط عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور.

المحور الثاني					
البعد الأول			البعد الثاني		
رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية
01	0.621**	0,000	06	0.597**	0,000
02	0.655*	0,000	07	0.523**	0,000
03	0.842**	0,000	08	0.584**	0,000
04	0.727**	0,000	09	0.749**	0,000
05	0.732**	0,000			

البعد الثالث					
رقم العبرة	معامل الارتباط	الاحتمالية	رقم العبرة	معامل الارتباط	الاحتمالية
10	0.567**	0,012	13	0.708**	0,000
11	0.633**	0,000	14	0.695**	0,000
12	0.546**	0,000			
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01					
* الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.05					
المحور الثالث					
رقم العبرة	معامل الارتباط	الاحتمالية	رقم العبرة	معامل الارتباط	الاحتمالية
01	0.679**	0,000	07	0.754**	0,000
02	0.696**	0,000	08	0.809**	0,000
03	0.731**	0,000	09	0.662**	0,000
04	0.616**	0,000	10	0.717**	0,000
05	0.700**	0,000	11	0.818**	0,000
06	0.538**	0,000	12	0.701**	0,000
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01 * الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.05					

المصدر: الجدول من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن جميع أسئلة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية جدا من الصدق، وهي ترتبط ارتباطا دالا احصائيا مع الدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه، حيث تراوحت

في المحور الثاني بين (0.584 و 0.749)، وفي المحور الثالث تراوحت القيم بين (0.538 - 0.818) ومنه فإنه الاستبيان يمتنع بصدق الاتساق الداخلي.

الجدول رقم (6): معامل ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان
المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية	14	0,959**
المحور الثالث: التغيير التنظيمي	12	0,949**
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01		

المصدر: الجدول من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع محاور الاستبيان ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبيان، حيث تراوحت القيم بين 0.949 كأدنى قيمة و 0.959 كأعلى قيمة وهي قيم مرتفعة جدا تقترب من 1. ومنه فإن الاستبيان يمتنع بصدق الاتساق الداخلي.

ثانيا - الثبات.

ويقصد بها مدى حصول الباحث على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.6) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): معامل ثبات ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	
0.897	14	المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية
0.906	12	المحور الثالث: التغيير التنظيمي
0.944	38	الاستبيان ككل

المصدر: الجدول من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

### ثالثاً - اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية أخرى.

وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبيان وهي طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، طريقة حساب معاملي الالتواء والتقلطح وطريقة اختبار Shapiro-Wilk وفي دراستنا نستعمل هذه الأخيرة. كما أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50، ويستخدم اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة اقل من 50<sup>(1)</sup>، وللتذكير نعلم أن هناك نوعان من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات واختبار الفرضيات وهي:

01-أساليب إحصائية معلمية: وتستخدم في حالة البيانات التي توزيعها يتبع التوزيع الطبيعي.

02-أساليب إحصائية غير معلمية: وتستخدم في حالة البيانات التي توزيعها لا يتبع التوزيع

الطبيعي والجدول التالي بين نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) :

(1)- أبو زيد ، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع،

جدول رقم (8) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة

القرار	Kolmogorov-Smirnov			المتغيرين
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	0.048	50	0.125	إدارة الموارد البشرية
غير دال	0.117	50	0.114	التغيير التنظيمي

المصدر: الجدول من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال الجدول أعلاه نجد نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov تظهر أن مستوى المعنوية sig للمحور الثاني المتعلق بقياس إدارة الموارد البشرية بلغت sig = 0.125) هي أكبر من (0.05) ، وأيضا بالنسبة البيانات المحور الثالث المتعلق بقياس التغيير التنظيمي Sig = 0.113) وهي أكبر من 0.05. ومنه تدل نتائج اختبار (Tests of Normality) أن بيانات إجابات العينة على جميع العبارات محاور الاستبيان تبعا لتوزيع الطبيعي. من نتائج قيم مؤشرات اختبار (Kolmogorov-Smirnov) نكون قد تأكدنا من أن بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الرئيسية للدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية في تحليل إجابات وأراء افراد العينة واختبار الفرضيات للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل بيانات محاور الدراسة

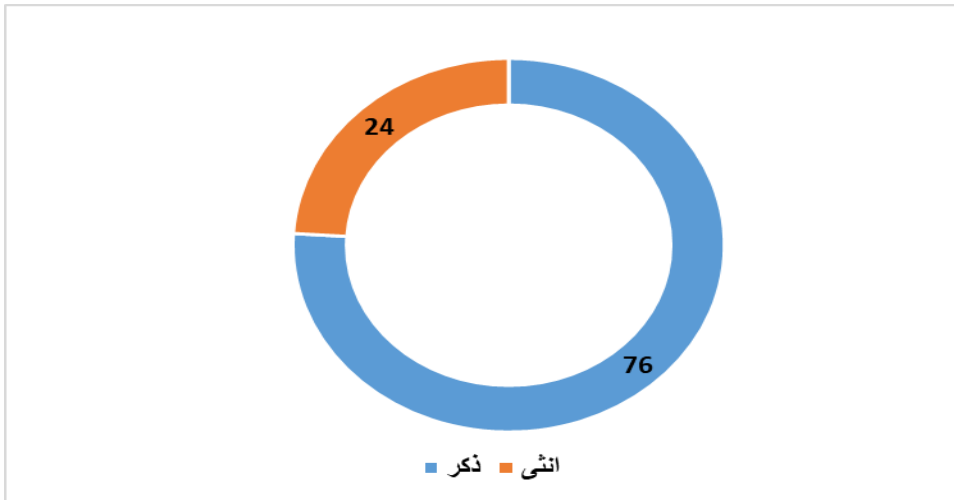
المطلب الأول: تحليل المحور الأول (البيانات الشخصية)

الجدول رقم (9): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

نسبة مئوية	تكرارات	
76%	38	نكر
24%	12	انثى
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (50) فرداً، نلاحظ أن حجم الذكور (38) بنسبة 76 %، أما الإناث فقد بلغ عددهن (12) أنثى بنسبة قدرت بـ 24 % وهذا لكون طبيعة العمل تأخذ صبغة الأعمال الشاقة والجهد والتأخر في ساعات العمل طويلة مما يتطلب البنية الجسدية، أما الجنس الإناث يفضلون التعلم والصحة ويتوجهون على مسابقات التعليم والأعمال الإدارية التي لا تتطلب الجهد العالي. وهذا يدل على طبيعة المجتمع داخل مؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بالمسيلة ذكوري كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

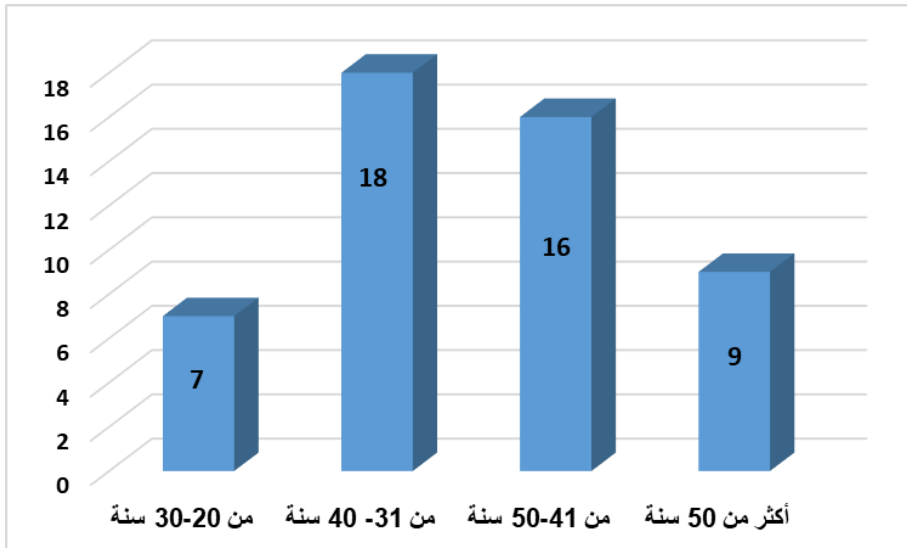


الجدول رقم (10): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

نسبة مئوية	تكرارات	
14%	7	من 20-30 سنة
36%	18	من 31-40 سنة
32%	16	من 41-50 سنة
18%	9	أكثر من 50 سنة
100%	50	المجموع

من خلال نتائج الجدول الذي يمثل توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير العمر يتبين لنا أن أكبر نسبة من عينة الدراسة (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة (36%) وهو ما يعادل (18) (مبوحثين) فيما كان الذين بلغ أعمارهم بين (من 20 إلى 30 سنة) قدرت نسبهم (14%) أي ما يعادل (7) (مبوحث)، وتليها نسبة (32%) الذين أعمارهم (من 41-50 سنة)، أما الذين يفوق أعمارهم (أكثر من 50 سنة) أي ما يعادل (9) (مبوحث) بنسبة 18%. وهذا ما نشاهده في مؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بالمسيلة على أنها تعتمد على طاقات الشباب الفاعلة الذين لديهم حيوية ونشاط وفعالية للأداء لتحقيق أهدافها المرجوة، ومواكبة التطورات التي يشهدها العالم من طفرة في التكنولوجيا وتعقيدها وسرعتها في الإنجاز، لان هذه الفئة هم الذين يقودون التقنيات والأفكار الابداعية وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

