

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب(ة): قانة إيمان

تحت عنوان

أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة
الاقتصادية
(حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة)

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر " أ "	د. بركاتي حسين
مشرفا و مقررا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر " أ "	د. تمار توفيق
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر " أ "	د. عبدالدين عبدالرؤوف

السنة الجامعية: 2018/2017

الله أكبر
بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله رب العالمين
والصلاة والسلام على
سيدنا محمد وآله الطيبين
الطاهرين



شكر وتقدير

قال الله تعالى: "فاذكروني أذكركم وأشكروا لي ولا تكفرون"

الآية (152) "من سورة البقرة"

فالحمد لله الذي وفقني وأعانني على إنجاز هذا العمل.

وعملا يقول رسول الله ﷺ

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الكريم الدكتور "تمار توفيق" على توجيهاته القيمة

والمفيدة وعلى صبره علي.

كما أتقدم بالشكر لكل أساتذتي في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

وأشكر أعضاء اللجنة المناقشة على تشريفهم الذي شرفني لمناقشة وتقديم هذا العمل.

وأقول لكل هؤلاء جزاكم الله خيرا.

إيمان

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا المتواضع إلى أمي وأبي الكريمين حفظهما الله لي

وأدامهما تاجا فوق رأسي.

وأهديه إلى جدتي "غضبان فاطمة" رحمها الله

وأهديه إلى عمي خميسي.

وأهديه إلى جدتي "غضبان زينب" وخالي محمد و خالي خضراوي.

وأهديه أيضا إلى أخواني وأخواتي الكل بإسمه

خاصة إلى أختي العزيزة سليمة

و أهديه إلى سعيدة، شهرة، فضيلة، أمال، عمر.

وكل زميلاتي في دفعة إدارة أعمال.

وإلى كل من أحب لي هذا النجاح

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
-	شكر وتقدير
-	اهداء
II	الفهرس
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
8	الفصل الأول الإطار النظري لأثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
8	تمهيد
9	المبحث الأول: مدخل حول التغيير التنظيمي
9	المطلب الأول: مفهوم وخصائص التغيير التنظيمي
11	المطلب الثاني: أسباب وأنواع التغيير التنظيمي
14	المطلب الثالث: استراتيجيات وأبعاد ومراحل التغيير التنظيمي
18	المطلب الرابع: مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابه ومدخل خفضه
22	المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء المورد البشرية
22	المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته
23	المطلب الثاني: مفهوم ومحددات أداء الموارد البشرية
25	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية ومؤشرات قياسه
28	المطلب الرابع: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية وأدوات قياسية ومتطلبات نجاحه
31	خلاصة الفصل
33	الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الحضنة
33	تمهيد
34	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
34	المطلب الأول: تعريف بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة
36	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمطاحن

39	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية
41	المبحث الثاني: منهج الدراسة الميدانية
41	المطلب الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها
42	المطلب الثاني: الأدوات المعالجة الإحصائية
43	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
43	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
49	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات وتحليل نتائج
73	خلاصة القصل
75	الخاتمة
79	قائمة المراجع
-	الملاحق

فهرس الجداول


الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	التنظيمي مداخل خفض مقاومة التغيير	01
23	مقارنة بين الكفاءة والفعالية	02
26	مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية	03
43	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
44	توزيع أفراد العينة حسب العمر	05
45	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	06
46	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	07
47	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	08
48	توزيع أفراد العينة حسب المصلحة	09
49	إجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى لمحور الترقية	10
50	إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية لمحور الترقية	11
51	إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة لمحور الترقية	12
52	إجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة لمحور الترقية	13
53	إجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى لمحور التغيب عن العمل	14
54	إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية لمحور التغيب عن العمل	15
55	إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة لمحور التغيب عن العمل	16
56	إجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى لمحور دوران العمل	17
57	إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية لمحور دوران العمل	18
58	إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة لمحور دوران العمل	19
59	إجابات عينة الدراسة عن العبارة الأولى لمحور الشكاوي	20
60	إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية لمحور الشكاوي	21
61	إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة لمحور الشكاوي	22
62	إجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى لمحور حوادث العمل	23
63	إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية لمحور حوادث العمل	24
64	إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة لمحور حوادث العمل	25
65	إجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة لمحور حوادث العمل	26

66	إجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى لمحور الإضرابات	27
67	إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية للإضرابات	28
68	إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة لمحور الإضرابات	29
69	إجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى لمحور الإنتاجية	30
70	إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية لمحور الإنتاجية	31
71	إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة لمحور الإنتاجية	32


فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	01
12	أسباب التغيير التنظيمي	02
18	نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي	03
26	العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية	04
35	المجمعات الصناعية والتجارية التابع لفرع حبوب قسنطينة	05
39	الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة	06
43	نسبة أفراد العينة حسب الجنس	07
44	نسبة أفراد عينة حسب العمر	08
45	نسبة أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	09
46	عدد تكرار أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	10
47	عدد تكرار أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	11
48	عدد تكرار أفراد العينة حسب المصلحة	12
49	عدد تكرار أفراد العينة حسب العبارة الأولى لمحور الترقية	13
50	عدد تكرار أفراد العينة حسب العبارة الثانية لمحور الترقية	14
51	عدد تكرار أفراد العينة حسب العبارة الثالثة لمحور الترقية	15
52	عدد تكرار أفراد العينة حسب العبارة الرابعة لمحور الترقية	16
53	نسبة أفراد العينة حسب العبارة الأولى لمحور التغيب عن العمل	17
54	نسبة أفراد العينة حسب العبارة الثانية لمحور التغيب عن العمل	18
55	نسبة أفراد العينة حسب العبارة الثالثة لمحور التغيب عن العمل	19
56	عدد تكرار أفراد العينة حسب العبارة الأولى لمحور دوران العمل	20
57	عدد تكرار أفراد العينة حسب العبارة الثانية لمحور دوران العمل	21
58	عدد تكرار أفراد العينة حسب العبارة الثالثة لمحور دوران العمل	22
59	نسبة أفراد العينة حسب العبارة الأولى لمحور الشكاوي	23
60	نسبة أفراد العينة حسب العبارة الثانية لمحور الشكاوي	24
61	نسبة أفراد العينة حسب العبارة الثالثة لمحور الشكاوي	25
62	عدد تكرار أفراد العينة حسب العبارة الأولى لمحور حوادث العمل	26

63	عدد تكرار أفراد العينة حسب العبارة الثانية لمحور حوادث العمل	27
64	عدد تكرار أفراد العينة حسب العبارة الثالثة لمحور حوادث العمل	28
65	عدد تكرار أفراد العينة حسب العبارة الرابعة لمحور حوادث العمل	29
66	نسبة أفراد العينة حسب العبارة الأولى لمحور الإضرابات	30
67	نسبة أفراد العينة حسب العبارة الثانية لمحور الإضرابات	31
68	نسبة أفراد العينة حسب العبارة الثالثة لمحور الإضرابات	32
69	عدد تكرار أفراد العينة حسب العبارة الأولى لمحور الإنتاجية	33
70	عدد تكرار أفراد العينة حسب العبارة الثانية لمحور الإنتاجية لمحور الإنتاجية	34
71	عدد تكرار أفراد العينة حسب العبارة الثالثة لمحور الإنتاجية	35
72	تقييم نموذج الدراسة	36



مقدمة



مقدمة:

تعد التطورات المتلاحقة والقفزات السريعة سمة رئيسية من سمات عصرنا الراهن، لذلك تسعى المؤسسات المعاصرة دوماً للتغيير الذي هو أساس بقائها ونموها، حيث أصبح أمراً لا بد منه فهو العملية التي أصبحت تعتمد عليها المنظمات للاستباق ومواجهة التحديات.

لهذا فإن التغيير التنظيمي عملية الانتقال من الوضع الراهن إلى وضع آخر جديد، وفق خطة التي تكفل تحقيقه وتضمن سيرورته لتحقيق أهدافها وأفاقها الدافعة للنمو والتطور في محيطها التنافسي، حيث تشمل التغيير بدوره كل من عوامل البيئة الداخلية (التكنولوجيا المستعملة، نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، سلوكيات الأفراد)، وعوامل البيئة الخارجية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية) التي لها دور كبير في التأثير على أداء المنظمة.

فالتغيير التنظيمي من العمليات التي يصعب تنفيذها بسهولة بسبب مقاومة العاملين له بعدم فهمهم ووعيهم بإيجابياته ومزاياه، حيث تتبع الإدارة مجموعة من الاستراتيجيات لإقناع العاملين بضرورة التغيير ووضع أساليب لتقليل مقاومتهم وتقبلهم له.

أما الموارد البشرية التي تعتبر أهم ثروات المؤسسات التي تمتلكها، حظيت بالإهتمام في الوقت الحالي لذلك تسعى المؤسسة دوماً لتطوير وتنمية قدراته لضمان استمرارية المؤسسات ونموها في ظل التقلبات البيئية المستمرة، لأن تميز المؤسسة على منافسيها يكمن في إمكانيات موردها البشري. كما أن أداء الموارد البشرية حظي بإهتمام بالغ، من عدة مجالات لأن الإهتمام به يحقق أهداف المؤسسات كونه أساس تواجدها.

1- الإشكالية الدراسة

من المؤسسات المتواجدة على المستوى المحلي التي حدث فيها التغيير التنظيمي نجد مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة حيث أن المؤسسة قد انتقلت من تبعيتها للأم "رياض سطيف" إلى "أقروديف قسنطينة" وبما أن التغيير له أثر على أداء الموارد البشرية وقد يصطدم بالمقاومة من قبلهم.

فقد ارتأينا إلى معالجة الإشكالية التالية:

ما هو أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟

تندرج تحتها مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما مفهوم التغيير التنظيمي وماهي أبعاده؟

- ما هي مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية؟

- ما هو أثر التغيير التنظيمي على مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

2- فرضيات الدراسة

للتغيير التنظيمي الحاصل في المؤسسة محل الدراسة أثر إيجابي في تحسين أداء الموارد البشرية

تدرج تحتها مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- للتغيير التنظيمي أثر إيجابي على الترقية في المؤسسة مطاحن الحضنة؛
- للتغيير التنظيمي أثر إيجابي على التغيب عن العمل في مؤسسة مطاحن الحضنة؛
- للتغيير التنظيمي أثر إيجابي على دوران العمل في مؤسسة مطاحن الحضنة؛
- للتغيير التنظيمي أثر إيجابي على الشكاوي في مؤسسة مطاحن الحضنة؛
- للتغيير التنظيمي أثر إيجابي على حوادث العمل في مؤسسة مطاحن الحضنة؛
- للتغيير التنظيمي أثر إيجابي على الإضرابات في مؤسسة مطاحن الحضنة؛
- للتغيير التنظيمي أثر إيجابي على الإنتاجية في مؤسسة مطاحن الحضنة.

3- أهمية الدراسة

تتجلى أهمية موضوع دراسة " أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية " في أهمية المحورين الذي يدور

حولهما الموضوع وهما:

-محور التغيير التنظيمي: الذي هو إنتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى أفضل، لإحداث تعديلات في

الجوانب البشرية و التكنولوجية و الهيكلية.

-محور أداء الموارد البشرية: هو القيام بأداء أعباء الوظيفة التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور والمهام، بكفاءة

وفعالية.

4-أهداف الدراسة

تكمن أهداف الدراسة في:

- التعرف على مفهوم التغيير التنظيمي وطرق التغلب على مقاومة العاملين له؛
- التعرف على مفهوم ومستوى أداء الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الحضنة؛
- التعرف على العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية؛
- تحليل العلاقة بين التغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة.

5-أسباب اختيار الموضوع

تتلخص أهم أسباب اختيارنا لهذا الموضوع فيما يلي:

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع؛
- قلة الأبحاث المدروسة لهذا الموضوع؛
- الرغبة في معرفة نتائج التغيير الحاصل في المؤسسة.

6-منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي نظرا لطبيعة الدراسة والمصادر المستسقاء منها المعلومات والحقائق عن مشكلة الدراسة لتفسيرها، فستعنا باستمارة الاستبيان كأداة للقياس.

7-حدود الدراسة:

- الجداول الزمانية: أجريت الدراسة خلال الفترة من 1017/01 إلى 2018/5 .
- الجداول المكانية: اعتمدت على المعلومات المتحصل عليها عن طريق عينة الدراسة المتمثلة في العاملين في مختلف الأقسام بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

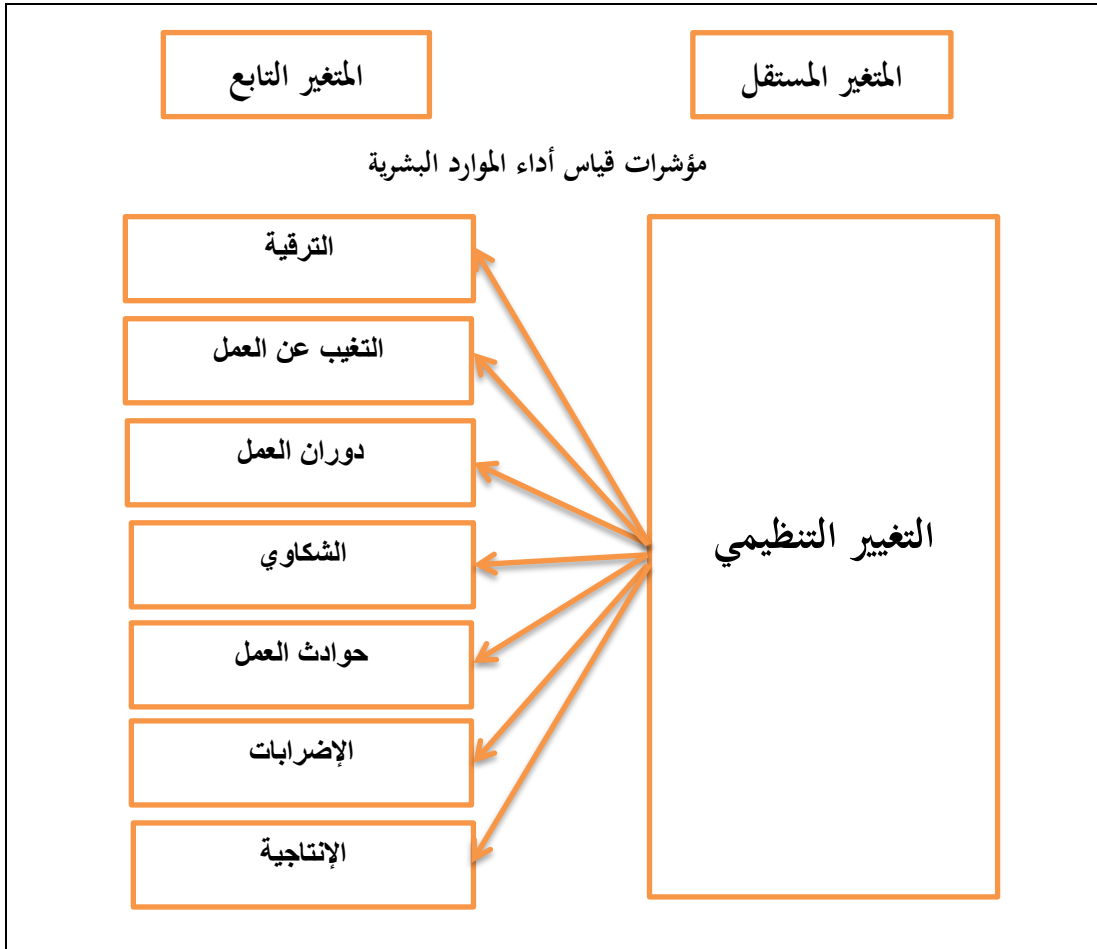
8- صعوبات الدراسة:

- تمثل الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة في النقاط التالية:
- ضيق الوقت اللازم لإتمام الدراسة؛
- قلة الدراسات التي تربط بين التغيير التنظيمي و أداء الموارد البشرية.

9-نموذج الدراسة

لتحقيق الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى الأهداف المحددة، وتحديد أثر المتغير المستقل في المتغيرات التابعة وعلى أساسه قمنا بتصميم هذا النموذج الخاص بالدراسة :

الشكل رقم 01 : نموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

10-الدراسات السابقة:

هناك مجموعة من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة (التغيير التنظيمي، أداء الموارد البشرية) أهمها: الدراسة الأولى: بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2، 2015/1014، هدف هذا البحث لدراسة موضوع الفعالية التنظيمية وعلاقتها بمختلف مشاريع التغيير التي تتبناها المؤسسة، فأجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة ALVER لإنتاج الزجاج، حيث استعملت المنهج الوصفي التحليلي خلال جمع البيانات واعتمدت على بعض الدراسات و الأبحاث السابقة كأداة للدراسة وأهم نتائج الدراسة هي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد التنظيم نحو أهداف مشروع التغيير والبرامج والاستراتيجيات المتبعة في سبيل نجاحه من جهة، و اتجاهاتهم نحو قدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة.

الدراسة الثانية: زهير محمود الكردي، استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، ديسمبر 2016، هدفت الدراسة إلى صياغة استراتيجية لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة، وذلك من خلال التعرف على واقع قيادة التغيير في الجامعة الإسلامية، فتعمدت المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي، وستخدم الباحث الاستبانة و المجموعة البؤرية كأداة لدراسة، وتكونت عينة الدراسة من جميع العمداء ونواب العمداء ورؤساء الأقسام و مدراء الوحدات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة، البالغ عددهم 110 موظف، أما أبرز النتائج المتوصل إليها هي:

وضع استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مبادئ التنمية المستدامة، و أيضا بلغت الدرجة الكلية للاستبانة تطوير قيادة التغيير في ضوء مبادئ التنمية المستدامة من وجهة نظر (عميد، نائب عميد، رئيس قسم، مدير) بوزن نسبي 69.20% وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة تقدير كبيرة.

الدراسة الثالثة: عماد صفوك جلود الرويلي، دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الادارية، جامعة البحرين، 2014، هدف البحث إلى دراسة دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء الموارد البشرية لوزارة الداخلية بمملكة البحرين، فتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف المشكلة، ويشمل مجتمع البحث في جميع العاملين بإدارة الموارد البشرية لوزارة الداخلية البالغ عددهم (618) فرد، تكونت عينة البحث النهائية (217) من العاملين، باستخدام الاستبيان كأداة لتحليل، وأهم نتائج البحث المتوصل عليها هي:

وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نظم معلومات الموارد البشرية و فاعلية أداء الموارد البشرية ، وتوجد فروق ذات دلالة احصائية بين العاملين بإدارة الموارد البشرية في الدرجة الكلية و المحاور لكلا من نظم معلومات الموارد البشرية وأداء الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الوظيفة - سنوات الخبرة).

الدراسة الرابعة: بوعطي جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس والعلوم التربوية و الأطفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009/2008، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز (ولاية عنابة)، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بوضع فرضيات الدراسة

واختبارها بتصميم استمارة اعتمدت كأداة بحث بعد عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين واختبار ثباتها بإتباع طريقة التطبيق وإعادة التطبيق باستخدام معامل الارتباط " بيرسون " أما أهم النتائج المتوصل إليها هي: تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل و الصاعد داخل مؤسسة سونلغاز و أهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة و انسياب المعلومة بين الإدارة والعمال، وتم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل و الأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين، وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

11- هيكلية الدراسة:

تم الاعتماد على هيكل بحث يلم بمختلف جوانب الموضوع من أجل الاجابة على إشكالية البحث، الذي اشتمل على فصل نظري وفصل تطبيقي فكان كمايلي:

- **الفصل الأول:** الإطار النظري لأثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، تناولنا خلال هذا الفصل أهم

المفاهيم حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، تناولنا في المبحث الأول مدخل حول التغيير التنظيمي، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الإطار النظري لأداء الموارد البشرية.

- **الفصل الثاني:** خصصنا هذا الفصل لدراسة الميدانية لعينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة، حيث تم

تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة اما في المبحث الثاني فتطرقتنا إلى تقديم منهج الدراسة فيما تناولنا في المبحث الثالث تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الأول

الاطار النظري لأثر التغيير التنظيمي
على أداء الموارد البشرية في المؤسسة
الاقتصادية

تمهيد:

تعتبر عملية التغيير عملية حتمية تفرض نفسها في كافة المجالات، لما يشهده العالم من تطورات وتغيرات سريعة وديناميكية، لذلك يجب على المؤسسات مواكبة هذه التغيرات لضمان استمرارها وبقائها، ولذلك يظهر التغيير التنظيمي كنوع من أنواع التغيير المطبق في المنظمات، ويؤثر هذا التغيير في كل ما يتعلق بالمنظمة. كما يُعتبر وسيلة للوصول إلى أحسن النتائج بالاهتمام والتركيز على أهم محرك له وهو العنصر البشري الذي يعتبر القائد لنجاح هذا التغيير.

خلال هذا الفصل سنتطرق إلى تحليل أهم مداخل التغيير التنظيمي في المبحث الأول، وكذا التطرق للإطار النظري حول أداء الموارد البشرية في المبحث الثاني، وذلك بعرضها في مبحثين على النحو التالي:

المبحث الأول: مداخل حول التغيير التنظيمي.

المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: مدخل حول التغيير التنظيمي.

لقد أصبح التغيير التنظيمي عملية ضرورية يجب على المنظمات أن تسلكه، حيث يأخذ صفة المفاجئة والاستمرارية في عصرنا الحالي، فالتغيير التنظيمي أصبح يمس كل الجوانب والمجالات.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص التغيير التنظيمي.

يعتبر التغيير التنظيمي من مفاهيم الإدارة الحديثة وهو لغة العصر وضرورة لازمة لكافة المنظمات، ولقد تعددت تعريف التغيير التنظيمي واختلفت باختلاف الباحثين، فإحداث تغيير ناجح لا بد من تحديد مفهوم واضح للتغيير وتحديد خصائصه.

الفرع الأول: تعريف التغيير التنظيمي

توجد عدة تعريف لتغيير التنظيمي نذكر منها:

التعريف الأول: عرف من الناحية اللغوية "التغيير" مشتق من الفعل غير، وغيره، حوله وبدله، كأنه جعله غير ما كان، وفي التنزيل العزيز: (ذلك بأن الله لم يك مغيرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم) (الأنفال الآية 3)، وفي يغيروا ما بأنفسهم هو: أن يبدلوا ما أمرهم الله، ويقال تغايرت الأشياء يعني: اختلفت، وغير عليه الأمر: بمعنى حوله. إما التنظيم فهو مصدر فعل "نظم" و النظم التأليف، وفهم الشيء الآخر. ويعرف اصطلاحا من وجهة نظر علماء التنظيم "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة العامة، أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي"¹.

التعريف الثاني: "إحداث شيء جديد اعتمادا على تفجير إمكانيات المنظمة، وهو أمر يحتاج لنظام متكامل للحماس المخطط"².

التعريف الثالث: " تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات"³.

¹ مارس هناء، مؤشرات التغيير التنظيمي و الفعالة التنظيمية وفق نظرية "كبير تلوين"، مجلة أبحاث تقنية وتربوية، جامعة قسنطينة 2، العدد 10، جوان 2017، ص 400.

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

³ علوطي عاشور وآخرون، التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي لدى أساتذة الجامعيين، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة 2، العدد 10، جوان 2017، ص 146.

التعريف الرابع: يعرفه أحمد سيد مصطفى " بأنه جهد مخطط طويل الأجل لإحداث التغيير على مستوى التنظيم ككل أو في بعض عناصره. إن التغيير التنظيمي يعني كل تعديل في الهياكل أو في سلوكيات أعضاء المنظمة، أو هو عمل إرادي من طرف المسير بغية ضمان ديمومة ونمو المؤسسة"¹.

وكذلك يعرف " عملية تغيير ملموسة في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك ليوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية و الخارجية"².

التعريف الخامس: "fitzgeraldand Eiznateen" بأنه ظاهرة مرافقة لنمو المنشأة وتطورها، ويعبر عن الانتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة مع البيئة إلى مرحلة مرغوب فيها تمتاز بمواصفات تجعل المنظمة أكثر قابلية للبقاء"³.

وخلال التعريفات السابقة يتضح أن التغيير التنظيمي عملية إدارية شاملة لجميع مجالات المنظمة، بهدف مواكبة التطورات البيئية ذات الأحداث المتجددة وفق إمكانيات المنظمة.

الفرع الثاني: خصائص التغيير التنظيمي

تتسم عملية التغيير التنظيمي بجملة من الخصائص المتمثلة في:⁴

✓ **الإستهدافية:** أي أن التغيير التنظيمي لا يحدث عشوائيا بل يكون ضمن إطار حركة المنظمة طبقا لأهداف وغايات محددة؛

✓ **الواقعية:** ارتباط إدارة التغيير بواقع المنظمة العملي ضمن حدود وإمكانياتها ومواردها والبيئة التي تكون فيه ؛

✓ **التوافقية:** التوافق بين متطلبات واحتياجات القوى المتنوعة لعملية التغيير وبين التغيير نفسه؛

✓ **المشاركة:** حاجة التغيير التنظيمي للتفاعل الإيجابي والطريق الوحيد لتحقيق التفاعل هو المشاركة لجميع القوى التي يؤثر فيها التغيير؛

¹ توفيق برباش، دور الاتصالات الداخلية في إنجاح التغيير التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، www.asjp.com، 2010، ص 60.

² نوال بوعلاق وياسمينه عامرة، دور رأسمال الفكري في التغيير التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تبسة، العدد 53، 2017، ص123.

³ مؤيد الساعدي وآخرون، تأثير رأسمال البشري في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كربلاء، العدد 3، 2013، ص41.

⁴ ياسر لطيف خلف، دور التغيير التنظيمي في تحقيق الصراع التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الفلوجة، العدد 99، 2017، ص281.

✓ الشرعية: ضرورة تغيير أو تعديل القانون لدى المنظمة عندما يكون متعارضاً مع عملية التغيير قبل إجراء التغيير.

هناك خصائص أخرى¹:

✓ الفاعلية: أن تكون إدارة التغيير فعالة أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة والقدرة على التأثير على الآخرين؛

✓ الإصلاح: يعني أن تتصف إدارة التغيير وتسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة؛

✓ الرشيد: أي أن يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر؛

✓ القدرة على التطوير والابتكار: على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً فالتغيير يعمل نحو الارتقاء و التقدم وإلا فقد مضمونه؛

✓ القدرة على التكيف مع الأحداث: تهتم إدارة التغيير بالتكيف السريع مع الأحداث وبالتالي فهي لا تتفاعل مع الأحداث فقط بل تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة والتحكم في اتجاهها ومسارها، فهي تصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.

المطلب الثاني: أسباب وأنواع التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما يوجد عدة أسباب تدعو المنظمة الى إجراء التغيير، ولكي يكون هذا التغيير يتطلب فهم أنواع التغيير المستخدم.

الفرع الأول: أسباب التغيير التنظيمي: توجد عدة مسببات لتغيير التنظيمي نذكر منها²:

- الحفاظ على حيوية المنظمة وفعاليتها؛

- تنمية القدرة على الابتكار؛

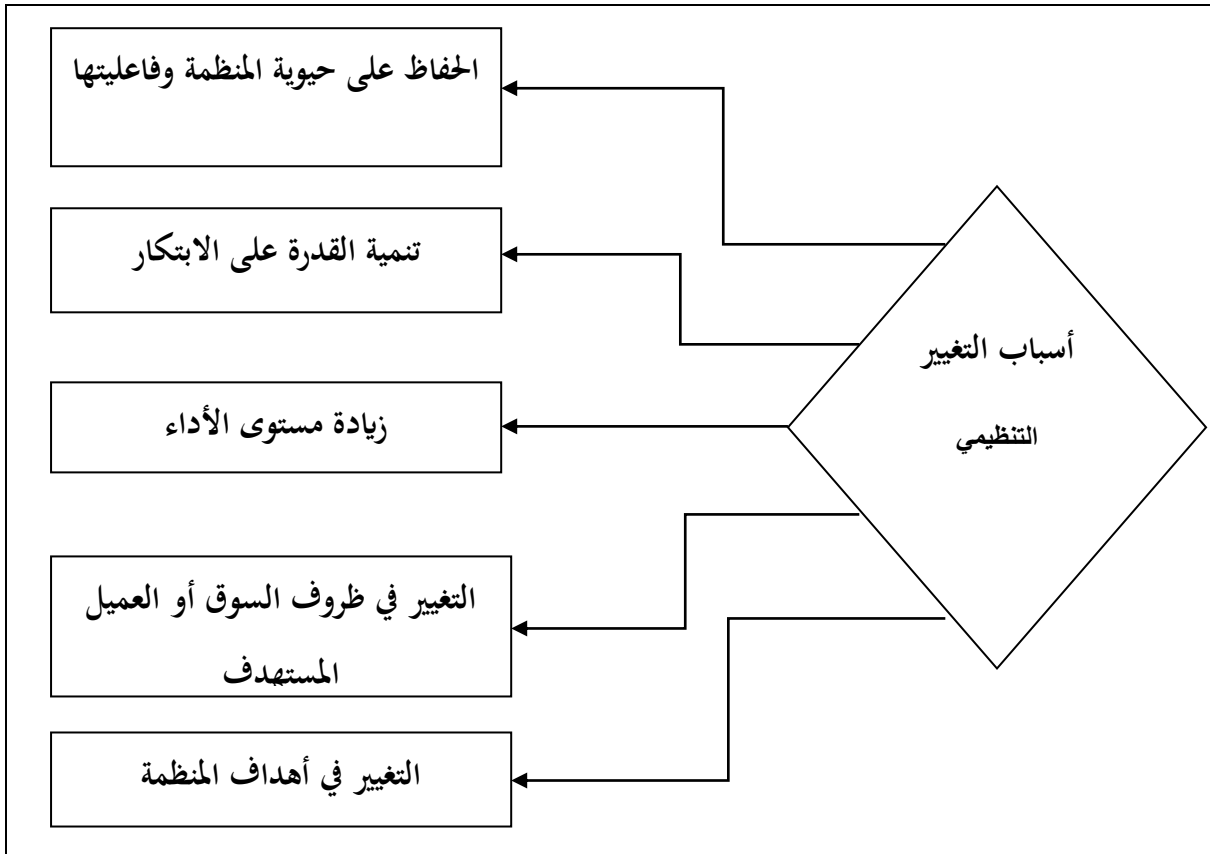
- زيادة مستوى الأداء؛

¹ إبتسام إبراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، مذكرة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة، 2006، ص 24.

² إباد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، مجلد 27، العدد 4، 2011، ص ص 390,391.

- التغيير في ظروف السوق أو العميل المستهدف¹؛
- التغيير في أهداف المنظمة²؛
- أسباب تقنية وتكنولوجية.

الشكل رقم (02): أسباب التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على عدة مراجع

¹ مبارك بنيا ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- السعودية، 2004، ص ص16،17.