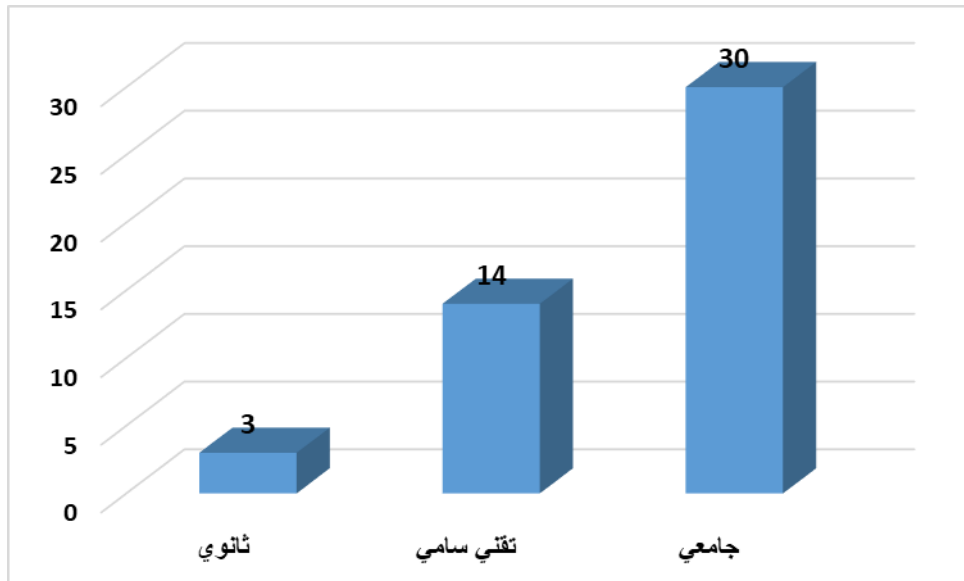


الجدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

نسبة مئوية	تكرارات	
6	3	ثانوي
34	14	تقني سامي
60	30	جامعي
100	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن الذين لديهم مستوى ثانوي فقد بلغ عددهم 3 بنسبة 6%، أما الحاملين لشهادات تقني سامي فقد بلغ عددهم 14 أفراد بنسبة 34%، أما الذي لديهم شهادات جامعية أخرى بلغ عددهم (30) مفردة قدرت بنسبة (60%)، وهذا ما يظهر أن معظم اليد العاملة بمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بالمسيلة تضم الإطارات والفئة المثقفة التي تمتاز بمستوى جامعي وذلك الاستفادة من معارفهم وتفعيل قدراتهم والرفع من مستوى الإنتاج وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

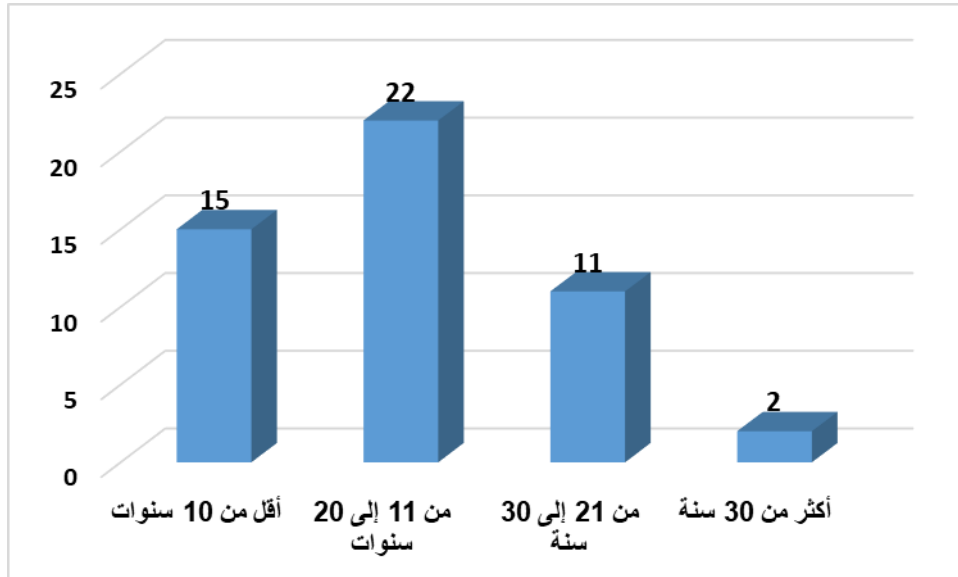


الجدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

نسبة مئوية	تكرارات	
30	15	أقل من 10 سنوات
44	22	من 11 إلى 20 سنوات
22	11	من 21 إلى 30 سنة
4	2	أكثر من 30 سنة
100	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (50)، نلاحظ أن اللذين لديهم الذين لديهم خبرة (أقل من 10 سنوات) قدر عددهم بـ (15) بنسبة بلغت 30%، أما من تتراوح خبرتهم (من 11 إلى 20 سنوات) فقد بلغ عددهم (22) بنسبة قدرت بـ 44%، أما من تتراوح خبرتهم (من 21 إلى 30 سنة) بلغ عدد 11 بنسبة 22%، فيما تأتي (أكثر من 30 سنوات) فقد بلغ عددهم (2) بنسبة قدرت بـ 504 وهذا يعني إن معظم أفراد العينة لديهم خبرة مقبولة وهو ما يدل على إن لديهم مخزون معرفي قادر على مواجهة تحديات العولمة والوصول بمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بالمسيلة إلى مرتبة أعلى، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

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



المطلب الثاني: تحليل الإحصاءات الوصفية للمحور الثاني (إدارة الموارد البشرية)

جدول (13): يوضح العبارات المتعلقة بالبعد الأول: التدريب

القرار	الترتيب	انحراف معياري	متوسط الحسابي	العبارات
عالي	1	0,63535	4,3800	يتم تدريب الموظفين بناء على احتياجات المؤسسة
عالي	5	0,80331	3,7400	تلمي برامج التدريب المقدمة من طرف المؤسسة طموحات الموظفين
عالي	3	1,0351	3,9000	يتم إدخال تغييرات تتطلب معارف أو مهارات جديدة لتطوير كفاءة القدرات الإبداعية للموظفين
عالي	2	0,82906	4,0800	البرامج التدريبية المقدمة من طرف المؤسسة لها علاقة بمشاريع التغيير التنظيمي
عالي	4	0,88893	3,8400	البرامج التدريبية المقدمة من طرف المؤسسة تساهم في تحقيق التطوير الذاتي والتحسين المستمر للموظفين
عالي		0.67662	3.9880	الدرجة الكلية بعد التدريب

المصدر: الجدول من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنسبة للبعد الأول: يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة بعد التدريب جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.9880)، وانحراف معياري يساوي (0.67662).

أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (3.7400 - 4.3800)، يمكن تفسير حصول بعد التدريب في مؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ولاية المسيلة بالمتوسط الحسابي. وقد جاءت كل العبارة بدرجة عالية، بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى " يتم تدريب الموظفين بناء على احتياجات المؤسسة " بمتوسط

حسابي (4,3800)، وانحراف معياري (0,63535)، وعبارة " تلبي برامج التدريب المقدمة من طرف المؤسسة طموحات الموظفين"، جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,7400)، وانحراف معياري (0,80331)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة " يتم إدخال تغييرات تتطلب معارف أو مهارات جديدة لتطوير كفاءة القدرات الإبداعية للموظفين" بمتوسط حسابي (3.9000)، وانحراف معياري (1,0351)، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة " البرامج التدريبية المقدمة من طرف المؤسسة لها علاقة بمشاريع التغيير التنظيمي" بمتوسط حسابي (3.5200)، وانحراف معياري (1,09246)، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة " البرامج التدريبية المقدمة من طرف المؤسسة تساهم في تحقيق التطوير الذاتي والتحسين المستمر للموظفين " بمتوسط حسابي (3.8400)، وانحراف معياري (0,88893).

تشير نتائج الدراسة بدرجة عالية إلى أن التدريب في مؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بولاية المسيلة يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الأداء الوظيفي ورفع كفاءة العاملين. أظهرت الدراسة أن البرامج التدريبية المكثفة والموجهة تسهم بشكل كبير في تطوير مهارات الموظفين ومعرفتهم الفنية، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات وزيادة الإنتاجية. التدريب المستمر لا يعزز فقط من قدرات العاملين الفنية، بل يساهم أيضًا في تنمية قدراتهم الإدارية والقيادية، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام للشركة. كما تبين أن الاستثمار في التدريب يعزز من روح الانتماء والولاء للمؤسسة، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من بيئة عمل تدعم تطورهم المهني والشخصي. هذه الديناميكية تساهم في خلق مناخ عمل إيجابي يحفز الموظفين على الابتكار والمبادرة.