² برباوي كمال، دور الأنماط القيادية والتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة المثني للعلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة بشار، العدد8، 2014، ص177.

الفرع الثاني: أنواع التغيير التنظيمي.

للتغيير التنظيمي أنواع مختلفة لذلك يجب على قادة التغيير أن يفهموا التغيير فهم أنواعه فهما جيدا حتى تكون قيادتهم له وإدارته عملية ناجحة ومحقة للأهداف ولذلك تقسم أنواع التغيير كالتالي:

➤ **التغيير الشامل والتغيير الجزئي:** نميز بين التغيير الشامل والتغيير الجزئي بأن التغيير الشامل يشتمل على كافة أو معظم جوانب والمجالات في المنظمة، بينما التغيير الجزئي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات أو الأجهزة، وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة مما يقلل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك¹.

➤ **التغيير المادي والتغيير المعنوي:** ويشمل التغيير المادي ذلك التغيير الذي يحدث على مستوى الآلات والأدوات وإجراءات العمل في المنظمة بعيدا عن العاملين، وأما المعنوي فيشمل تغيير سلوك العامل أو تحفيزه².

➤ **التغيير السريع والتغيير التدريجي:** التغيير التدريجي يحدث على إمتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، ويبلغ فعاليته القصوى إذا أصبح عملية مستمرة. أما التغيير السريع لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهرة، وتطبيقه المنظمات نتيجة لتطور والتغيير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين³.

➤ **التغيير المخطط والتغيير العشوائي:** التغيير المخطط هو التغيير الهادف النابع عن قصد ويكون هناك خطة واضحة لإحداث التغيير، ويرمي إلى أهداف ملموسة. أما التغيير العشوائي فلا يتبع خطة ولا تبدل فيه محاولة لتوقع نتائجه أو أثاره⁴.

¹ سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الحرية، بدون ذكر بلد، 2012، ص 90.

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

³ بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013/2014، ص 10.

⁴ عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير و أثرها على اداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 30.

المطلب الثالث: استراتيجيات وأبعاد ومراحل التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي عملية تنظيمية تقتضي تحول المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف، ويحتاج التغيير لتطبيقه مجموعة من الاستراتيجيات على إدارة التغيير أن تسلكها، حيث أن التغيير هو إطار واسع يشمل عدة أبعاد ذات التأثير المباشر على فعالية المنظمات واستمرارها في البيئة المتغيرة ولكي يكون مشروع التغيير ناجحاً يجب أن يمر بمراحل متسلسلة

الفرع الأول: استراتيجيات التغيير التنظيمي.

توجد عدة استراتيجيات يجب على المدير أن يطبقها لضمان سيرورة التغيير نذكر منها¹:

❖ **استراتيجية العقلانية:** تقوم على أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخبرات وعليه فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها المعامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات لتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.

❖ **استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:** تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها، بل عدم الاقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو رغبتهم فيه أو خوفهم منه، وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه. ومنه يحاول القائد الذي يرغب بإحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

❖ **استراتيجية القوة القسرية:** في هذه الاستراتيجية يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة استخدام العقوبات والجزاءات قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة. لكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

¹ زيد منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة لنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 31، 32.

وهناك استراتيجيات أخرى¹:

❖ **استراتيجية التعلم والاتصال:** وهي الاستراتيجية التي تقوم على محاولة التخلص من المقاومة التي يظهرها العاملين تجاه عملية التغيير من خلال قيام المديرين بعمل اتصالات مع العاملين بهدف تعليمهم وإرشادهم بمزايا عملية التغيير ومحاولة إقناعهم بأن عملية التغيير لن تهدد أمنهم الوظيفي، أو تسلبهم مزايا معينة، وإنما هي لتحقيق مصلحة المنظمة والعاملين معا.

❖ **استراتيجية المشاركة والانخراط:** تسعى هذه الاستراتيجية إلى تقليل مقاومة التغيير من خلال تشجيع الأفراد العاملين على المناقشة وطرح الأفكار إلى مساهمة الفاعلة في عملية صنع القرار الخاص بإعداد خطط التغيير وتنفيذها.

الفرع الثاني: أبعاد التغيير التنظيمي

تمس أبعاد التغيير التنظيمي أربع متغيرات وتمثل في:

1- التغيير في الهيكل التنظيمي: تضم الهيكل أنظمة الاتصال والسلم الرئاسي وتوزيع السلطة والمسؤولية في المنظمة. وتعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية عرضة للتغيير، حيث إن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالباً ما يتبعها التغييرات في الهياكل التنظيمية ونظام العلاقات الوظيفية فيها، كما أن التغيير في الهيكل يؤدي عموماً إلى تغيير التنظيم ككل حتى وإن كان في بدايته يمس فقط الهيئات، فهذا الفعل له تأثير مباشر على العلاقات بين الفاعلين في المنظمة بحيث يجب: إعادة تنظيم الأقسام، العلاقات الرئاسية، تغيير زملاء العمل وغيرها.

ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها أو استحداث وحدات جديدة أو تغيير تبعية بعضها بما يحقق المرونة للتنظيم القائم هذا وقد تغير المنظمة تصميم وظائفها أو الأساس الذي تستخدمه في تجميع الأنشطة، أو علاقات السلطة ونظام السلطات والمسؤوليات فيها، ونظم تدفق العمل والإجراءات، ودرجة المركزية واللامركزية².

¹ رقية البدارين و فريد محمد القواسمية، دور المرأة في قيادة التغيير، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، جامعة الأردن، المجلد 16، العدد 1، 2013، ص 30.

² رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، مذكرة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013/2014، ص 126.

2- التغيير في الموارد البشرية: يعتبر العنصر البشري أساس نجاح أي مؤسسة، ولذا يمكن القول أن تطور الهياكل وتغيرها لا يأتي إلا بتغيير وتطور العاملين الذين يتحكمون في الهياكل، وأول نقطة يمكن التركيز عليها في تغيير العنصر البشري، هي كيفية التأثير في تصرفات العاملين وإدخال عوامل جديدة تدفعهم إلى تقديم مساهمات أكثر، لكن الأمر يبدو صعبا، فالكل يعلم من أن أصعب الأمور التي تتطلب جهودا أكبر وإقناعا أكثر هو تكوين ذهنيات جديدة، وتوجيه الأفراد وفق متطلبات المؤسسة، لأن الفرد أو العامل ينطلق من ثقافته وبيئته، ويستعمل الأساليب التي يعرفها والمتعود عليها، فليس من السهل إقناعه بالتخلي عن المبادئ التي رسخت في ذهنه وتعويضها بالأفكار الجديدة، ويمكن التغيير في سلوكيات العاملين عن طريق تغيير إجراءات التوظيف وطرق التدريب، وتحسين وسائل الاتصال بين الموظفين، لكن هذه الطريقة تعتبر من أصعب الطرق، باعتبار أن هناك اختلافا في الذهنيات ومستويات التكوين الثقافي، أما في حالة امتناع أي عامل عن تقبل الإجراءات الجديدة إراديا، فعلى الإدارة اللجوء إلى العقاب بصورة استثنائية، ومن الأمور التي تساعد العامل على تقبل الجو الجديد للعمل، هو جعله يحس فعلا أنه ينتمي إلى مؤسسته، وهذا بالنظر في مشاكله والاستماع إليه والتغلب على الخلافات الداخلية، وبهذا تصبح الأهداف مشتركة بين جميع الموظفين، بالإضافة إلى تحسيسهم بأهمية آرائهم والأخذ بها أحيانا، واعتبارهم الثروة الأولى والأخيرة لنجاح مؤسسته¹.

3- التغيير في التكنولوجيا: تشير التكنولوجيا أو التقنية إلى مدى المعرفة، والأساليب والأدوات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات مثلا)، ويشمل التغيير في التقنية على بعدين هما:

✓ **الحوسبة:** وتتمثل في ظاهرة الاتجاه المتنامي نحو الاستعانة بالحاسبات الآلية ونظم المعلومات القائمة على تلك الحاسبات، (كنظم المعلومات، نظم دعم القرار، نظم دعم المديرين) في مختلف أوجه أنشطة المنظمات خاصة في ظل تنوع وتعقد تلك الأنشطة، ظروف عدم التأكد التي تعمل في ظلها المنظمات، حيث أن التحدي الحقيقي الذي أصبح يواجه المنظمات هو كيفية التوظيف والاستفادة من الحاسبات والمعلومات لتحقيق قدر أكبر من الكفاءة والفعالية على نحو يؤدي إلى تحسين مركزها التنافسي، وهو ما يفسر الارتفاع الكبير في عدد الحاسبات المستخدمة آليا للمنظمة.

✓ **الآلية:** يعني استخدام الآلات في العمل. فالبيئة التنظيمية الحالية أصبحت تعتمد بشكل أوسع على الآلات في إنجاز أنشطتها. وإن العديد من المنظمات تمزج بين الحوسبة والآلية لإحداث التغيير التقني،

¹ يوسف بدلة، أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الاستشفائية، مؤسسة، العدد 4، 2014، ص 122.

مثال الحاسبات الآلية كالأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات، أنشطة تصنيع المنتجات والرقابة على الآلات المستخدمة في خطوط الإنتاج، أداء مهام إلكترونيا بدلا من أدائها يدويا¹.

4- التغيير في المجال الوظيفي: يقوم على تطوير نظم العمل المتمثلة في اللوائح والقرارات المتعلقة بأداء مختلف الأنشطة سواء كانت خاصة بالأفراد أو العمليات، إضافة إلى النظم الخاصة بوضع رؤية للمؤسسة وتحديد رسالتها وأهدافها، والاستراتيجيات التي تحدد الخطط، السياسات، وتحكم السلوكيات والتصرفات داخل المؤسسة. وتحدث التغييرات على المستوى الوظيفي من خلال مايلي:

1. تغيير الرسالة، الأهداف، والاستراتيجيات: تتناول رسالة المؤسسة غرضها الرئيسي، مجالات نشاطها، أنواع منتجاتها، والسوق التي تخدمها، بالتالي فإن تغييرها يتم بغرض مواكبة التغييرات التي قد تهيئ فرصا يجب استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو تفرغ قيودا بتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر. ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عنه تغيير في الأهداف المترجمة لها، ومن ثم في الاستراتيجيات، باعتبارها مناهج تتبع لبلوغ الأهداف.

2. تغيير فلسفة وأسلوب تخصيص الموارد: إن تغيير فلسفة وأسلوب تخصيص الموارد يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة، الأهداف، الاستراتيجيات، أو بشكل مستقل وهو إعادة ترشيد استخدام الموارد، بما يسهم في حسن بلوغ أهداف حقيقية كخفض التكلفة، أو تحسين الجودة، زيادة الإنتاجية، ومن ثم تحسين المركز التنافسي للمؤسسة وتعزيزه في السوق².

الفرع الثالث: مراحل التغيير التنظيمي:

تتمثل مراحل التغيير التنظيمي في ثلاث مراحل متسلسلة وهي: (إذابة الجليد، التغيير، إعادة التجميد) المرحلة الأولى: مرحلة إذابة الجليد(التهيؤ): وهي مرحلة إيجاد الأرضية المناسبة لإحداث التغيير، ويجب أن تتم هذه المرحلة على أحسن وجه. وعادة ما يقوم المكلفون بعملية إظهار مجمل مساوئ التنظيم وعيوبه لفرض واقع جديد

¹ طويهر طه المداني، أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 22، جانفي 2017، ص213.

² بلحسين دلندة، دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012/2013، ص 63.

يتمثل في ضرورة التغيير. بإضافة إلى تكثيف مجموع الاتصالات داخل التنظيم، مع محاولة تحسين العلاقات بين أفرادها، وكل هذه العوامل لإعداد الأرضية المناسبة¹.

المرحلة الثانية: مرحلة التغيير: يتعلم الفرد في هذه المرحلة أساليب ومهارات ومعارف جديدة، إذ يسلك سلوكا جديدا ويؤدي عمله بطريقة جديدة أو تعديل في الواجبات والمهام، التقنيات، الهيكل التنظيمي. وتتطلب هذه المرحلة.

- الاستعانة بوسيط التغيير.

- عدم الإسراع في إحداث التغيير لأن ذلك يؤدي إلى بروز مقاومة التغيير².

المرحلة الثالثة: مرحلة إعادة التجميد(التثبيت): هو محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب و المزايا التي تتم تحقيقها من التغيير التنظيمي، أو ما يطلق عليه (تجميد الوضع) أطول فترة ممكنة لضمان استمراره وثباته³.

الشكل رقم (03): نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى	←	المرحلة الثانية	←	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد		التغيير		إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة الى التغيير		- تغيير الافراد.		- تعزيز النتائج.
- تقليص مقاومة التغيير.		- تغيير الاعمال.		- تقييم النتائج.
		- تغيير البناء التنظيمي.		- إجراء تعديلات
		- تغيير التقنيات.		- بناءة.

المصدر: علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة دكتوراه، غير منشورة إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013/2012، ص 35.

¹ بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق بفعالية التنظيم، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2015/2014، ص 22.

² هبال عبد المالك، أثر نمط القيادة على إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي وجهة نظر العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، العدد 16، 2016، ص 298.

³ أحمد صالح الهزامة و محمد الزعيبي، أثر التغيير في التطوير التنظيمي، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة الأردن، العدد 7، ص 20.

المطلب الرابع: مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابه ومداخل خفضه.

تحتاج المنظمات في عالمنا المعاصر إلى تغيير ومواكبة البيئة الداخلية و الخارجية دائمة التغيير ذلك لتحقيق التوازن و الاستمرار، لكن يعترض هذا التغيير مجموعة من المعوقات وأهمها هي مقاومة التغيير، التي تهدد من فشله، ولهذا التأثير مجموعة من الأسباب الدافعة لمقاومته ولكن لتقليل من حدة المقاومة وخفضه توجد مجموعة من المداخل يجب العمل بها. لتطبيق التغيير المستهدف.

الفرع الأول: مفهوم مقاومة التغيير:

غالباً ما يصدم مشروع التغيير بالمقاومة من العاملين الذين يخافون من النتائج المترتبة عنه، بغية للحفاظ على الوضع القائم

التعريف الأول: " تعد إدارة التغيير من أصعب الأمور التي على المشتغل بالإدارة التعامل معها وذلك لسبب بسيط هو أن الناس يفضلون ما اعتادوا عليه لذا فإن الرد الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة لأن الناس يرون فيه تهديداً لأنماط علاقات وأساليب قائمة ويخشون أن تمس مصالحهم"¹.

التعريف الثاني: Ansoff "مقاومة التغيير ظاهرة متعددة الوجوه تسبب تأخيرات وكلف غير متوقعة مع إشاعة عدم الاستقرار في عملية التغيير الاستراتيجي"².

الفرع الثاني: أسباب التغيير التنظيمي:

معرفة أسباب التغيير التنظيمي أمر ضروري لوضع حلول تقضي على مقاومة التغيير وسنحاول عرض أهم أسباب مقاومة التغيير التنظيمي كما يلي:

- 1- القلق من عدم القدرة أداء الأشياء الجديدة³؛
- 2- عند نقص أو انعدام الاتصال عن موضوع التغيير⁴؛

¹ هديل داهي عبد الله وآخرون، أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لبعض القيادات الادارية للاتحادات الرياضية في محافظة نينوى، مجلة جامعة كركوك، جامعة الموصل، العدد 3، 2009، ص 100.

² محمد مصطفى القصيمي، اعتماد بعض المداخل الادارية لمواجهة مقاومة التغيير، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد 30، العدد 89، 2008، ص 97.

³ خضر مصباح الطيبي، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 79.

⁴ كرمي كريمة، التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، 2010/2009، ص 85.

3- التوقيت غير مناسب¹؛

4- المصالح المكتسبة خوفا من خسارته الشخصية كضياح نفوذه أو مركزه أو خسارة مالية أو معنوية²؛

5- مستوى الأمن الوظيفي الذي يتمتع به الأفراد في ظل الظروف الحالية مقارنة بالمتخلة من التغيير³.

الفرع الثالث: مداخل تقض مقاومة التغيير التنظيمي.

سنتطرق لطرق خفض مقاومة التغيير حسب سبعة مراحل تكون بحسب درجة المقاومة التي يتعرض لها وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مداخل خفض مقاومة التغيير

المرحلة	الموقف الذي تستخدم فيه	المزايا	الآثار
الاتصال للإقناع	حيث لا تتوافر للمستهدفين بالتغيير المعلومات الدقيقة على أهداف ونتائج التغيير	متى تم إقناع سيساعد الأفراد في تنفيذ التغيير	قد يتطلب الأمر وقت طويلا إذا زاد عدد الأفراد المستهدفين بالتغيير.
المشاركة في إدارة وفي صياغة خطط التغيير.	حيث لا تتوفر لمخططي التغيير كافة المعلومات اللازمة لتصميمه حيث يكون للآخرين قوة ملحوظة للمقاومة	سيلتزم المشاركون بتنفيذ التغيير وسيقدمون ما لديهم من معلومات متصلة به لتكامل معه وتنصب في خطة التغيير.	يمكن أن يستغرق الأمر وقتا طويلا إذا ضغط المشاركون لتصميم تغيير غير مناسب.
الوعد بالدعم والمساعدة	حيث يخشى المستهدفون بالتغيير من عدم القدرة على التكيف مع متطلباته.	متى اطمأن المستهدفون بالتغيير إلى جدية الوعد وكفاية الدعم تتلاشى	سيسهل الحصول على تجاوب سريع مع برنامج التغيير.

¹ أحمد بن الشين و محمد بن عزوزي، آليات تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، العدد 8، ص 11.

² زهير محمود الكردي، استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماجستير غير منشورة، أصول التربية، الجامعة الاسلامية - غزة، ديسمبر 2016، ص 23.

³ https://fr.slideshare.net/mobile/kama_naser/4-4824301/, 24/03/2018, heur 10h.

	أو تقل مقاومتهم.		
التفاوض	حيث سيخسر أفراد أو مجموعة ويكون له قوة ملحوظة للمقاومة.	قد يسهل تجنب مقاومة ذات شأن.	قد يكون ذلك مكلفا إن ضغط المستهدف أو مستهدفون بالتغيير للمقاومة، طلب مقابل للموافقة على التغيير أو تسييره.
المنافرة	إن تعذر استخدام مداخل أخرى وكانت مكلفة للغاية.	قد يكون حلا سريعا وغير مكلف نسبيا لإزاء مشكلات المقاومة.	قد يؤدي لمشكلات مستقبلية وإذا أحس أفراد أنهم مستهدفون أو كانوا مستهدفين بالمنافرة.
الالتزام الضمني أو الصريح	حيث تكون سرعة التغيير حتمية أو ضرورية، أو تكون لمخططي التغيير قوة ملحوظة.	حل سريع ويمكن أن يتغلب على صور المقاومة.	قد يمثل مخاطرة أن ترك الأفراد حائقين على مخطط التغيير.
النقل، الفصل والتعيين	حيث يكون الرفض ذا مركز تنظيمي مؤثر ويرفض الالتزام.	التخلص من المقاومة مؤثرة وردع مقاومين آخرين.	قد تظهر الإدارة في مظهر استبدادي وقد تفقد كفاءات بشرية مؤثرة.

المصدر: بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الدولي:

الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، 13/12

ماي 2010.

المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

يعد الأداء الجيد للموارد البشرية سبيل أي منظمة إلى النجاح وتحقيق الأهداف المسطرة، فهذه الأخيرة أي الموارد البشرية تعد المورد الاستراتيجي الأبرز للمنظمة. لذلك فقد شغل موضوع أداء الموارد البشرية حيزا معتبرا في الفكر الإداري كما الاقتصادي. وفي هذا المبحث سنعالج المطالب الآتية.

المطلب الأول: مفهوم ومحددات الأداء.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

توجد عدة تعاريف لأداء نذكر منها:

التعريف اللغوي للأداء: "يعرف الأداء لغة" الإتيان، أديت الشيء أي أتيت، في القاموس الإنجليزي oxford Word power يعرف الأداء بأنه "الطريقة التي ينجز بها شيء ما، وبالخصوص مقدار النجاح المحقق". يعرف اصطلاحا: "المخرجات ذات القيمة، التي ينتجها النظام في الشكل سلع أو الخدمات"¹.
التعريف الأول: عرفه (R.Daft) هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال².

التعريف الثاني: عرفه (David) هو نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية³.
التعريف الثالث: هو الانعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها⁴.

¹ مختاري ضاوية، دور لوحات القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012/2013، ص 4.

² نصر الدين بن عمارة وسليمانى مجّد، تقييم وإدارة الأداء أساليب تحسينه كمدخل لعصرنة قطاع المؤسسات الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الدولي: عصرنة قطاع المؤسسات الاقتصادية بالجزائرية البديل الاقتصادي الفعال للقطاع الخروقات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 6 و7 مارس 2018.

³ عيسى قروش وبتقة صونيا، مؤشرات قياس الأداء في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة في الملتقى الدولي: عصرنة قطاع المؤسسات الجزائرية البديل الاقتصادي الفعال للقطاع الخروقات، جامعة المسيلة، 6 و7 مارس 2018.

⁴ عبد القادر عيادي، حتمية الحوكمة لتقييم وتقييم كفاءة الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية، مداخلة في الملتقى الدولي: عصرنة قطاع المؤسسات الجزائرية البديل الاقتصادي الفعال للقطاع الخروقات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 6 و7 مارس 2018.

الفرع الثاني: مكونات الاداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين هما الكفاءة والفعالية، منه لكل مؤسسة يتكون أداؤها من عنصري الكفاءة والفاعلية فهي ذات أداء متميز في التسيير ، وسنقوم بالمقارنة بين الكفاءة والفاعلية كالتالي:

(1) الكفاءة: Efficacité " وهي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة أي " الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر"¹.

(2) الفعالية: Efficinc " تعرف حسب Wakre et Ruibert " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة"².

الجدول رقم (02): مقارنة بين الكفاءة والفعالية

البيان	تهتم	نعالج	تحلل	معايير القياس
الكفاءة	بالوسيلة	الموارد	كيفية الوصول	المدخلات مثل: العمل، المعلومات، الموارد، المعدات...
الفعالية	بالمهدف	النتائج	نقطة الوصول	المخرجات مثل: الأرباح، العائد، رقم الأعمال...

المصدر: رجم خالد، أثر نظام المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، شهادة ماجستير غير منشورة، علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012، ص5.

المطلب الثاني: مفهوم ومحددات أداء الموارد البشرية

لقد أثار موضوع أداء الموارد البشرية اهتمام الباحثين حيث أجريت عليه عدة بحوث ودراسات، حيث يعد المورد البشري الأكثر اسهاما في تحقيق أهداف المنظمة من أجل البقاء والاستمرارية

الفرع الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

تناول موضوع أداء الموارد البشرية عدة تعاريف نذكر منها:

¹ رجم خالد، أثر نظام المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، شهادة ماجستير غير منشورة، علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012، ص5.

² الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 7، 2010/2009، ص219.

التعريف الأول: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبعها الفرد متطلبات الوظيفة"¹.

التعريف الثاني: من الناحية السلوكية التنظيمية هو "الأثر الصافي لجهود المورد البشري التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، معنى هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه الناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات إدراك الدور"².

التعريف الثالث: "هو ما يقدمه العمال من مخرجات عمل وما يضيفونه ، ونوعية علاقتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات"³.

التعريف الرابع: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي يقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة"⁴.

الفرع الثاني: محددات أداء الموارد البشرية

من أهداف المنظمة الاستراتيجية هو زيادة إنتاجها وتطوره وهذا يتحقق بالأداء الأفضل والأمثل للعاملين، الذي هو ناتج مجموعة من المحددات المتداخلة وهي: الجهد، القدرات، إدراك الدور، المحيط الخارجي

❖ **الجهد:** ويشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك⁵؛

¹ بلايلية ربيع، تحسين الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة سوق أهراس، العدد الأول، جوان 2017، ص 260.

² ليلي بوحديد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الباحث الاقتصادية، جامعة باتنة، العدد 3، جوان 2015، ص 48.

³ عبد الحميد بورحومة وبودراع أمنية، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي لتانغست-الجزائر، العدد 10، ديسمبر 2016، ص 202.

⁴ الهاني عاشور، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 44، جوان 2016، ص 584.

⁵ باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010/9، ص 50،

❖ القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة¹؛

❖ إدراك الدور: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه²؛

❖ الوظيفة: هي كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما ينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعاً لقدراته وإمكانياته العلمية والجسمية³.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية ومؤشرات قياسه

الفرع الأول: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية

يتأثر أداء الموارد البشرية بعدة عوامل داخلية و خارجية وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة وعوامل خارج تحكمها، وسنعرض بعض هذه العوامل: 200

العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة:

➤ التحفيز: ويتمثل التحفيز في المؤسسة في الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف؛

➤ التكوين: يعد نوع من الاستثمار في العنصر البشري الذي يمكن القيام به لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة مثل رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها⁴.

¹ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010/2009، ص66.

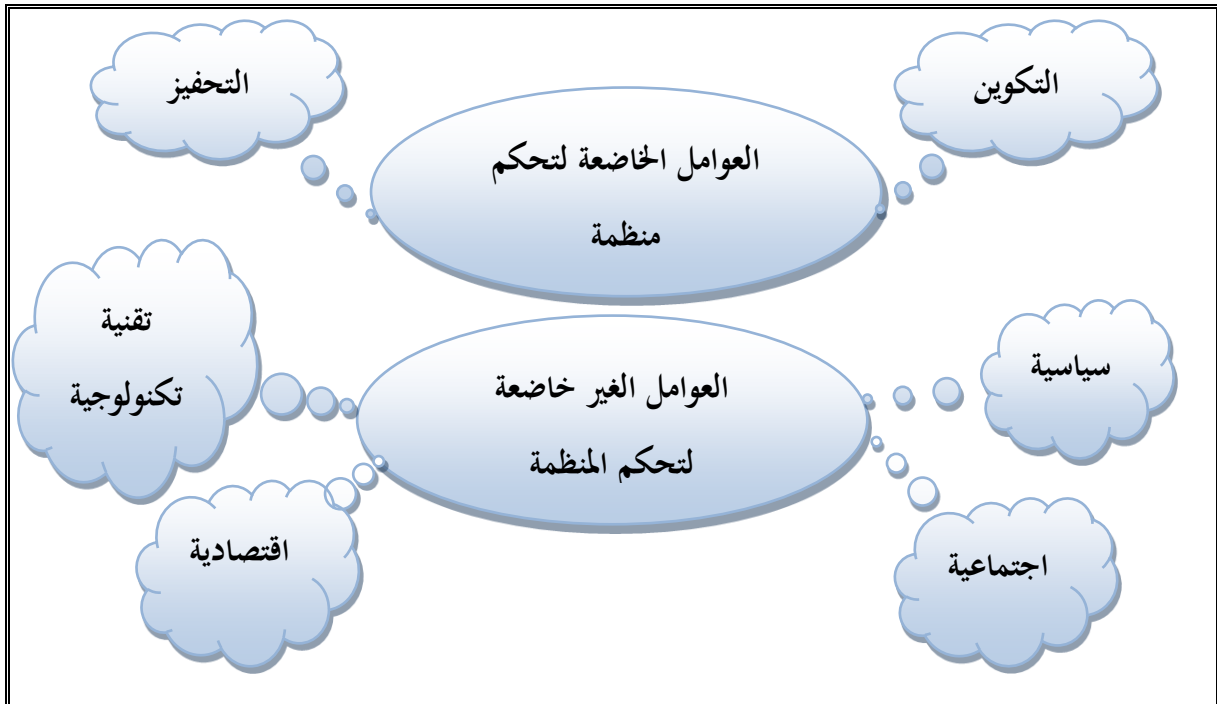
² بوالشرش كمال، استراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة عنابة، العدد 10، جوان 2017، ص291.

³ بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012/2011، ص10.

⁴ عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011/2010، ص ص72، 73.

- العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة: منها العوامل التقنية والتكنولوجية، السياسية، الاقتصادية
- العوامل التقنية والتكنولوجية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة مثل نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛
- العوامل السياسية: إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأمينات، الخطر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات¹؛
- العوامل الاقتصادية: تتمثل في مجموعة العوامل كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي؛
- العوامل الاجتماعية: تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بسلوك المستهلكين، ومن العوامل الاجتماعية شديد الصلة بالعامل البشري النمو الديمغرافي، فئات العمر، ودراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتج جديد واستهداف حصة من السوق².

الشكل رقم (04): العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على عدة مراجع.

¹ عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، مذكرة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015/2014، ص 165، 167.

² عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة جامعة بسكرة، 2002/2001، ص 25.

الفرع الأول: مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية

الجدول رقم (03): مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية

المؤشر	التعريف
التغيب عن العمل	هو ظاهرة مرضية تعاني منها العديد من المؤسسات، إذ يعتبر ارتفاع معدل التغيب في المؤسسة دليلاً على وجود عوامل سلبية تؤثر على انتظام العامل في عمله، حيث يهدد إنتاجية المؤسسة لما في ذلك من خسائر تعود على الميزانية من جهة وعلى الأهداف المحددة من جهة أخرى، وتقوم الإدارة بحساب معدل التغيب الكلي للعامل بما يقابله من معدل الخسارة. ومن اسباب التغيب عن العمل: _ عدم قدرة العامل على الانسجام والانتماء الى جماعة العمل. _ أسباب نفسية كعدم تقدير الفرد لذاته. _ ضغط العمل وحجم المؤسسة الكبير مما يرهل كاهل العامل.
دوران العمل	هو عدم الاستقرار المهني، فالاستقرار المهني يعني بقاء العامل في العمل نفسه مدة طويلة، كما أن ظاهرة دوران العمل تأخذ أشكالاً متعددة، فانتقال العامل من عمله الى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها يعد دوراناً، أيضاً ترك العامل لعمله نهائياً يصبح بذلك خارج قوة العمل يعد دوراناً، ويحدث هذا الدوران حالة من عدم التوازن في التنظيم الداخلي للمؤسسة، لذا يجب عليها معرفة الاسباب الكامنة وراء هذه الظاهرة لتحقيق استقرار العامل واندماجه في المحيط الاجتماعي للعمل ليتمكن من تقديم أفضل أداء له.
الشكاوي	هي تظلم العامل بشأن أحد جوانب الإدارة أو إجراءاتها وهي تعتبر مقياساً لفعالية المشرف أو المرؤوسين، وهي تعبير واضح عن انهيار قنوات الاتصال وبالتالي تدهور كل الأنشطة والمهام المتداخلة والمشاركة مع هذه الأطراف، وخاصة بين مختلف المستويات الإدارية، وهي تعتبر رفض العامل لسياسات معينة أو ظروف عمله.