بالإضافة إلى ذلك أظهرت النتائج أن التدريب يساعد على تقدم في تجهيز الموظفين للتكيف مع التحديات التقنية والتكنولوجية المتجددة، مما يعزز من قدرة مؤسسة على المنافسة في السوق، بوجه عام تبرز الدراسة الأهمية الكبيرة للتدريب كعنصر أساسي في تطوير

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الكهرباء SPE وحدة المسيلة

الموارد البشرية، وتحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز القدرة التنافسية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز بولاية المسيلة.

### جدول (14): يوضح العبارات المتعلقة بالبعد الأول: تخطيط الموارد البشرية

العبارات	متوسط الحسابي	انحراف معياري	الترتيب	القرار
خطط وأهداف المؤسسة معلنة وواضحة للموظفين	3,5200	1,09246	4	عالي
يساعد التخطيط في حسن استخدام المؤسسة لموارده البشرية	3,9000	0,86307	1	عالي
تتم مراجعة احتياجات الموارد البشرية بشكل دوري ومنتظم	3,7400	0,87622	3	عالي
تسعى المؤسسة من خلال التخطيط للموارد البشرية لزيادة فعالية العنصر البشري	3,9000	0,88641	2	عالي
الدرجة الكلية بعد تخطيط الموارد البشرية	3.7650	0.66894		عالي

المصدر: الجدول من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنسبة للبعد الثاني: يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة بعد تخطيط الموارد البشرية جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.7650)، وبانحراف معياري يساوي (0.66894).

أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (3.5200 - 3.9000)، يمكن تفسير حصول بعد تخطيط الموارد البشرية في مؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ولاية المسيلة بالمتوسط الحسابي.

وقد جاءت كل العبارة بدرجة عالية، بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: جاءت العبارة الأولى في المرتبة الرابعة " خطط وأهداف المؤسسة معلنة وواضحة للموظفين " بمتوسط

حسابي (3,5200)، وانحراف معياري (0,09246)، وعبارة " يساعد التخطيط في حسن استخدام المؤسسة لموارده البشرية"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,9000)، وانحراف معياري (0,86307)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة " تتم مراجعة احتياجات الموارد البشرية بشكل دوري ومنتظم" بمتوسط حسابي (3.7400)، وانحراف معياري (0,87622)، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة " تسعى المؤسسة من خلال التخطيط للموارد البشرية لزيادة فعالية العنصر البشري" بمتوسط حسابي (3.9000)، وانحراف معياري (1,88641).

أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الفعّال للموارد البشرية يسهم في توفير العمالة المؤهلة في الوقت المناسب وبالكميات المناسبة، مما يقلل من الفجوات في الكفاءات ويساعد في تلبية احتياجات مؤسسة بشكل أكثر دقة وفعالية. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يشمل تقييم وتحليل احتياجات القوى العاملة المستقبلية بناءً على الأهداف الطويلة الأمد للشركة، مما يضمن استعداد مؤسسة لمواجهة التحديات المستقبلية والتكيف مع التغيرات السوقية والتكنولوجية.

كما تبين أن التخطيط الجيد للموارد البشرية يسهم في تحسين عمليات التوظيف والاختيار، مما يضمن اختيار الكفاءات المناسبة التي تتوافق مع متطلبات الوظائف المختلفة داخل الشركة. بالإضافة إلى ذلك، يساعد التخطيط المدروس في تحديد احتياجات التدريب والتطوير المهني للموظفين، مما يساهم في رفع مستوى مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم. الدراسة أشارت أيضًا إلى أن تخطيط الموارد البشرية يعزز رضا الموظفين وتحفيزهم، من خلال توفير مسارات واضحة للتطوير الوظيفي وفرص النمو المهني داخل الشركة، مما يعزز من روح الانتماء والولاء للمؤسسة. علاوة على ذلك، يسهم التخطيط الفعّال في تحسين إدارة الأداء وتقييمه، حيث يوفر معايير واضحة ومؤشرات أداء رئيسية تساعد في متابعة وتقييم أداء الموظفين بشكل دوري، مما يتيح الفرصة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية والتطويرية اللازمة في الوقت المناسب.

جدول (15): يوضح العبارات المتعلقة بالبعد الأول: التوظيف

العبارات	متوسط الحسابي	انحراف معياري	الترتيب	القرار
تعتمد المؤسسة بشكل محدود على المصادر الداخلية (النقل، الترقية) لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية	4,0200	0,86873	2	عالي
يتم توظيف الموارد البشرية التي تمتلك استجابة سريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة	3,8000	0,92582	4	عالي
الاعتماد على التوظيف من خارج المؤسسة بشكل كبير بغية إضافة كفاءات بشرية	3,5400	1,03431	5	عالي
يتم توظيف الموظفين على أساس المنصب قابل للتغيير في محتواه مستقبلا	3,9400	0,91272	3	عالي
تقوم المؤسسة بتوظيف الموظفين وفقا لاحتياجات المؤسسة حسب (الخبرة والكفاءة، الشهادات العلمية)	4,2400	0,89351	1	عالي
<b>الدرجة الكلية بعد التوظيف</b>	<b>3.9080</b>	<b>0.67396</b>		<b>عالي</b>

المصدر: الجدول من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنسبة للبعد الثالث: يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة بعد التوظيف جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.7650)، وانحراف معياري يساوي (0.66894).

أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (3.5200 – 3.9000)، يمكن تفسير حصول بعد التوظيف في مؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ولاية المسيلة بالمتوسط الحسابي.

وقد جاءت كل العبارة بدرجة عالية، بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: جاءت العبارة الأولى في المرتبة الثانية " تعتمد المؤسسة بشكل محدود على المصادر الداخلية (النقل، الترقية) لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية" بمتوسط حسابي (4,0200)، وانحراف معياري (0,86873)، وعبارة " يتم توظيف الموارد البشرية التي تمتلك استجابة سريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة"، جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,8000)، وانحراف معياري (0,92582)، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة " الاعتماد على التوظيف من خارج المؤسسة بشكل كبير بغية إضافة كفاءات بشرية" بمتوسط حسابي (3.5400)، وانحراف معياري (1,03431)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة " يتم توظيف الموظفين على أساس المنصب قابل للتغيير في محتواه مستقبلا" بمتوسط حسابي (3.9400)، وانحراف معياري (1,91272)، وفي المرتبة الأولى جاءت العبارة " تقوم المؤسسة بتوظيف الموظفين وفقا لاحتياجات المؤسسة حسب (الخبرة والكفاءة، الشهادات العلمية)" بمتوسط حسابي (4.2400)، وانحراف معياري (0,89351).

تشير نتائج الدراسة بدرجة عالية إلى أن عملية التوظيف في مؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بولاية المسيلة تلعب دورا محوريا في تعزيز الأداء المؤسسي ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية. أظهرت الدراسة أن التوظيف الفعال يسهم في اختيار الكفاءات المناسبة التي تتوافق مع متطلبات الوظائف المختلفة داخل الشركة، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية. عملية التوظيف المنهجية تعتمد على معايير واضحة وإجراءات دقيقة تشمل تحليل الوظائف، تحديد متطلبات الكفاءات، واستخدام أدوات تقييم متقدمة لاختيار المرشحين الأنسب. هذه العمليات تضمن توفير الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تلبية احتياجات مؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

بالإضافة إلى ذلك، تبين أن عملية التوظيف الفعالة لا تقتصر على جذب المواهب فقط، بل تمتد إلى توفير برامج اندماج وتدريب شاملة تساعد الموظفين الجدد على التكيف بسرعة مع بيئة العمل والثقافة التنظيمية للشركة. هذا النهج يعزز من رضا الموظفين ويزيد

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الكهرباء SPE وحدة المسيلة

من التزامهم وولائهم للمؤسسة، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الجماعي والفردى. علاوة على ذلك، تساهم استراتيجية التوظيف الفعالة في تنويع قاعدة الموظفين، مما يعزز من الابتكار والإبداع داخل مؤسسة من خلال دمج مختلف الرؤى والخبرات.

**المطلب الثالث: تحليل الاحصاءات الوصفية للمحور الثالث (التغيير التنظيمي)**

**جدول (16): يوضح العبارات المتعلقة بأبعاد التغيير التنظيمي**

العبارات	متوسط الحسابي	إنحراف معياري	الترتيب	القرار
توفر المؤسسة أجهزة حاسوب مناسبة لإنجاز العمل المطلوب	4,4200	0,60911	1	عالي
توفر المؤسسة البرامج التدريبية المتعلقة باستخدام أنظمة الاتصال الحديثة	4,1200	0,84853	2	عالي
تهتم إدارة المؤسسة بإقتراحات الموظفين من آراء حول استخدامات التكنولوجيا الحديثة	3,6000	0,92582	4	عالي
تشجع إدارة المؤسسة على استخدام نظم تكنولوجيا الاتصال المختلف	3,9000	0,88641	3	عالي
<b>الدرجة الكلية بعد التغيير التكنولوجي</b>				
	<b>4.0100</b>	<b>0.68131</b>	<b>عالي</b>	
يسعى الموظفون إلى تحسين مهاراتهم وسلوكياتهم بالعمل	3,9600	0,8320	1	عالي
تتم عملية تقييم أداء الموظفين بناء على أسس ومرجعيات محددة	3,5800	0,7848	4	عالي
تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على الإبداع	3,9000	0,9530	3	عالي

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الكهرباء SPE وحدة المسيلة

عالي	2	1,0270	3,9200	تتم عملية الترقية بناء على العمل الجيد للموظفين
عالي		<b>0.70667</b>	<b>3.8400</b>	<b>الدرجة الكلية بعد التغيير الفني</b>
عالي	1	0,8640	3,7800	يتم تطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل
عالي	4	0,77222	3,6600	يتم إحداث تغيير داخلي في المؤسسة بشكل دوري للوحدات الإدارية
عالي	2	0,97416	3,7000	يتصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة
عالي	3	1,05463	3,7000	يتم تغيير الهيكل التنظيمي في المؤسسة عند استحداث أقسام أو وظائف جديد
عالي		<b>0.7599</b>	<b>3.7100</b>	<b>الدرجة الكلية بعد التغيير الهيكلي</b>

المصدر: الجدول من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنسبة البعد الأول: يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة بعد التغيير التكنولوجي جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (4.0100)، وانحراف معياري يساوي (0.68131).

أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (3.6000 - 4.4200)، يمكن تفسير حصول بعد التغيير التكنولوجي في مؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ولاية المسيلة بالمتوسط الحسابي.

وقد جاءت كل العبارة بدرجة عالية، بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى " توفر المؤسسة أجهزة حاسوب مناسبة لإنجاز العمل المطلوب" بمتوسط حسابي (4,4200)، وانحراف معياري (0,60911)، وعبارة " توفر المؤسسة البرامج التدريبية المتعلقة باستخدام أنظمة الاتصال الحديثة"، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,1200)، وانحراف معياري (0,84853)، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة " تهتم إدارة المؤسسة بإقتراحات الموظفين من آراء حول استخدامات التكنولوجيا

الحديثة " بمتوسط حسابي (3.6000)، وانحراف معياري (0,92582)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة " تشجع إدارة المؤسسة على استخدام نظم تكنولوجيا الاتصال المختلف" بمتوسط حسابي (3.9000)، وانحراف معياري (1,88641).

بالنسبة البعد الثاني: يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة بعد التغيير الفني جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (4.8400)، وانحراف معياري يساوي (0.70667).

أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (3.5800 – 3.9600)، يمكن تفسير حصول بعد التغيير الفني في مؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ولاية المسيلة بالمتوسط الحسابي.

وقد جاءت كل العبارة بدرجة عالية، بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى " يسعى الموظفون إلى تحسين مهاراتهم وسلوكياتهم بالعمل " بمتوسط حسابي (3,9600)، وانحراف معياري (0,8320)، وعبارة " تتم عملية تقييم أداء الموظفين بناء على أسس ومرجعيات محددة"، جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,5800)، وانحراف معياري (0,7848)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة " تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على الابداع" بمتوسط حسابي (3.9000)، وانحراف معياري (0,9530)، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة " تتم عملية الترقية بناء على العمل الجيد للموظفين" بمتوسط حسابي (3.9200)، وانحراف معياري (1,0270).

بالنسبة البعد الثالث: يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة بعد التغيير الهيكلي جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.7100)، وانحراف معياري يساوي (0.7599).

أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (3.6600 - 3.7800)، يمكن تفسير حصول بعد التغيير الهيكلي في مؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ولاية المسيلة بالمتوسط الحسابي.

وقد جاءت كل العبارة بدرجة عالية، بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى " يتم تطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل" بمتوسط حسابي (3,7800)، وانحراف معياري (0,8640)، وعبارة " يتم إحداث تغيير داخلي في المؤسسة بشكل دوري للوحدات الإدارية"، جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,6600)، وانحراف معياري (0,77222)، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة " يتصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة" بمتوسط حسابي (3.7000)، وانحراف معياري (0,97416)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة " يتم تغيير الهيكل التنظيمي في المؤسسة عند استحداث أقسام أو وظائف جديد" بمتوسط حسابي (3.7000)، وانحراف معياري (1,05463).

تشير نتائج الدراسة بدرجة عالية إلى أن التغيير التنظيمي في مؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بولاية المسيلة يعزز الكفاءة التشغيلية، ويزيد من قدرة مؤسسة على التكيف مع التحديات المستقبلية، ويؤدي إلى تحسين التواصل الداخلي وتقليل التعقيدات البيروقراطية، مما يسهم في تسريع اتخاذ القرارات وتنفيذها بفعالية.

بالنسبة للتغيير التكنولوجي، المتمثل في تبني التقنيات الحديثة والأنظمة الرقمية المتطورة، يسهم بشكل كبير في تحسين عمليات الإنتاج وتقليل التكاليف التشغيلية، مما يعزز من القدرة التنافسية للشركة. كما أن هذا التغيير يتيح للشركة تقديم خدمات ذات جودة أعلى، بفضل الأتمتة وتحليل البيانات المتقدمة، مما يرفع من مستوى رضا العملاء.

بالنسبة للتغيير الفني، أشارت الدراسة إلى أن تحديث المعدات والأدوات المستخدمة في العمليات الإنتاجية يساهم في زيادة الكفاءة وتقليل معدلات الأعطال، مما يحسن من موثوقية الإمدادات الكهربائية والغازية. التغيير الفني يتطلب تدريباً مستمراً للعاملين لتمكينهم من

التعامل بكفاءة مع التقنيات والمعدات الحديثة، مما يعزز من قدراتهم الإنتاجية ويقلل من معدلات الأخطاء.

بالنسبة للتغيير الهيكلي، فتبين أنه يلعب دوراً حاسماً في تحسين التنظيم الداخلي وتبسيط الإجراءات. إعادة هيكلة الإدارات وتحديد أدوار ومسؤوليات واضحة يساعد في تقليل التعقيدات البيروقراطية، ويعزز من سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها. التغيير الهيكلي يسهم أيضاً في تحسين التواصل والتنسيق بين الأقسام المختلفة، مما يرفع من فعالية العمليات التشغيلية والإدارية.

نستنتج أن التغييرات التكنولوجية والفنية والهيكلية يتضح في مؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بولاية المسيلة تشكل عناصر أساسية لتحسين الأداء العام وتعزيز الكفاءة التشغيلية. من خلال تبني تقنيات حديثة، وتحديث المعدات، وإعادة هيكلة التنظيم الإداري، تستطيع مؤسسة تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والموثوقية، وزيادة رضا العملاء. هذه التغييرات ليست مجرد تحسينات تشغيلية، بل استثمارات استراتيجية تضمن للشركة القدرة على التكيف مع التحديات المستقبلية ومواكبة التطورات في قطاع الطاقة، مما يعزز من قدرتها التنافسية ويضمن استدامة نموها ونجاحها على المدى الطويل.

المبحث الرابع : اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج

المطلب الاول : دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة

لدراسة وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع سنقوم بحساب معاملات الارتباط من أجل معرفة أي المتغيرات أقوى ارتباطا والمتغيرات الأقل ارتباطا، ولأجل ذلك سيتم صياغة فرضيات العلاقة كالتالي:

**H0:** لا توجد علاقة بين كل متغير مستقل إدارة الموارد البشرية (التدريب، تخطيط الموارد البشرية ، التوظيف) في تحقيق التغيير التنظيمي.

**H1:** توجد علاقة بين كل متغير مستقل إدارة الموارد البشرية (التدريب، تخطيط الموارد البشرية ، التوظيف) في تحقيق التغيير التنظيمي.