<p>حوادث العمل</p>	<p>لقد أثبتت الدراسات أن العمال الذين يعانون من مستويات عالية من ضغوط العمل يقعون أكثر من غيرهم في حوادث العمل وذلك بسبب عدم قدرتهم على التركيز والانتباه والتعويضات الناجمة على الحوادث فيها قانون.</p>
<p>الاضرابات</p>	<p>هو التوقف عن العمل لمدة معينة بسبب الاحتجاج على ظروف العمل غير ملائمة والعلاقات المشرفين والادارة، مخلفة عدة تكاليف من أهمها (تكاليف فقدان الانتاج، تكاليف أجور العمال المضربين، تكاليف إعادة تنظيم العمل ...)</p>
<p>الترقية</p>	<p>تشير هذه النسبة للعدد الترقيات المتحصل عليها العاملون نسبة المتوسط عدد هو بذلك تبين الفرص المتاحة امام العامل للحصول على الترقية ويعكس مدى كفاءة الادارة المسؤولة وضع نظام فعال وعادل لترقيات العاملين.</p>
<p>الإنتاجية</p>	<p>ويحتسب هذا المعيار إنتاجية العامل الواحد مقاسة بقيمة معينة من الإنتاج ويشمل متوسط عدد العاملين جميع العمال الذين ساهموا فعلا بالإنتاج مطروحا منهم المعارون والمتنذبون ومن في حكمهم مضافا اليهم المنسوبون الى الوحدة ويشير المتوسط هنا الى عدد العمال الى خلال الفترات المختلفة للإنتاج أثناء السنة مقسوما على عدد هذه الفترات لأن هذا العدد يتغير من فترة وأخرى لمختلف الاسباب مما يستدعي الأخذ بالمتوسط وليس بالعدد خلال فترة معينة.</p>

- المصدر:- المهاني عاشور، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، مرجع سابق ص ص 595، 596 .
- مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص 273، 274.

المطلب الرابع: مفهوم وطرق تقييم الأداء ومتطلبات نجاحه.

الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية.

يعد تقييم الأداء من وظائف إدارة الموارد البشرية، والأساسية لأي منظمة لأنه يبين مواطن القوة والضعف التي تحيط بأداء مواردها، الذي من خلاله تتم تحديد طرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتقييم الأداء.

التعريف الأول: يعبر مفهوم تقييم أداء العاملين عن الوسيلة التي تستخدمها الإدارة ورصد الأداء الفردي والجماعي للعاملين، والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المتوخية بلوغها، إذا أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات

ومهارات وقابليات الأفراد العاملين مت ناحية، وطبيعة الأداء ومعايير قياسها من ناحية أخرى، لذلك فإن المعايير التقويمية للأفراد تركز بشكل أساسي على كفاءة وفاعلية الإنجاز المراد تحقيقه¹.
التعريف الثاني: تقييم الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي (الإنجازات التي تمت بالمعايير الموضوعية مسبقا والقيام بعملية تحليل الانحرافات وإتخاذ القرارات الصحيحة)².

التعريف الثالث: يعرفه ميتشاسكي عملية تقييم الأداء عبارة عن مراجعة المنظمة لأداء مستخدم لمهمة حيث تستخدم هذه الأخيرة لتقويم فعاليته في الشغل³.

التعريف الرابع: تقييم أداء العاملين عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد، والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف، والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا⁴.

التعريف الخامس: إن تعريف الأداء performance Appraisal يعني العملية المستمرة لتقييم وإدارة السلوك والنتائج في مكان العمل⁵.

ومنه نستخلص أن تقييم الأداء هي عملية منظمة ومستمرة، لمعرفة درجة إتقان العمل لأدائه، وكيفية أدائه سابقا وفي الوقت الحالي، وجعله يكون بأعلى درجة من الفاعلية.

الفرع الثاني: طرق تقييم أداء الموارد البشرية

توجد الكثير من الطرق لتقييم أداء العاملين ولكل طريقة مستخدمة تخدم غاية من التقييم، فهناك طرق توفر مجموعة من المعلومات للعامل لمعرفة تقدم أدائه، وطرق توفر معلومات لمتخذي القرارات لوضع خطط جديدة تتناسب مع نتائج التقييم. ومن هنا سنعرض بعض هذه الطرق:

¹ عماد صفوك جلود الرويلي، دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة البحرين، 2014، ص 74.

² أحمد لعربي والعقبي الأزهر، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إرساء أخلاقيات المهنة، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، العدد 39، فيفري 2017، ص 275.

³ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 85.

⁴ محمد فالصالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص 137.

⁵ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط 4، الأردن، 2014، ص 662.

- **طريقة التقييم الذاتي:** (أي عن طريق الأفراد أنفسهم) هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد، وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، ولا يشكل جزءاً من التقييم الرسمي لأداء الفرد¹.
- **طريقة التقييم الثلاثي:** يتم ضمن ثلاث مستويات من التقييم حيث يقوم الموظف بتقييم ذاته (نفسه) وتقييم زملاء له وكذلك تقييم الرئيس المباشر له².
- **طريقة المقابلة:** تهدف إلى استعراض الأداء الماضي للعامل وإطلاعه على نتائج عمله واكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء والاستفادة من الأولى وعلاج الثانية، ومناقشة طرق تحسين الأداء في المستقبل وطرح المقترحات³.
- **طريقة قائمة المراجعة:** وهي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بأداء الموظف، ويقوم المسؤول عن التقييم بتأشير تلك الفقرات أو العبارات التي تنطبق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف وتشير كل فقرة من الفقرات إلى سمة إيجابية أو سلبية لأدائه ثم تجمع الإيجابية لصالحه والسلبية عكس ذلك وتقارن فإن كانت الإيجابية أكثر فهذا يدل على أن أدائه إيجابي، والعكس صحيح⁴.
- **طريقة الإدارة بالأهداف:** تعتمد على اشتراك الرؤساء والمرؤوسين معا في تحديد أهداف محددة لفترة زمنية مقبلة بشرط قابلية تلك الأهداف للقياس وفي نهاية فترة زمنية محددة يتم تقييم أداء الفرد على أساس ما حققه من أهداف⁵.

¹ بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009/2008، ص 85.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 153.

³ نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2015، ص 166.

⁴ نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 371.

⁵ محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص 211.

الفرع الثالث: متطلبات نجاح طرق التقييم.

عملية تقييم الأداء يتوقف نجاحها على الطرق المعتمدة في التقييم التي من شأنها تصحيح الإنحرافات وتحديد المسؤوليات والإرتقاء بالنتائج إلى مستويات المرغوبة ولكي تضمن هذه الطرق نتائج جيدة للتقييم يجب أن تتوفر مجموعة من المتطلبات أهمها¹:

- ✓ أن تكون اتصالات مفتوحة بين مختلف أطراف عملية التقييم بدون عوائق أو صعوبات؛
- ✓ أن تكون الطريقة مرتبطة برسالة وأهداف وقيم وثقافة المؤسسة؛
- ✓ أن تضمن الطريقة مصادر عديدة للحصول على المعلومات ؛
- ✓ أن تؤدي إلى نتائج عادلة وموضوعية وذات مصداقية ؛
- ✓ أن تتسم بالمرونة وسهولة التعديل والتطوير؛
- ✓ أن تكون ذات منهج متناسق وبسيط، يجنب التعقيدات في التطبيق؛
- ✓ أن تمكن الطريقة من القيام بإجراءات التقييم في الوقت المناسب ولمدة محددة.

¹ بن لحبيب بشير، دور إعادة هندسة التدريب في رفع أداء الإطار بال المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الأغواط، 2013/2012، ص 140.

خلاصة الفصل:

مما سبق في هذا الفصل نستنتج أن التغيير التنظيمي سمة من سمات المنظمات الحديثة، وضرورة حتمية على جميع المنظمات تفرضها التغييرات الواسعة والسريعة للبيئة الخارجية، التي تضمن البقاء والتكيف. فالتغيير التنظيمي، من خلاله تطرقنا لعدة مفاهيم من مفهوم ومراحله المتسلسلة لبلوغ الهدف كما تشمل عدة أبعاد (هيكلية، تكنولوجية، بشرية، وظيفية)، وعدة أسباب، وردود أفعال المورد البشري اتجاه التغيير وإدارة خفضه وتقليله، ومنه أصبح التغيير مؤشر نجاح المنظمات.

أما أداء الموارد البشرية فتحدثنا كذلك على عدة مفاهيم متعلقة بالأداء ومكوناته بصفة عامة، وبصفة خاصة أداء الموارد البشرية و محدداتها والعوامل المؤثرة فيها ومؤشرات قياسها، وكذلك تقييمه وذلك باعتماد على مجموعة من الطرق و الأدوات وتحديد أهم متطلبات نجاح عملية تقييمه.

الفصل الثاني

حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسييلة

تمهيد:

بعدها تم وضع الإطار النظري لموضوع التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية، وعرض كل المفاهيم المتعلقة بهما في الفصل الأول، لتحقيق أهداف البحث العلمي للدراسة فقمنا بإسقاطه على واقع المؤسسة محل الدراسة (مطاحن الحضنة) بالمسييلة، وعليه

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: تقديم منهج الدراسة.


المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية .

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

سنتطرق في هذا المطلب إلى لمحة عن المؤسسة محل الدراسة:

الفرع الأول: نشأة مطاحن الحضنة بالمسيلة¹:

1. نشأة المركب: تم تشغيل مطاحن الحضنة بالمسيلة  أول مرة في سنة 1981 ، وأنشأت المؤسسة التابعة لمطاحن " الحضنة " بالمسيلة في أكتوبر 1997 (ملخص من محضر اجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة /بتاريخ 1997/09/27 وذلك في إطار إعادة هيكلة مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها بسطيف حولت الوحدة إلى شركة تابعة لمجمع " الرياض سطيف". وحولت إلى مؤسسة مساهمة رأس مالها 497.000.000 دج في 2005/04/30.

وفي 24 ماي 2016 تم الدمج عن طريق الامتصاص المؤسسة التابعة لمطاحن " الحضنة " بالمسيلة للشركة التابعة للحبوب قسنطينة لتصبح المركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة.

2. الموقع يقع المركب مطاحن الحضنة في الشمال الشرقي على الطريق الوطني المؤدي من ولاية المسيلة إلى ولاية برج بوعرييج على بعد 2 كلم من وسط المدينة.

3. أنشأت مجموعة AGRODIV من إعادة هيكلة القطاع التجاري العام في فبراير 2015 ، من خلال دمج ثلاثة من نظام GSPs : CEGRO ، TRAGRAL ، COJUB . هدفها الاجتماعي هو الأعمال الزراعية بكل تنوعها ، وتستند استراتيجيتها إلى منطق تكامل القطاع.

ولد من إعادة تنظيم القطاع التجاري العام في إطار تنفيذ قرار CPE رقم 2014/28/142/01.

4. يركز AGRODIV على الأعمال الزراعية بكل تنوعها وإنتاجها وتصميمها وتسويقها ، بما في ذلك منتجات الاستيراد والتصدير الناتجة عن معالجة المواد الخام من الزراعة والثروة الحيوانية أو صيد السمك.، مجموعة AGRODIV لها أكثر من 60 عامًا من الخبرة التي ورثتها من بنية SN SEMPAC التي تم إنشاؤها في عام 1965.

5. في عام 2016 ، حققت مجموعة AGRODIV مبيعات بقيمة 40 مليار DA ولديها ما يقرب من

6000 موظف موزعين في جميع أنحاء الأراضي الوطنية حول الشركات التابعة 09 التي تم إنشاؤها بفضل

خطة التنظيم الجديدة التي دخلت حيز التنفيذ في 1 من جانفي 2016.

¹ وثائق من مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

6. في 24 ماي 2016 انعقدت الجمعية العامة للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات أسهم مطاحن بني هارون والتي قرر فيها الدمج عن طريق الامتصاص للمؤسسات العمومية الاقتصادية:

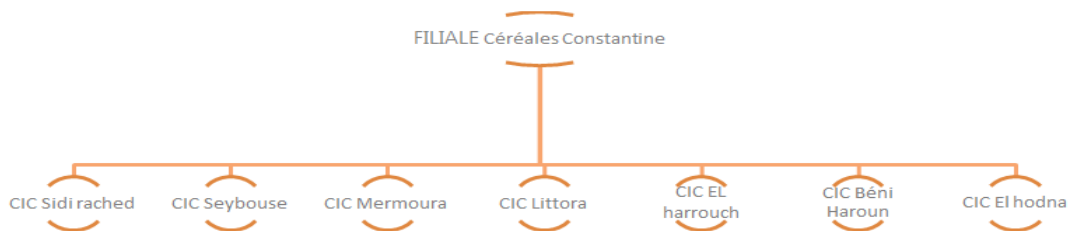
- المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الأسهم المسماة مطاحن سيدي راشد -قسنطينة -
- المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الأسهم المسماة مطاحن مرمورة -قلمة-
- المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الأسهم المسماة مطاحن الليطورال -سكيكدة-
- المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الأسهم المسماة مطاحن الحروش -سكيكدة-
- المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الأسهم المسماة مطاحن سييوس -عناية-
- المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الأسهم المسماة مطاحن الحضنة -المسيلة-

7. وتم تعديل القانون الاساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الأسهم المسماة مطاحن بني هارون و الذي يخص المادة الثالثة المتعلقة بتسمية الشركة والمادة الرابعة المتعلقة بالمقر لتأخذ المؤسسة اسم المؤسسة العمومية الاقتصادية شركة ذات أسهم الشركة التابعة حبوب قسنطينة EPE/SPA Filiale Céréales Constantine وحدد مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية بالما قسنطينة

8. الشركة التابعة CEREALES CONSTANTINE

- الاسم: م.ع.إ. /ش.ذ.أ الشركة التابعة للحبوب قسنطينة
- الشكل القانوني: EPE / SPA
- المقر: المنطقة الصناعية بالما ص.ب 45 حي 20 أوت 1955 - قسنطينة -
- هاتف: 031-66-49-41
- الفاكس: 031-66-48-88
- البريد الإلكتروني: contact_filiale_constantine@agrodiv.dz

9. تتكون الشركة التابعة للحبوب قسنطينة من 7 مجمعات صناعية وتجارية كما يلي:
الشكل رقم (05): المجمعات الصناعية والتجارية التابعة حبوب قسنطينة.



المصدر: وثائق من مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل و التركيب السلمي الإداري من حيث تباين دوائر و مصالح و فروع الشركة و سنعرض أهم دوائر هذه الشركة وخصائصها و الجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغيرات وهذا أهم ما جاء فيه:

الفرع الأول: رئيس المدير العام

مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة و التنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة و كذلك التنسيق بين الوحدة و مثيلاتها من نفس القطاع و الاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة و لهذا توكل له عدة مهام أهمها:

-الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة ;

-يعتبر الواجهة الأولى للوحدة ;

-التنسيق بين الوحدة و ممثلها من نفس القطاع ;

-يقوم بالربط بين جميع الدوائر ;

-يقوم بإعلام الرئيس المدير العام برياض سطيف بالحالة اليومية للمؤسسة.

و تنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما:

أولاً : قسم التنظيم و التسيير الداخلي - الهيكلية - للوحدة:

1. الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة و مكلف بتسجيل البريد الصادر و الوارد و طبع المراسلات الصادرة

عن المديرية العامة.

2. مصلحة النوعية: مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في

الكمية، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة و مقدار المنافسة.

3. المحاسب : يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.

4. المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة و

ذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني و هو المحامي لدى الشركة و المكلف بالمنازعات التي تدخل فيها

الشركة سواء كانت بين الشركة و مورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.