ومن خلال مخرجات برنامج (SPSS) لحساب معامل الارتباط كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (17): معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغيرات	التغيير التنظيمي	التدريب	تخطيط البشرية	الموارد	التوظيف	معاملات الارتباط
التغيير التنظيمي	1	0.810**	0.668**	0.667**	0.000	مستوى الدلالة
		0.000	0.000	0.000	0.000	
التدريب	1	1	0.688**	0.656**	0.003	مستوى الدلالة
			0.000	0.000	0.000	
تخطيط البشرية	1	1	1	0.668**	0.603**	مستوى الدلالة
				0.000	0.000	
الموارد	1	1	1	1	0.667**	مستوى الدلالة
					0.000	

المصدر: إعداد الطلبة من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من الجدول السابق وجود علاقة بين المتغيرات طردية وذات دلالة إحصائية عالية جدا أقل من أو تساوي (0.01) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة إدارة الموارد البشرية، ونلاحظ أن أبعاد إدارة الموارد البشرية (التدريب، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف). التدريب هو الأقوى ارتباطا بمعدل ارتباط، (0.810). وذلك راجع إلى تأثير التدريب المباشر على تحسين مهارات وكفاءات الموظفين، مما يزيد من إنتاجيتهم ويعزز من جودة الأداء الوظيفي. التدريب المستمر والمتخصص يساهم في تحديث معارف العاملين وإبقائهم على اطلاع بأحدث التطورات في مجالاتهم، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف مؤسسة بكفاءة أعلى. علاوة على ذلك، يعزز التدريب من رضا الموظفين وانتمائهم للمؤسسة، حيث يشعرون بتقدير مؤسسة لاستثمارها في تطويرهم المهني، مما يقلل من معدلات دوران الموظفين ويزيد من استقرار القوى العاملة. بالتالي، يعتبر التدريب عنصراً أساسياً في استراتيجية إدارة الموارد البشرية لتحقيق النمو المستدام وتعزيز الميزة التنافسية للشركة

### المطلب الثاني : اختبار الفرضيات ومناقشتها

تتمحور الفرضيات الدراسة في كشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية ذات تأثير ايجابي بين المتغير المستقل والمتغير التابع أي بين متغير مستقل المتمثل في إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع المتمثل في التغيير التنظيمي وعليه وللإجابة عن الفرضيات فإنه سيتم دراسة علاقة التأثير بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي الكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور متغير مستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع حيث وخلال حساب معادلة الانحدار الخطي للعلاقة التأثير بين المتغيرين فإن نتحصل على مؤشرات إحصائية نقدم شرح موجز لها حتى نتمكن من تفسير النتائج المتحصل عليها:

- معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson)، ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين وتقع قيمة معامل الارتباط بين -1 إلى +1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كنت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الآخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح، ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط.

- اختبار F (F-test): من اجل معنوية العلاقة بين متغير مستقل والمتغير التابع للعلاقة المدروسة يمكن معرفة المعنوية أو الدلالة الإحصائية للعلاقة المدروسة من خلال قيمة sig المرافقة للاختبار (F-test) فإذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فإن العلاقة المدروسة بين متغيرين ذات دلالة إحصائية:

- معامل الانحدار  $b_0$  و  $b_1$ ،: حيث ما يمثل مقدر الثابت ذلك أن الثابت و  $b$  ومعامل B فهو قيمة التي يزيد بها المتغير التابع عند زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل.

- اختبار T (T-test): من اجل معنوية التأثير بين المتغيرين، ويستخدم لاختبار معنوية تأثير المستقل في التابع، بكلمة أخرى يستخدم لتحقق من معنوية معاملات ( $b_0$  و  $b_1$ ) للنموذج الانحدار وهذا من مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار (T-test) مع مستوى الدلالة 0.05 حيث إذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فإن معامل الانحدار ( $b_0$  و  $b_1$ ) يختلف عن الصفر ومنه له تأثير معنوي ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة. قيمة معامل التفسير: ويرمز له بالرمز  $R^2$  ويمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغير أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج وتقع بين 0 و 1 أي بين:  $0 \leq R \leq 1$  فكلما اقتربت من 1 يعني ارتفاع درجة التفسير متغير التابع من قبل متغير المستقل.

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على ما يلي: يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من دور أبعاد إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في كل (التدريب، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف) في تحقيق التغيير التنظيمي، حيث تنص الفرضيات الفرعية على ما يلي:

نصت الفرضية الأولى: يوجد دور التدريب في تحقيق التغيير التكنولوجي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

نصت الفرضية الثانية: يوجد دور التخطيط الموارد البشرية في تحقيق التغيير الفني عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

نصت الفرضية الثالثة: يوجد دور التوظيف في تحقيق التمييز الهيكلي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

صياغة النموذج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير (المستقل (المؤثرة) والتابع (المتأثر).

والجدول التالي هو ملخص للجدول مخرجات تحليل الانحدار المتعدد بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي ملخص نموذج الانحدار  $(R^2, R)$ ، تحليل التباين ANOVA، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (B).

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الكهرباء SPE وحدة المسيلة

يبين نتائج نموذج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

القدرة التفسيرية للنموذج					
خطأ المعياري للتقدير في النموذج	Adjusted R Square	R Square	R	معامل الارتباط	R
	معامل التصحيح	معامل التفسير	معامل التفسير		المتعدد
0.35068	0.680	0.700			0.837
معنوية الكلية لنموذج حسب نتائج تحليل ANOVA					
النموذج	Sum of Squares	Df	Mean square	F	Sig القيمة الاحتمالية
الانحدار	13.198	3	4399	35.773	0.000
البواقي	5.657	46	0.123		
المجموع	18.855	49			
المعنوية الجزئية لمعاملات					
المتغيرات	قيم الانحدار	معامل	قيم اختبار T	Sig القيمة الاحتمالية	تشخيص مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة VIF
التابع: التغيير التنظيمي	B <sub>0</sub>	0.506	1.512	0.139	
البعد الأول: التدريب	B <sub>1</sub>	0.527	4.698	0.000	2.299
البعد الثاني: تخطيط الموارد البشرية	B <sub>2</sub>	0.134	1.332	0.189	2.056

1.902	0.085	1.762	0.181	- B <sub>3</sub>	البعد الثالث: التوظيف
-------	-------	-------	-------	---------------------	-----------------------

المصدر: إعداد الطلبة من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

قبل تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد ولبناء النموذج الفرضية للعلاقة بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد.

من استقلالية المتغيرات المستقلة وعدم التداخل الخطي فيما بينها أو ما يعرف بتشخيص مشكلة الارتباط الخطي المتعدد. ويتم هذا من خلال استخدام معامل تضخم التباين (VIF) ويجب أن تكون قيمة: (VIF) تكون أقل (5).<sup>(1)</sup>

ويتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة (التدريب، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف) في تحقيق التغيير التنظيمي، هي أقل من 5. حيث نجد أن قيم (VIF) للمتغيرات المستقلة محصورة بين (2.299 أعلى قيمة وأدنى قيمة 1.902)، مما يبين أنه لا توجد مشكلة التعدد الخطي في بيانات المتغيرات المستقلة ومنه نتائج نموذج الانحدار المتعدد المتعلق باختبار الفرضية الرئيسية. ستكون دقيقة ونعتمد على نتائجها من أجل تحليلها وتفسيرها.

تحليل نموذج الانحدار المتعدد من خلال معرفة معنوية نموذج الانحدار الممثل لدراسة الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ونسبة مساهمة وتفسير المتغيرات المستقلة في التغيرات التي تؤدي إلى تفعيل المتغير التابع وأيضا من خلال تحليل معاملات الانحدار المتغيرات المستقلة كل على حدا ومدى التأثير المعنوي لكل منهما على المتغير التابع.

- معنوية نموذج الانحدار من خلال قيم اختبار **F (F-test)**: وهي القيمة التي تشير إلى معنوية نموذج الانحدار لدراسة التأثير بين المتغيرات المستقلة في المتغير التابع ويتم الحكم

(1) - عبد الناصر السيد عامر: نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية (الأسس والتطبيقات والقضايا)، الجزء الثاني، دار جامعة نايف للنشر، 2018، ص 54.

على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن علاقة التأثير معنوية. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.

حيث تبين من الجدول أعلاه من نجد قيمة F المحسوبة بلغت ( $F_{cal}=1.512$ ) وأن قيمة SIG=0.137 المصاحبة لقيمة (F) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة ارتباطية دال إحصائياً بين عناصر إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف)، أما بالرجوع إلى الجدول نجد أن بعد البعد التدريب له أثر بالغ في تحقيق التغيير التنظيمي بمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ولاية المسيلة لأنه يعزز من كفاءة الموظفين وقدرتهم على التكيف مع التكنولوجيات الحديثة والإجراءات التنظيمية الجديدة، والمساهمة في تحسين الأداء العام للشركة، وتطوير المهارات والمعرفة اللازمة لمواجهة التحديات الفنية والإدارية بكفاءة وفعالية، وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

تفسير قيمة معامل ارتباط بيرسون (R) من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته:

(0.837) R= وقيمته موجبة ودالة إحصائية، لأن قيمة الاحتمالية ( $sig=0.000$ ) المصاحبة لاختبار (F) أقل من 0.05. ويدل ذلك أن العلاقة بين المتغير بين عناصر إدارة الموارد البشرية (التدريب، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف) في تحقيق التغيير التنظيمي، علاقة طردية (موجبة)، أي إن زيادة في تطبيق عناصر إدارة الموارد البشرية يؤدي ذلك إلى زيادة في التغيير التنظيمي هذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناء على ما تطرقنا له في الجانب النظري للدراسة.

تفسير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (نسبة التفسير): من خلال الجدول أعلاه نجد قيمة معامل التحديد المقدر بـ  $R^2 = 0.935$  وهي توضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار بلغت 93.5% أي أن 95.3% من التغيرات الحاصلة في متغير التابع "التغيير التنظيمي"

ترجع إلى تأثير التغير في قيم متغيرات عناصر إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر عمال مؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بالمسيلة والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع وأيهما له تأثير (تأثير معنوي) وأيهما ليس له أي أثر (تأثير غير معنوي) ومن ثم استبعاده من النموذج الانحدار (معادلة الانحدار المتعدد) وقاعدة تقييم: هي إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (sig) والمبينة في الجدول أعلاه أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 المقابلة لقحة المحسوبة للمعامل B فإن قيمة معامل الانحدار معنوية أي (تضم إلى النموذج).

- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (التغيير التنظيمي) قيمة (0.506=B) وهي قيمة موجبة (تأثير إيجابي) ودالة إحصائياً حيث نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (1.512=Tcal) وأن قيمة (Sig=0.137) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ويمكن أن نفسر ذلك أن تأثير متغير المستقل إدارة الموارد البشرية معنوي (دالة إحصائياً). وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في إدارة الموارد البشرية، سيؤدي إلى تغير إيجابي في زيادة تطوير التغيير التنظيمي بمقدار القيمة الإحتمالية 0.137 وهي قيمة غير مقبولة إحصائياً لا تدل على أهمية إدارة الموارد البشرية في تأثيرها على تحقيق التغيير التنظيمي.

نقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ): لا يوجد علاقة ارتباطية ذات تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي.

معادلة الانحدار الخطي المتعدد لدور التغيير التنظيمي الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل إدارة الموارد البشرية بالرمز X.

$$Y=0.506+0.0527x_1+ 0.143x_2+0.181.x_3$$

ثانياً - اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الكهرباء SPE وحدة المسيلة

لمعرفة المتغير الثابت البشرية (التدريب، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف) وتأثيرها في تحقيق التغيير التنظيمي كلا على حدا على المتغير التابع (التغيير التنظيمي) سيتم دراسة علاقة التأثير بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور متغير مستقل في التغيرات التي تحدث في كل المتغير التابع على حدا والجدول التالي يعرض النتائج المؤشرات الإحصائية للانحدار الخطي البسيط وهو ملخص للجدول ملخص نموذج الانحدار  $(R, R^2)$ ، تحليل التباين ANOVA، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (B).

**1- نصت الفرضية الأولى:** يوجد دور التدريب في تحقيق التغيير التكنولوجي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

نتيجة الفرضية	معنوية معامل الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية لنموذج الانحدار البسيط		المتغير التابع	المتغير المستقل	التدريب	الفرضية الفرعية الأولى
	Sig	t	B	R <sup>2</sup>	R	Sig	قيمة F				
قبول الفرضية	0.000	5.021	0.591	0.344	0.587	0.000	25.215	التغيير التكنولوجي			الفرضية الأولى

- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (التدريب) قيمة  $(B=0.591)$ : وهي قيمة موجبة (تأثير إيجابي) دالة إحصائياً حيث أن قيمة الاحتمالية  $(Sig=0.000)$  أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ويمكن أن نفسر ذلك أن يوجد تأثير معنوي لمتغير (التدريب) (دالة إحصائياً). وبهذا نرفض الفرضية الصفرية  $(H_0)$  ونقبل الفرضية البديلة  $(H_1)$ : يوجد علاقة ارتباطية ذات تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05)$  التدريب على في تحقيق التغيير التكنولوجي.

وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في التدريب، سيؤدي إلي تغير إيجابي في تحقيق التغيير التكنولوجي بمقدار قيمة إحصائية  $0.000$  وهي قيمة مقبولة إحصائياً تدل

على أهمية التدريب في مؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ولاية المسيلة في تحقيق التغيير التكنولوجي للموظفين، وذلك لأن التقدم السريع في التكنولوجيا يتطلب من المؤسسات تحديث مهارات ومعارف موظفيها باستمرار لمواكبة التطورات الجديدة. يزيد التدريب من قدرة الموظفين على فهم واستيعاب أحدث التقنيات واستخدامها بفعالية في بيئة العمل. من خلال برنامج تدريبي مستمر، يمكن للموظفين تعلم كيفية استخدام الأدوات التقنية الجديدة، وتطبيق البرامج المتقدمة، والتكيف بشكل فعال مع الأنظمة الجديدة.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لدور التغيير التكنولوجي الذي نرسم لها بالرمز  $Y$  ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد التدريب بالرمز  $x_1$

$$Y=0.591+1.653x_1$$

بالإضافة إلى ذلك يقلل التدريب من المقاومة التي قد يظهرها الموظفون للتغيير التكنولوجي. عادة ما تكون هناك مقاومة طبيعية للتغيير، خاصة عندما يتعلق الأمر بالتقنيات التي قد تبدو معقدة أو مهددة لبعض الموظفين. من خلال التدريب، يمكن تقليل هذه المقاومة من خلال توفير المعرفة والمهارات والثقة اللازمة في التعامل مع التقنيات الجديدة. يعزز التدريب المستمر أيضا ثقافة التعلم والتطوير داخل المؤسسة التي تجعل الموظفين أكثر استعدادا لقبول التغييرات المستقبلية.

بالإضافة إلى ذلك يلعب التدريب دورا في تحسين الابتكار والإبداع. إذا كان الموظفون على دراية بأحدث الأدوات والتقنيات، فيمكنهم التفكير في طرق جديدة ومبتكرة لحل المشكلات وتطوير منتجات وخدمات جديدة. هذا يمكن أن يؤدي إلى تحسينات كبيرة في الجودة وزيادة رضا العملاء.

لذلك يعتبر التدريب أداة استراتيجية أساسية لتحقيق التغيير التكنولوجي الناجح. فهو لا يساهم فقط في تحسين مهارات ومعارف الموظفين، بل يزيد أيضا من القدرة التنافسية للمؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بشكل أكثر كفاءة وفعالية. يمكن أن يضمن التدريب

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الكهرباء SPE وحدة المسيلة

المستمر بقاء الشركات في طبيعة التطور التكنولوجي والمساهمة في النمو المستدام والتطوير المستمر. ومن هنا نستنتج قبول الفرضية

2- نصت الفرضية الثانية: يوجد دور التخطيط الموارد البشرية في تحقيق التغيير الفني عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

نتيجة الفرضية	معنوية معامل الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الانحدار الكلية		المتغير التابع	المتغير المستقل التخطيطي	المتغير المستقل الموارد البشرية	اختبار الفرضية الفرعية
	Sig	t	B	R <sup>2</sup>	R	قيمة F	sig				
قبول الفرضية	0.000	6.765	0.738	0.488	0.699	0.000	45.765	التغيير الفني	الموارد البشرية	الفرضية الثانية	

- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (التخطيط الموارد البشرية) قيمة ( $B= 0.738$ ) وهي قيمة موجبة (تأثير إيجابي) ودالة إحصائياً حيث أن قيمة الاحتمالية ( $Sig=0.000$ ) أقل من مستوى الدلالة 0.05 ويمكن أن نفسر ذلك أن تأثير متغير (تخطي الموارد البشرية) معنوي (دالة إحصائياً).

وبهذا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد علاقة ارتباطية ذات تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05$ ) تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في مؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ولاية المسيلة.

وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في تخطيط الموارد البشرية، سيؤدي إلي تغير إيجابي في تحقيق التغيير التنظيمي بمقدار 0.000 وهي قيمة مقبولة إحصائياً تدل على أهمية تخطيط الموارد البشرية وتأثيرها لتحقيق التغيير التنظيمي في مؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ولاية المسيلة.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لدور التغيير الفني الذي نرسم لها بالرمز  $Y$  ونرمز للمتغير

الفرعي المستقل بعد تخطيط الموارد البشرية بالرمز  $x_2$

$$Y=0.738+1.061x_2$$

وذلك لأن هذا التخطيط يضمن توفر الكفاءات والمهارات اللازمة لتبني التقنيات الجديدة وتطبيقها بفعالية داخل المؤسسة. تبدأ عملية التخطيط بتحليل دقيق للوضع الحالي للموارد البشرية وتحديد الفجوات المهارية التي تعوق تحقيق التغيير الفني. من خلال هذا التحليل، يمكن للمؤسسة وضع استراتيجيات لتطوير مهارات الموظفين، مثل برامج التدريب والتعليم المستمر، التي تساهم في تأهيل العاملين للتعامل مع التكنولوجيات الجديدة.

علاوة على ذلك، يتضمن التخطيط الفعال للموارد البشرية وضع سياسات لتطوير القادة القادرين على توجيه وقيادة عملية التغيير الفني. يمكن أن يشمل ذلك برامج لتنمية المهارات القيادية والإدارية التي تمكن القادة من تحفيز فرقهم وإدارة التحديات التي قد تظهر خلال عملية التحول التكنولوجي. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تخطيط التعاقب الوظيفي لضمان استمرارية القيادة ودعم الاستقرار التنظيمي أثناء فترات التغيير.