5. مكتب مساعد الأمن و الوقاية: و مهمته حماية الشركة داخلياً و كذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق،

السرقه و حركة مختلف وسائل النقل في الوحدة و حمايتها من مختلف الأخطار.

ثانياً: قسم الإشراف على العمال و التسيير الإداري و المالي و المبيعات:

وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي:

1. مديرية الاستغلال: و تنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

1.1. مصلحة التموين: و من مهامها ما يلي:

• شراء الحبوب و المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.

• تزويد مختلف المصالح و المديرات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم و الإنتاج.

2.1. مصلحة الإنتاج: مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها

كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية و تهتم برسم و تنظيم مخطط الإنتاج و عمليات تنفيذه

في ورشات الإنتاج و العمل على احترام كل مراحل الإنتاج و طرق تنفيذها محددة علمياً و تنقسم هذه

المصلحة إلى مصنعين هما:

أ- مصنع التحويل رقم (1): يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار

خلال 24 ساعة.

ب- مصنع التحويل رقم (2) : يضم آلات تحويل القمح الصلب و اللين إلى دقيق و فرينة على الترتيب

بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.

- كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع :

- فرع محاسبة المواد.

- فرع الطحن و الإنتاج.

- فرع الشحن و التوظيف.

- و يوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة و كذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما

تعمل على استمرارية الإنتاج و ذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة و لهذا تعتبر من أهم

المصالح.

3.1. مصلحة الصيانة: و يشغلها رئيس المصلحة و مهمته إصلاح العطب الخاص بالآلات الإنتاج و تشغيل هذه

الأجهزة 24 سا / 24 سا و تتفرع هذه المصلحة إلى:

فرع الإلكترونيات ميكانيك و الكهرباء : و مهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات و المكيفات.

فرع الميكانيك العام : و هو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن و الشاحنات.

4.1. مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية و المنتجات و دورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون و القيام بعمليات الجرد الشهرية و السنوية، و تنفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في:

- فرع استقبال و تخزين الحبوب.

- فرع تسيير مخزونات الأكياس.

- فرع تسيير قطع الغيار و التجهيزات.

2. مديرية التسويق: وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال و تشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة ، بوسعادة ، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية.

3. مديرية الإدارة و المالية: و تنقسم إلى ثلاث مصالح و هي:

1.3. مصلحة المحاسبة و المالية: تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى و يقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات و تنفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع المالية و الصندوق ;

- فرع المحاسبة العامة ;

- فرع محاسبة المبيعات ;

- فرع المحاسبات.

2.3. مصلحة الموارد البشرية :

لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال و كيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي و ذلك لإعطاء أكبر كفاءة، تنفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع تسيير المستخدمين.

- فرع الخدمات الاجتماعية.

3.3. مصلحة الوسائل العامة: و من مهامها:

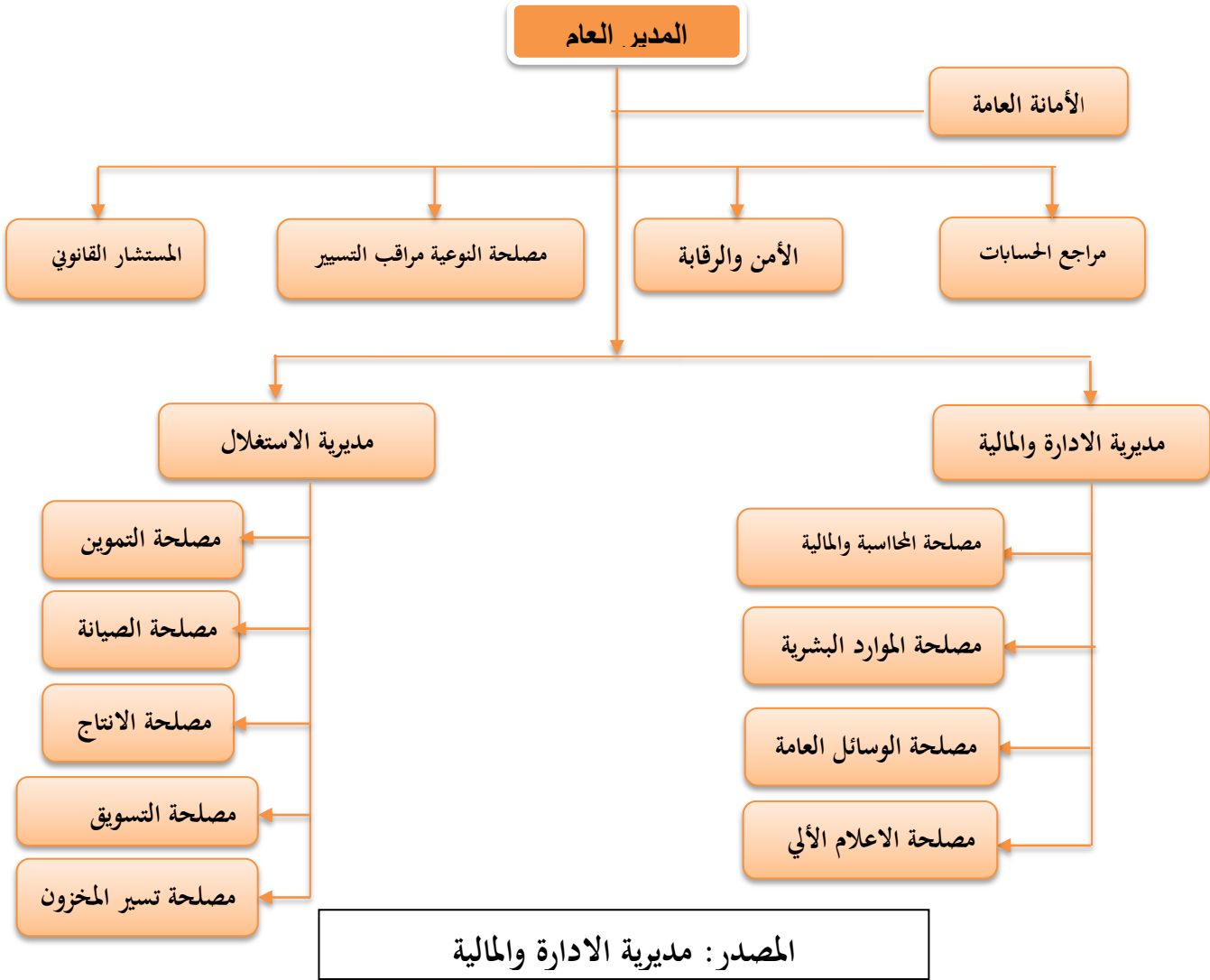
- متابعة جميع الأشغال و الترميمات التابعة للوحدة.

- المتابعة الميدانية للاستثمارات.

مكتب الإعلام الآلي: و يعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي و متطلباته.

- وفي 2016/05/24 تم إنشاء الشركة الفرعية جنوب قسنطينة وذلك عن طريق الإدماج والامتصاص.
- وهذه هي الشركات الفرعية (مطاحن الحضنة بالمسيلة، مطاحن مرمورة بقالة، مطاحن حروش بسكيكدة، مطاحن سييوس بعنابة، مطاحن سيدي راشد بقسنطينة)

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمطاحن



المطلب الثالث: أهداف المؤسسة و آفاقها المستقبلية .

- تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية و شديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية و لهذا فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف و آفاق مستقبلية أهمها :
- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع و التكلفة النهائية؛
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج و تحسين نوعيته؛
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية؛

- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة؛
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية؛
- سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد و الفرينة؛
- المساهمة في بناء و تطوير الاقتصاد الوطني ؛
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة؛
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج و تسويقه؛
- محاولة كسب رضا الزبائن و الحصول على ولائهم بأقل تكلفة و بمجودة عالية؛
- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا : مشاكل الإنتاج ، التوزيع والاتصال ...؛
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية و خارجها .

المبحث الثاني: منهج الدراسة الميدانية

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، من أجل بلوغ الهدف العام لهذا البحث بالتوصل إلى التوصيات التي تسهم في التوصل إلى تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا المطلب ما تم تطبيقه لإنجاز هذه الدراسة، بتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وعرض الأداة المستعملة فيها وكذلك أدوات المعالجات الإحصائية.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة. حيث شملت هذه العينة مختلف المستويات الإدارية، حيث قمنا بتوزيع (50) استمارة وقد تم استرداد (48) استمارة، و بعد مراجعتها وجدنا أن (46) منها تصلح لغايات التحليل، واستمارتين تم استبعادهما لعدم اكتمال الإجابة فيهما.

الفرع الثاني: أداة الدراسة

الإستبيان: قمنا بتصميم استمارة التي تتكون من مجموعة من الأسئلة التي وجهت لمختلف عمال المؤسسة محل الدراسة، حيث تعتبر هذه الأداة من أهم أدوات جمع البيانات، والأكثر دقة و موضوعية، التي تكونت من جزئين جزء الأول تمثل في البيانات الشخصية والجزء الثاني تمثل في أسئلة على مؤشرات قياس الأداء، من أجل الإلمام بموضوع الدراسة، فكانت على النحو التالي:

الجزء الأول: ويشمل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في:

- الجنس؛
- العمر؛
- المستوى العلمي؛
- الخبرة المهنية؛
- الرتبة الوظيفية؛
- المصلحة (القسم).

الجزء الثاني: الذي شمل سبعة محاور جاءت كالآتي

- المحور الأول: الترقية؛

- المحور الثاني: التغيب عن العمل؛

- المحور الثالث: دوران العمل؛

- المحور الرابع: الشكاوي؛

- المحور الخامس: حوادث العمل؛

- المحور السادس: الإضرابات؛

- المحور السابع: الإنتاجية.

المطلب الثاني: أدوات المعالجة الإحصائية

تلخصت أهم أدوات المعالجة الإحصائية المستعملة في هذه الدراسة الميدانية من أجل وصف وتحليل عينة

الدراسة وإجاباتهم اتجاه عبارات التي تكون منها الاستبيان فيما يلي:

- التكرارات؛

- النسبة المئوية؛

- المتوسطات.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

تناولنا في هذا المبحث إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان، حيث تكونت هذه العينة من عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة من مختلف الوظائف الإدارية، حيث شهدت هذه المؤسسة تغييرا تنظيميا التي كانت فرعا من فروع المؤسسة الأم رياض سطيف والآن اصبحت مع أقروديف قسنطينة، الذي قسمناه إلى جزئين، الجزء الأول الذي يتكون من البيانات الشخصية، أما الجزء الثاني فتكون من مختلف متغيرات الدراسة.

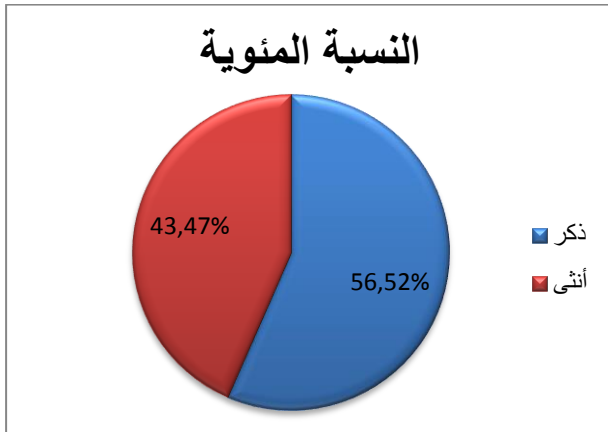
المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

يضم جزء البيانات الشخصية مجموعة الخصائص والسمات لعينة البحث من حيث الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، الرتبة الوظيفية، المصلحة، كما هو موضح فيما يلي:

أولا: الجنس

تم توزيع العينة حسب الجنس إلى فئتين موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس الشكل رقم(07): نسبة أفراد العينة حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	26	%56.52
أنثى	20	%43.47
المجموع	46	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستمارة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Excel

يبين الجدول رقم (04) أن نسبة الذكور بلغت %56.52 بتعداد 26 مفردة، فيما بلغت نسبة الإناث %43.47 بتعداد 20 مفردة، وهذا يعكس وجود بين توازن بين الجنسين في المؤسسة، مما يبرز التوجه العام للمؤسسة نحو منح الفرصة للفئة النسوية للتوظيف وممارسة مهام إدارية قيادية.

ثانيا: العمر والخبرة المهنية

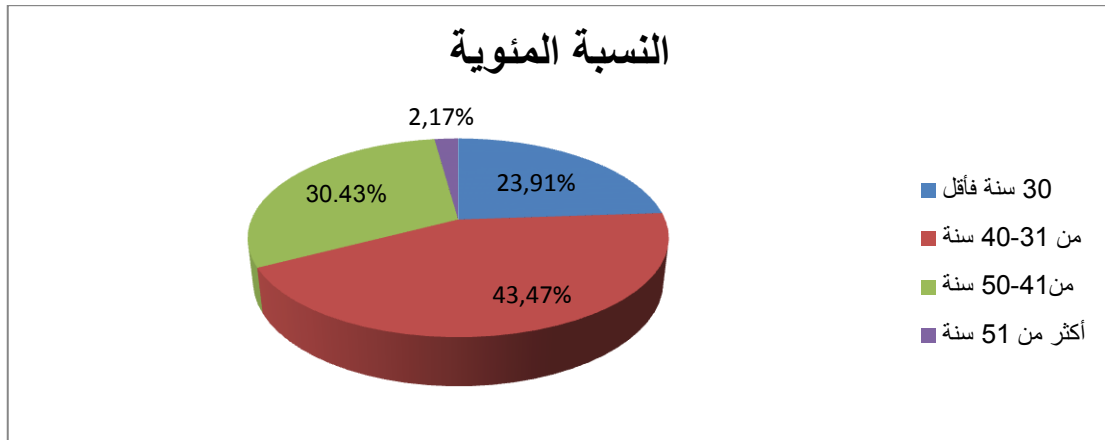
تم توزيع العينة حسب العمر والخبرة المهنية إلى أربع فئات موضحة في الجدولين التاليين:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
30 سنة فأقل	11	23.91%
من 31 - 40 سنة	20	43.47%
من 41 - 50 سنة	14	30.43%
أكثر من 51	1	2.17%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (08): نسبة افراد عينة حسب العمر



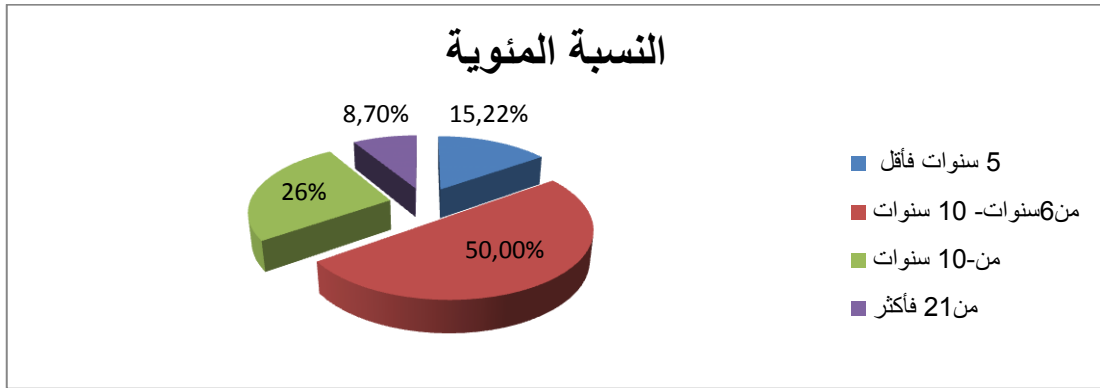
المصدر: من إعداد الطالبة إعتامادا على مخرجات Excel

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	7	15.22%
من 6 سنوات - 10 سنوات	23	50%
من 11 سنة - 20 سنة	12	26.08%
من 21 فأكثر	4	8.69%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا بيانات الاستمارة

الشكل رقم (09): نسبة أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على محرجات Excel

يبين الجدولين رقم (05 و 06) أن معظم أفراد العينة هم من الفئة العمرية (31-40) سنة، حيث بلغ عددهم 20 مفردا بنسبة قدرها 43.47%، ثم تليها الفئة العمرية (41-50) سنة، حيث بلغ عددهم 14 فردا بنسبة قدرها 30.43%، ثم تليها الفئة العمرية أقل من (30) سنة، حيث بلغ عددها 11 فردا بنسبة 24%، وأقل نسبة هي الفئة العمرية (أكثر من 50%) سنة، حيث بلغ عددها فردا واحدا بنسبة قدرها 2.17%. وهذا يعكس دوما وجود موارد بشرية شابة مما يمنح المؤسسة أفاقا للتطور من خلال اكتساب خبرات مع مرور الوقت، من خلال احتكاكهم بشكل مميز مع الموارد البشرية ذات الخبرة والتي تتضح من خلال الجدول رقم (06) الذي يصف الخبرة ، حيث أن أغلب الخبرة المهنية كانت لذوي الفئة السنوية (6-10) سنوات حيث بلغت 23 فردا

بنسبة 50%، ثم تليها الفئة (11-20) سنة، بعدد 12 فردا بنسبة قدرها 26%، ثم تليها الفئة (5 سنوات فأقل) بعدد 7 أفراد بنسبة 15.22%، وأضعف نسبة للفئة (21 سنة فأكثر) ، بعدد 4 أفراد بنسبة قدرها 8.7%.