إلى جانب التدريب والتطوير، يتضمن تخطيط الموارد البشرية وضع استراتيجيات لتحفيز الموظفين، مثل تقديم حوافز مالية ومعنوية لتشجيع التبني السريع للتقنيات الجديدة. هذا يمكن أن يشمل مكافآت الأداء، التقدير العلني للجهود المبذولة، وفرص التطوير المهني المستقبلي.

بالتالي فإن تخطيط الموارد البشرية يلعب دورًا محوريًا في تمكين المؤسسة من تحقيق التغيير الفني بكفاءة وفعالية. مما يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة في سوق العمل المتغير باستمرار. ومن هنا نستنتج قبول الفرضية.

3- نصت الفرضية الثالثة: يوجد دور التوظيف في تحقيق التمييز الهيكلي عند مستوى دلالة

$$(\alpha \leq 0.05)$$

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الكهرباء SPE وحدة المسيلة

نتيجة الفرضية	معنوية معامل الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الانحدار الكلية	معنوية نموذج البسيط	المتغير التابع	المتغير المستقل	اختبار الفرضية الفرعية
	Sig	t	B	R <sup>2</sup>	R	sig	قيمة F	التوظيف		
قبول الفرضية	0.000	6.753	0.787	0.487	0.698	0.000	45.602	التغيير الهيكلي	التوظيف	الفرضية الثالثة

- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (التوظيف) قيمة (B= 0.787) وهي قيمة موجبة (تأثير إيجابي) ودالة إحصائياً حيث أن قيمة الاحتمالية (Sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.05 ويمكن أن نفسر ذلك أن تأثير متغير (التوظيف) معنوي (دالة إحصائياً). وبهذا نرفض الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>) ونقبل الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>): يوجد علاقة ارتباطية ذات تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) التوظيف في تحقيق التغيير الهيكلي في مؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ولاية المسيلة.

وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في التوظيف، سيؤدي إلي تغير إيجابي في تحقيق التغيير الهيكلي بمقدار 0.000 وهي قيمة مقبولة إحصائياً تدل على أهمية التوظيف وتأثيره في التغيير الهيكلي في مؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ولاية المسيلة. معادلة الانحدار الخطي البسيط لدور التغيير الفني الذي نرسم لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد التوظيف بالرمز X<sub>3</sub>

$$Y=0.738+1.061x_3$$

وذلك لأن الوظيف يشكل العمود الفقري للهيكل التنظيمي ويحدد كيفية توزيع الأدوار والمسؤوليات بين الأفراد والفرق. تصميم الوظائف بفعالية يضمن توزيع المهام بطريقة تعزز الكفاءة والإنتاجية، مما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية أكبر. يمكن تصميم الوظائف بطريقة تضمن الوضوح في المهام والمسؤوليات، مما يقلل من التداخل والتضارب بين الأدوار. هذا الوضوح يساهم في تحديد المسؤوليات بدقة، مما يسهل

عملية المتابعة والتقييم ويعزز من قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات مستنيرة. عندما يكون لكل موظف دور محدد ومهام واضحة، يمكنه التركيز على تحسين أدائه وتطوير مهاراته، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة العامة للمؤسسة،

من خلال تحديد الأدوار بوضوح وتوضيح التوقعات، يمكن تقليل الحواجز بين الأقسام وتحفيز العمل الجماعي، وهذا التعاون يسهم في تبادل المعرفة والخبرات، مما يعزز من الابتكار والإبداع داخل المؤسسة. ومن هنا نستنتج عدم قبول الفرضية.

### خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل حاولنا تطبيق الدراسة الميدانية، بتحليل عبارات الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من موظفي مؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بالمسيلة لمعرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي، وعرفنا بمختلف جمع البيانات المستخدمة، والمتمثلة في أداة الدراسة (الاستبيان)، والأدوات الإحصائية المناسبة للتحليل واختبار الفرضيات الموضوعية، من خلال هذه النتائج توصلنا إلى معرفة أن أبعاد إدارة الموارد البشرية لها تأثير بالغ في تحقيق أبعاد التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

## خاتمة:

هذا وتوجد عدة عوامل أخرى منها اعتماد المنظمة على هيكل تنظيمي مرن محتوى التغيير ( ما سيتم إحداثه)، سيرورة التغيير ( كيف سيتم إحداثه، بالإضافة إلى سباق التغيير التنظيمي .إن توفر هذه العوامل أمر ضروري لتحقيق الاستعداد للتغيير التنظيمي، غير أنها لن تؤدي دورها ما لم تكن الموارد البشرية على استعداد للتغيير التنظيمي من خلال امتلاكهم للمعارف والمهارات والسلوكيات التي يتطلبها التغيير المراد إحداثه، بالإضافة إلى رغبتهم في إحداث التغيير وما يجدر الإشارة إليه هو تفاعل هذه العوامل فيما بينها وتأثير كل منها على الآخر، وهو ما يجعل تحقيق الاستعداد للتغيير التنظيمي مسؤولية جماعية ومشاركة بين أعضاء المنظمة، غير أنه ومن منطلق أن الموارد البشرية هي محور كل تغيير تنظيمي والمحدد الرئيسي للاستعداد للتغيير التنظيمي، فإن إدارة الموارد البشرية سيكون لها دورا فعالا في تحقيق ذلك، خاصة في ظل دورها الحديث، ونخص بالذكر إدارة الموارد البشرية بمنظور الكفاءات تعبئة الموارد البشرية، والاهتمام بالجانب النفسي لهم .من هذا المنطلق تتجلى لنا أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستعداد للتغيير التنظيمي، والذي قمنا بتوضيحه من خلال دراسة موضوع بحثنا في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة حيث توصلنا إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية، نوضحها كما يلي:

### النتائج المرتبطة بالجانب النظري

من خلال بحثنا في موضوع دراستنا وجمعنا للمادة العلمية توصلنا إلى ما يلي:

- أصبح التغيير التنظيمي مفروض على كل منظمة حتى تحافظ على بقاءها واستمراريتها، وهذا في ظل المتغيرات البيئية التي تنشط فيها والتي تتسم بتعقيدها وتسارع وتيرة تغيرها. إن نجاح المنظمات في تطوير منتجاتها وتقديم خدمات تتماشى واحتياجات المستهلك، لا يتحقق إلا من خلال إدخال تغييرات تنظيمية وتحسينات باستمرار.

- لا يجب إدخال التغيير بطريقة عشوائية، فالتغيير الفعال هو الذي يتم يتوقعه وإدارته بدها بالتنبؤ بمختلف المتغيرات، والتخطيط لكيفية التعامل معها، مع اختبار التغيير الأنسب والطرق والاستراتيجيات اللازمة لإنجاحه.
- تتطلب إدارة التغيير امتلاك مجموعة من المهارات التحليلية التفكير بطريقة شمولية، التفكير الإبداعي التواصل البناء، مهارات إدارة الصراع ... الخ، والتي تمكن قادة التغيير من التحكم في سيرورة هذه العملية.
- يعد الفرد ركيزة أساسية لكل تغيير تنظيمي، ويعتبر سلاح ذو حدين، حيث أنه في الوقت الذي يكون محددًا أساسيًا لنجاح هذه العملية، فيمكن أن يكون في المقابل عاملاً في فشله وهذا عندما لا يكون على استعداد للتغيير وغير منقبل له أي مقاومة له.
- يعد الاستعداد للتغيير أحد المقومات الأساسية التي تضمن نجاح التغيير التنظيمي، والذي يتحقق من خلال تداخل جملة من العوامل نخص بالذكر القيادة الإدارية، نمط الاتصال، الثقافة التنظيمية الموارد البشرية والتي تعد المحور الرئيسي لكل تغيير تنظيمي.
- عدم مقاومة التغيير التنظيمي لا تعني بالضرورة استعداد الموارد البشرية للتغيير التنظيمي، فقد يتم إخفاء المقاومة من طرف البعض وبالأخص في المراحل الأولى من تنفيذ التغيير، ولكنهم في الواقع لبسوا على استعداد للتغيير، لتصدر منهم مقاومة ورفض فجأة وهذا في مرحلة متقدمة من تنفيذ التغيير، ويعتبر هذا النوع من المقاومة من أصعب أنواعها
- إن لإدارة الموارد البشرية دوراً كبيراً في إنجاح التغيير التنظيمي، كونها هي المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية والاهتمام بهم والتي تعد المحرك الفعلي لهذه العملية.
- تهتم إدارة الموارد البشرية بتسيير الكفاءات عن طريق جذب، تطوير والمحافظة على ذوي الكفاءات التي تمتلك قابلية للتغيير وعلى استعداد دائم لتنفيذ عمليات التغيير داخل المنظمة، أيضاً ينبغي عليها العمل على تعبئة العاملين حول مشاريع التغيير، بالإضافة إلى الاهتمام.