ثالثا: المستوى التعليمي والرتبة الوظيفية

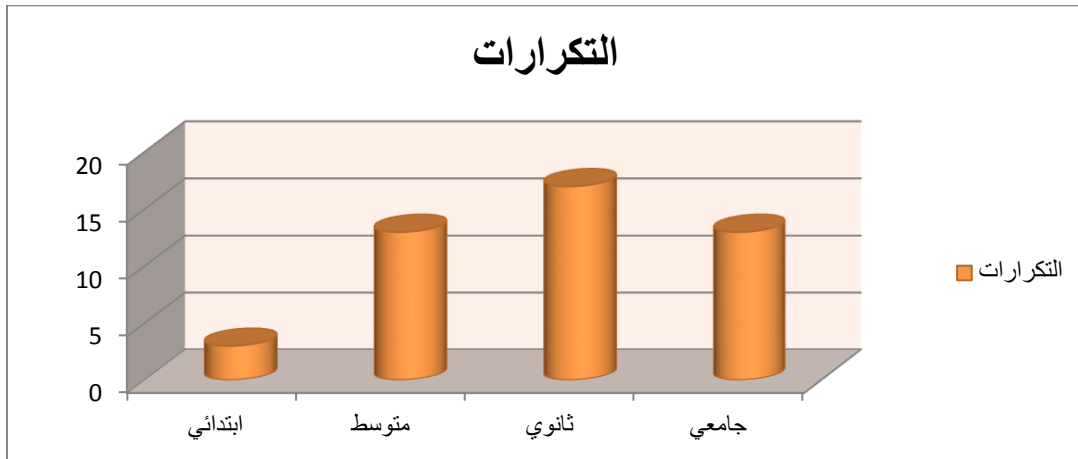
تم توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي والرتبة الوظيفية إلى أربع مستويات

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى العلمي
6.52%	2	ابتدائي
28.26%	13	متوسط
36.96%	17	ثانوي
28.26%	13	جامعي
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (10): عدد تكرار أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



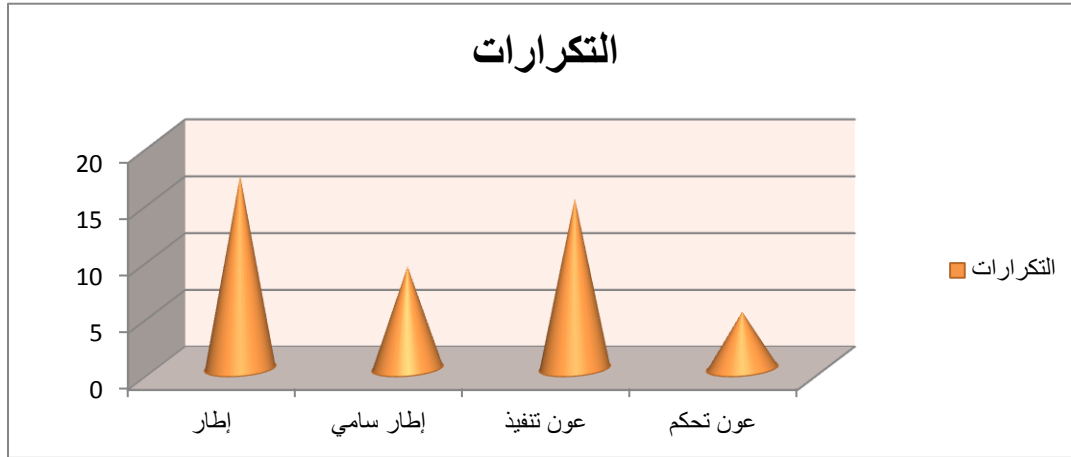
المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات Excel

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرارات	النسبة المئوية
إطار	17	36.96%
إطار سامي	9	19.57%
عون تنفيذ	15	32.61%
عون تحكم	5	10.87%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (11): عدد تكرار أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستمارة

يبين الجدولين رقم (07 و 08) هناك تنوع في المستوى التعليمي المتمثل في المستوى الثانوي الذي بلغ عددهم 17 فردا بنسبة قدرها 36.96%، فيما تساوى كل من المستوى الجامعي والمستوى المتوسط بعدد 13 فردا بنسبة قدرها 28.26%، أما أقل نسبة فهي المستوى الابتدائي بعدد 3 أفراد بنسبة قدرها 6.52% . ويعد هذا أمر طبيعي حيث أن المؤسسة تحوي أربع فئات من الموارد البشرية، ابتداء من الإطارات الذين بلغ عددهم 17 فردا، بنسبة 36.96%، والإطارات السامية التي بلغ عددها 9 أفراد، بنسبة 19.57% وهي فئة ذات الشهادات الجامعية، وفئة عون التحكم التي بلغت عددهم 5 أفراد، بنسبة 10.87% وهي فئة ذات الشهادات الجامعية والمستوى الثانوي، أما فئة عون التنفيذ التي بلغ عددهم 15 فردا، بنسبة 32.61% والتي تكون على مستوى الورشات وهي ذات مستوى تعليمي أقل.

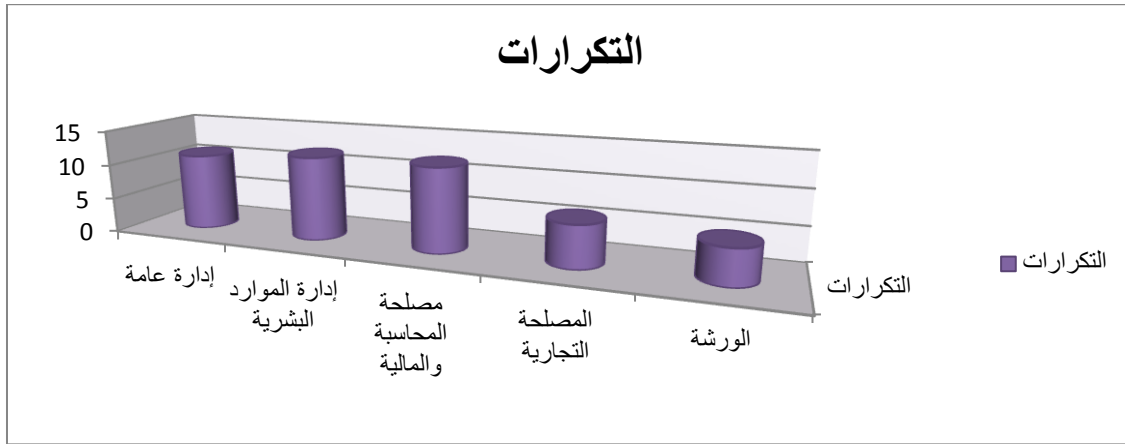
رابعاً: المصلحة (القسم)

الجدول رقم (09): توزع أفراد العينة حسب المصلحة

النسبة المئوية	التكرارات	المصلحة
23.31%	11	إدارة عامة
26.09%	12	إدارة الموارد البشرية
26.09%	12	مصلحة المحاسبة والمالية
13.04%	6	المصلحة التجارية
10.87%	5	الورشة
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (12): عدد تكرار أفراد العينة حسب المصلحة



المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات Excel

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن مفردات العينة تتوزع بين مختلف المصالح حيث بلغ عدد مصلحي إدارة الموارد البشرية والمحاسبة والمالية عدد 12 فرداً، بنسبة تفوق 26.09%، في حين بلغت عدد مصلحة الإدارة العامة 11 فرداً، بنسبة 23.91%، أما أضعف النسب كانت من المصلحة التجارية والورشة بعدد 6،5 فرداً، بنسبة 13.04% و 10.87%.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج

يتضمن هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

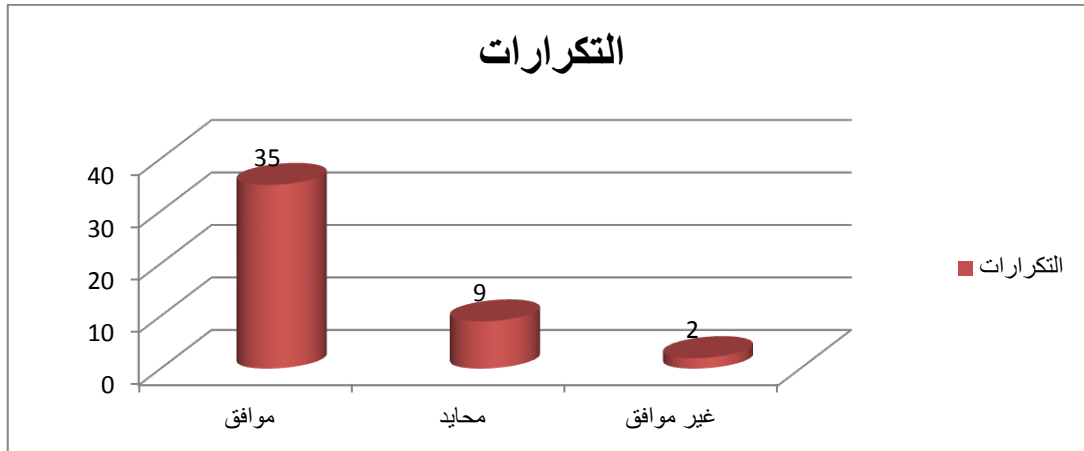
1. محور الترقية:

الجدول رقم (10): إجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى لمحور الترقية

البيان	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	35	76.09%
محايد	9	19.56%
غير موافق	2	4.34%
المجموع	46	100%

المصدر: من اعداد الطالبة إعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (13): عدد تكرار أفراد العينة حسب العبارة الأولى لمحور الترقية



المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات Excel

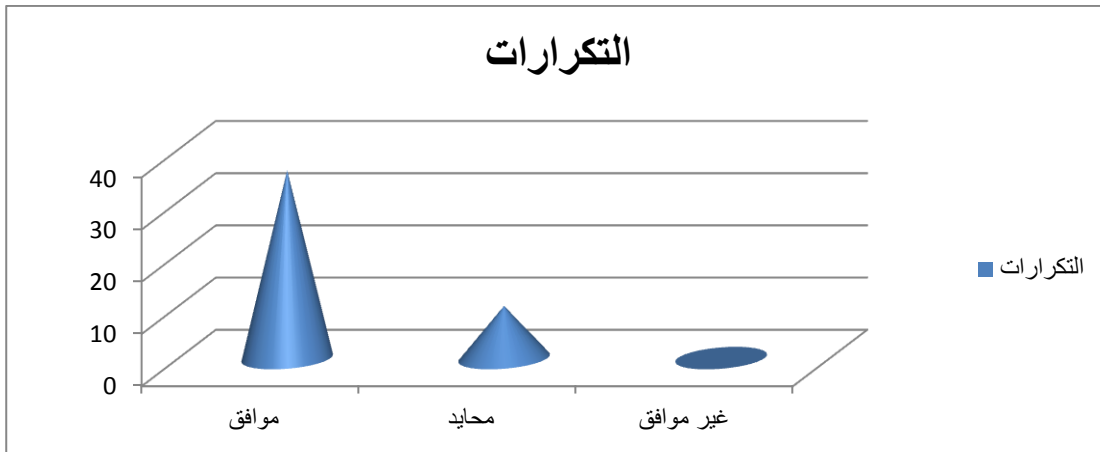
يبين الجدول رقم (10) أن إجابات أفراد العينة على العبارة الأولى التي تنص على أن التغيير ساهم في ترفيتك وظيفيا، فكانت الموافقة بنسبة تفوق 76.08%، في حين أن أقل نسبة غير الموافقة كانت 4.34%، أما النسبة المحايدة فكانت 19.56%. فيتبين لنا من خلال هذه النتائج أن معظم عينة الدراسة يقرون بأن التغيير ساهم وبشكل كبير في ترفيتهم وظيفيا.

الجدول رقم (11): إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية لحوار الترقية

النسبة المئوية	التكرارات	العبارة
%86.26	36	موافق
%21.73	10	محايد
%0.00	0	غير موافق
%100	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (14): عدد تكرار أفراد العينة حسب العبارة الثانية لحوار الترقية



المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على مخرجات Excel

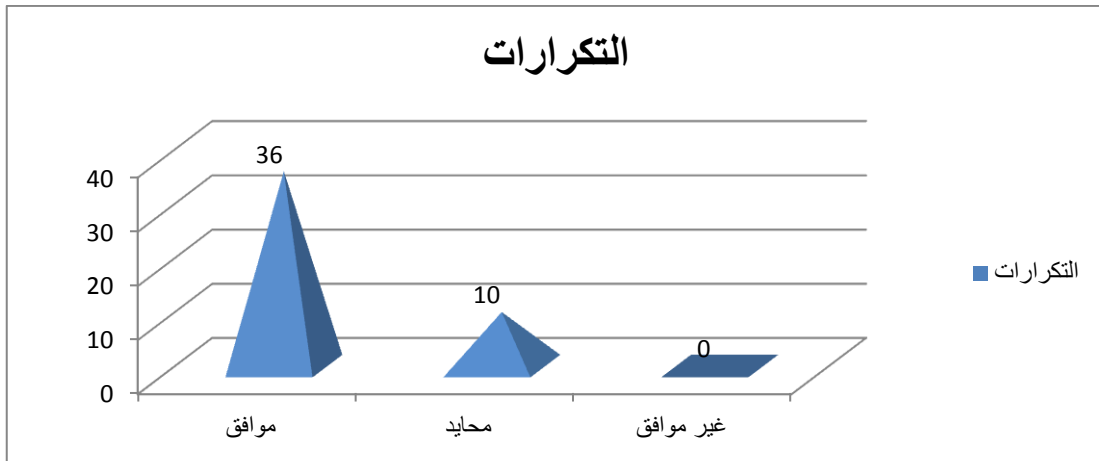
يبين الجدول رقم (11) أن إجابات أفراد العينة عن العبارة الثانية التي تنص على مساهمة الترقية في تحفيزك لأداء مهامك بشكل أفضل، فكانت نسبة الموافقة %86.26، فيما كانت النسبة الأقل غير موافق %0.00، أما نسبة المحايدة فكانت %21.73. وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن الترقية تساهم في تحفيزهم لأداء مهامهم بشكل أفضل.