## النتائج المرتبطة بالجانب التطبيقي :

- تشير نتائج الدراسة أن التدريب في مؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بولاية المسيلة يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الأداء الوظيفي ورفع كفاءة العاملين .

- أظهرت النتائج أن التدريب يساعد على تقدم في تجهيز الموظفين للتكيف مع التحديات التقنية والتكنولوجية المتجددة، ويعزز القدرة التنافسية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز بولاية المسيلة.

- تشير نتائج الدراسة بدرجة عالية إلى أن التغيير التنظيمي في مؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بولاية المسيلة يعزز الكفاءة التشغيلية، ويزيد من قدرة مؤسسة على التكيف مع التحديات المستقبلية، ويؤدي إلى تحسين التواصل الداخلي وتقليل التعقيدات البيروقراطية، مما يساهم في تسريع اتخاذ القرارات وتنفيذها بفعالية.

- هناك تغيير تكنولوجي في المؤسسة يتمثل في تبني التقنيات الحديثة والأنظمة الرقمية المتطورة، ساهم بشكل كبير في تحسين عمليات الإنتاج وتقليل التكاليف التشغيلية، مما عزز من القدرة التنافسية للشركة. كما أن هذا التغيير يتيح للشركة تقديم خدمات ذات جودة أعلى، بفضل الأتمتة وتحليل البيانات المتقدمة، مما يرفع من مستوى رضا العملاء.

- أشارت الدراسة إلى أن هناك تغيير فني، تمثل في تحديث المعدات والأدوات المستخدمة في العمليات الإنتاجية ساهم في زيادة الكفاءة وتقليل معدلات الأعطال، مما يحسن من موثوقية الإمدادات الكهربائية والغازية. التغيير الفني يتطلب تدريباً مستمراً للعاملين لتمكينهم من التعامل بكفاءة مع التقنيات والمعدات الحديثة، مما يعزز من قدراتهم الإنتاجية ويقلل من معدلات الأخطاء.

- هناك تغيير هيكلي في المؤسسة تمثل في تبسيط الإجراءات. و إعادة هيكلة الإدارات وتحديد أدوار ومسؤوليات واضحة يساعد في تقليل التعقيدات البيروقراطية، وعزز هذا التغيير من سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها. وساهم أيضاً في تحسين التواصل والتنسيق بين الأقسام المختلفة، مما يرفع من فعالية العمليات التشغيلية والإدارية.

# قائمة المراجع

4- قائمة المراجع:

5- أولاً: الكتب:

- 6- مسعود جبران: الرائد، ط، 1 دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، 2003.
- 7- هاشم إسماعيل: المعجم الوسيط، دون طبعة، دار الفكر، المجلد، 3، القاهرة، مصر، د س ن.
- 8- أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصر، ط، 1 دار عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2008.
- 9- إبراهيم عبد الهادي محمد: الإدارة، مفاهيمها، أنواعها وعملياتها، دون طبعة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، دون سنة نشر.
- 10- صلاح الدين محمد جوهر: إدارة المؤسسات الاجتماعية، دون طبعة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1983.
- 11- بسيوني محمد البرادعي: تخطيط الموارد البشرية، ط، 1، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
- 12- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، ط، 3، دار عالم الكتب، إربد الأردن، 2006.
- 13- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط، 3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 14- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية لموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية دون طبعة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2006، ص16.
- 15- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، الجزائر، 2010.
- 16- هالة محمد لبيب وآخرون، الإدارة العامة، ط، 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، .
- 18- ابن منظور، لسان العرب، ج، 5، دار المعارف، القاهرة، مصر.
- 19- يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسة الصناعية، ط، 1، دون دار نشر، عنابة، الجزائر، 2005.
- 20- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دون طبعة، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975.

- 21- حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.
- 22- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط 3، دار المسيرة للنشر، البتراء، الأردن، 2005.
- 23- عبد الفتاح المغربي: الإدارة العامة - النظرية والتطبيق -، دون طبعة، دار الجامعية، المنصورة، مصر، 2008.
- 24- ناصر دادي عدون: الاتصال وكفاءة المؤسسة الاقتصادية، دون طبعة، دون دار نشر، الجزائر، 2003.
- 25- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي -، ط 2، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.
- 26- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- 27- علي غربي وآخرون: تنمية الوارد البشرية، دون طبعة، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر، 2007.
- 28- نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط 8، دار الصفاء، عمان، 2002.
- 29- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 1999.
- 30- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دون طبعة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 31- محمود أبو بكر: الموارد البشرية - مدخل لتحقيق ميزة تنافسية -، ط 8، دار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004.
- 32- صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، ط 8، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 33- مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار الشرطة العربية، القاهرة، مصر، 1994.
- 34- مدحت محمد أبو النصر: أساسيات علم ومهنة الإدارة، ط 8، دار السلام، القاهرة، مصر، 2007.

- 37- حسن محمد أحمد محمد مختار: إدارة التغيير التنظيمي (المصادر والاستراتيجيات)، ط 1، مؤسسة العربية المتحدة للتسويق، مصر، 2009.
- 38- حسن حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات ومنظمات الأعمال)، دون طبعة، دار الحامد، دون بلد نشر 2004.
- 39- حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.
- 40- محمد بن يوسف النمران العطيّات: إدارة التغيير (التحديات العصرية للمدير)، ط 1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006.
- 41- محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 2، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.
- 42- موسى اللوزي: التنمية الإدارية، ط 1، دار وائل، عمان، الأردن، 2002.
- 43- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة العامة (النظرية والتطبيق)، دون طبعة، جامعة المنصورة، مصر، 2008.
- 44- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني)، ط 5، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 45- علي الشريف محمد سلطان: مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، دون طبعة، الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 1998.
- 46- علي السلمي: السلوك التنظيمي، دون طبعة، دار غريب، القاهرة، مصر، دون سنة نشر.
- 47- جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دون طبعة، دار هومه، الجزائر، 2009.
- 48- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة - ، ط 1، دار وائل، عمان،
- 49- الأردن، 2003.
- 50- نبيل موسى خليل، التخطيط الاستراتيجي، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1994.
- 51- بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، ط 2، دار الغرب، الجزائر، 2004.

<sup>52</sup>- لويس كوهين، (ترجمة كوثر حسين كوجيك): مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية، ط1، القاهرة، مصر، دار العربية للنشر، سنة 1990.

<sup>53</sup>- عمار بوحوش، وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر 2000.

54- عايدة نخلة رزق الله، "دليل الباحثين في التحليل الإحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002،

55- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، الأساليب التطبيقية لتحليل وإعداد البحوث العلمية مع حالات دراسية باستخدام برنامج spss، 2008، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

56- أبو زيد ، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005.

57- عبد الناصر السيد عامر: نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية (الأسس والتطبيقات والقضايا)، الجزء الثاني، دار جامعة نايف للنشر، 2018.

58- المذكرات:

<sup>59</sup>- مام عواطف، مطبوعة جامعية في مساق حلقة البحث، المستوى الثانية ماستر توجهه وإرشاد، قسم علم النفس وعلوم التربية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف مسيلة- ، السنة الجامعية 2016-2017.

<sup>60</sup>- بعيطيش شعبان، اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة-، السنة الجامعية 2015-2016.

61- المجلات:

<sup>62</sup> خليفي رزيقة، شيقارة هجيرة: منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، مجلة المعارف علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة بويرة، العدد 23 (ديسمبر 2017).

<sup>63</sup> سامية يغني، مديني عثمان، العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الأكاديمية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، جوان 2019، ص 231-240، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر.

<sup>64</sup> طويطي مصطفى وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ " أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الإقتصادية، التجارية و علوم التسيير - جامعة البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014.

**65- المراجع باللغة الأجنبية :**

**66-** Schuler.s: strategie management of humain ressources, 5th west publique company 1995,.

**67-** Schuler R. S: Managing humain resources, 1995,.

**68-** Mejca and Other: Managing humman resoures, Prentice heill; 1995.



## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

المطالب (م): خديم محمد المولود(ة) بتاريخ: 1989/08/05 بـ: الاسماله  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 903953938 الصادرة بتاريخ: 2018/06/06 عن: المسيلة  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية خلال السنة الجامعية: 2023/2024  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التقييم  
المنظري داخل المؤسسات البحثية

أصح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: ...../...../.....

التوقيع و البصمة



  
**تفقد و صدق على التوقيع**  
المسيلة في 04 جويل 2024  
و بتطوير منه عون الإدارة الإقليمية  
حكيمه خرابي



## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسقله:

الطالب (كم): مزريان عبد الرزاق المولود(ة) بتاريخ: 1988/03/05 بعين الخنفراء

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 809347387 الصادرة بتاريخ: 2023/06/25 عن: عين الخنفراء

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية خلال السنة الجامعية: 2023/2024

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور الموارد البشرية في تحقيق التميز

التطوري داخل المؤسسة الارتفاعية

أصح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2024/06/04

التوقيع والبطاقة

.....