الجدول رقم (12): إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة لحوار الترقية

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
%78.24	36	موافق
%21.73	10	محايد
%0.00	0	غير موافق
%100	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (15): عدد تكرار أفراد العينة حسب العبارة الثالثة لحوار الترقية



المصدر: من إعداد إعتامدا على مخرجات Excel

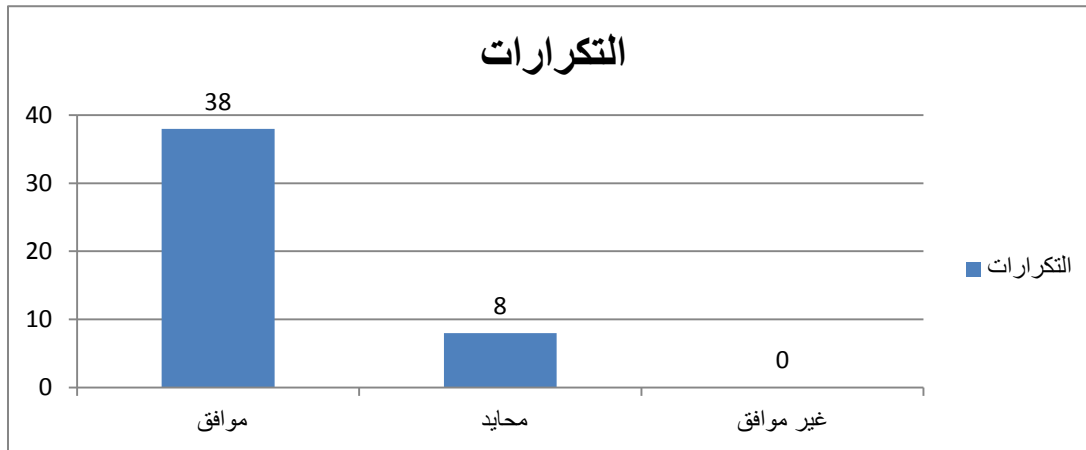
يبين الجدول رقم (12) أن إجابات أفراد العينة من العبارة الثالثة التي تنص على أن الترقية ساهمت في تحقيق الاستقرار الوظيفي لك، حيث كانت نسبة الموافقة %78.24، فيما بلغت نسبة غير موافق 0 %، أما نسبة المحايد من هذه العبارة كان %21.73. وهذا يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الترقية لها دور كبير في تحقيق الاستقرار الوظيفي لهم

الجدول رقم (13): إجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة لحوار الترقية

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
82.60%	38	موافق
17.39%	8	محايد
0.00%	0	غير موافق
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (16): عدد تكرار أفراد العينة حسب العبارة الرابعة لحوار الترقية



المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على مخرجات Excel

الجدول رقم (13) يبين أن إجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة التي تنص على أن عملية الترقية تتم في مؤسستك بناء على تحسين أدائك، حيث بلغت نسبة الموافقة 82.60% فيما بلغت نسبة غير موافق 0.00%، أما النسبة المحايدة فكانت 17.39%. وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الترقية تبنى على أساس تحسين الأداء.

- إن ما يربو عن 77.72% من مفردات العينة يتفقون على كون التغيير التنظيمي الحاصل في المؤسسة قد ساهم في حصولهم على ترقية وظيفية، في مقابل لا يتجاوز 1.09% من مفردات العينة يتذمر من هذا التغيير وترى أنه لا يساهم في حصولهم ترقية مستحقة في نظرهم، وهذا يساعد المؤسسة في المضي قدما نحو إرساء أبعاد جديدة في ظل التغيير التنظيمي الجديد.

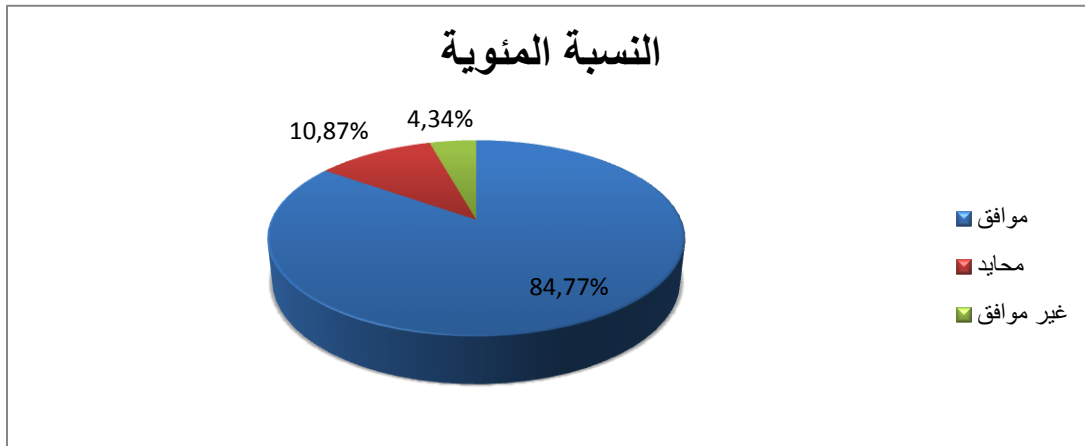
2. محور التغيب عن العمل

الجدول رقم (14): إجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى لمحور التغيب عن العمل

النسبة المئوية	التكرار	البيان
%84.77	39	موافق
%10.86	5	محايد
%4	2	غير موافق
%100	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (17): نسبة أفراد العينة حسب العبارة الأولى لمحور التغيب عن العمل



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Excel

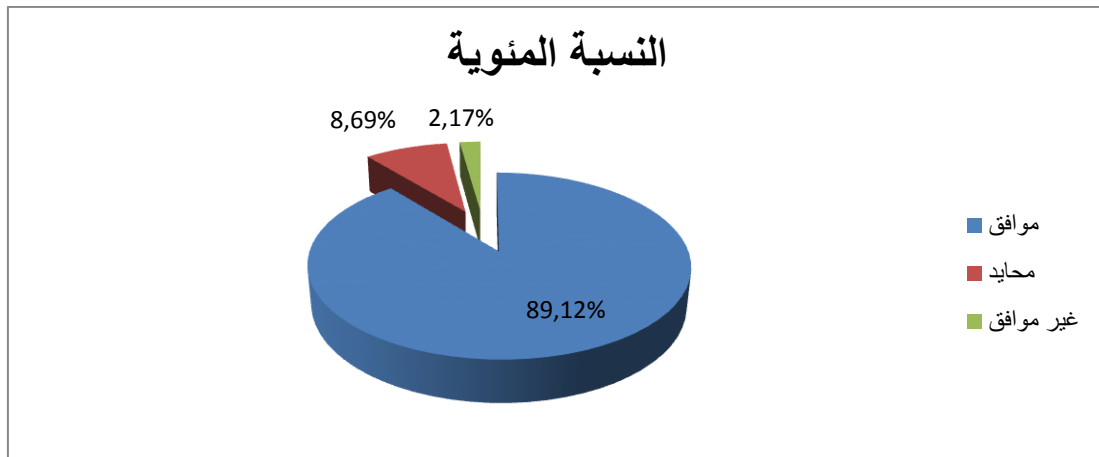
يبين الجدول رقم (14) أن إجابات أفراد العينة على العبارة الأولى التي تنص على أن التغيير ساهم في تقليل نسبة غيابك عن العمل، كانت نسبة الموافقة %84.77 أي الأغلبية، فيما بلغت نسبة غير موافقة %4، فيما بلغت النسبة المحايدة %10.86. وهذا يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة يؤيدون بأن التغيير يساهم في تقليل نسبة الغياب عن العمل.

الجدول رقم (15): إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية لمحور التغيب عن العمل

النسبة المئوية	التكرار	البيان
%89.12	41	موافق
%8.69	4	محايد
%2.17	1	غير موافق
%100	46	الجموع

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (18): نسبة أفراد العينة حسب العبارة الثانية لمحور التغيب عن العمل



المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات Excel

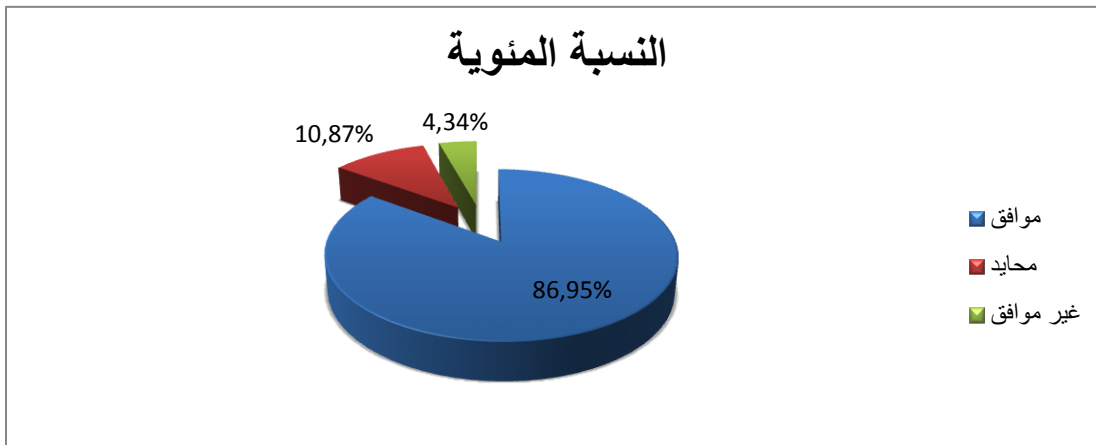
يبين الجدول رقم (15) أن إجابات أفراد العينة على العبارة الثانية التي تنص على أن التغيير أدى إلى انسجامك مع جماعات العمل الجديدة، فكانت نسبة الموافقة %89.12، فيما كانت نسبة غير موافق %2.17، أما النسبة المحايدة فكانت %8.69. وهذا يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن التغيير يؤدي حتما إلى الانسجام مع علاقات العمل المتكونة عن جديد.

الجدول رقم (16): إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة لمحور التغيب عن العمل

البيان	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	39	86.95%
محايد	5	10.87%
غير موافق	2	4.34%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (19): نسبة أفراد العينة حسب العبارة الثالثة لمحور التغيب عن العمل



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Excel

يبين الجدول رقم (16) أن إجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة التي تنص على أن تطبيق القوانين الجديدة أدى إلى تقليص عدد الغياب، حيث كانت نسبة الموافقة على هذه العبارة 86.95%، فيما بلغت نسبة غير موافق 4.34%، أما النسبة المحايدة فبلغت 8.69%. وهذا يدل على أن أغلب عينة الدراسة يوافقون على أن عدد غياب العمال تقلص بفعل تطبيق القوانين الجديدة المطبقة من خلال التغيير. - ساهم التغيير في تقليل التغيب عن العمل وهذا من خلال انسجامهم في مجموعات العمل الجديدة التي أفرزها التغيير، وهذا دافع مهم لعدم مقاومة التغيير وأنه - التغيير التنظيمي - يصب في مصلحة العامل، حيث ساهم التغيير إجمالاً في تخفيض معدل الإضراب بنسبة 86.95%، فيما رفض ما نسبته 3.62% هذا التغيير .

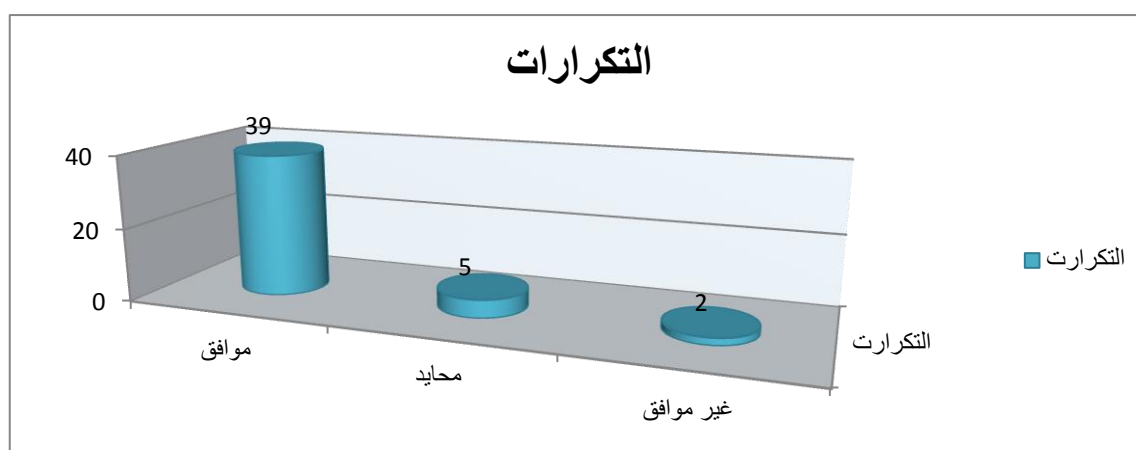
3. محور دوران العمل:

الجدول رقم (17): إجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى لمحور دوران العمل

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
%84.77	39	موافق
%10.87	5	محايد
%4.34	2	غير موافق
%100	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (20): عدد تكرار أفراد العينة حسب العبارة الأولى لمحور دوران العمل



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Excel

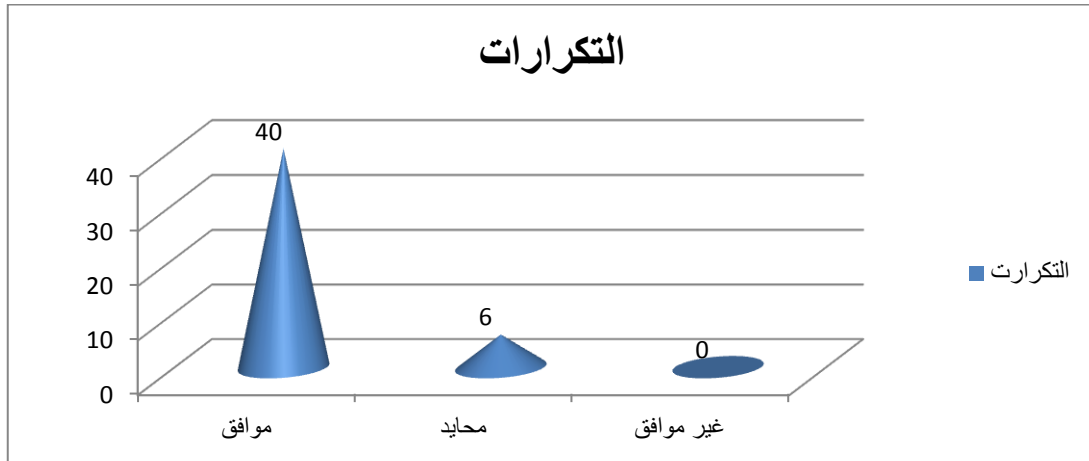
يبين الجدول رقم (17) أن إجابات أفراد العينة على العبارة الأولى التي تنص على أن التغيير أدى إلى تنقلك إلى وظيفة مناسبة لك، فكانت نسبة الموافقة على هذه العبارة %84.77، فيما بلغت نسبة غير موافق %0، فيما كانت النسبة المحايدة %10.87. فهذا يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن التغيير أدى إلى التنقل من وظيفة إلى وظيفة أخرى أفضل ومناسبة من سابقتها.

الجدول رقم (18): إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية لخور دوران العمل

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
86.96%	40	موافق
13.04%	6	محايد
0%	0	غير موافق
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (21): عدد تكرار أفراد العينة حسب العبارة الثانية لخور دوران العمل



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Excel

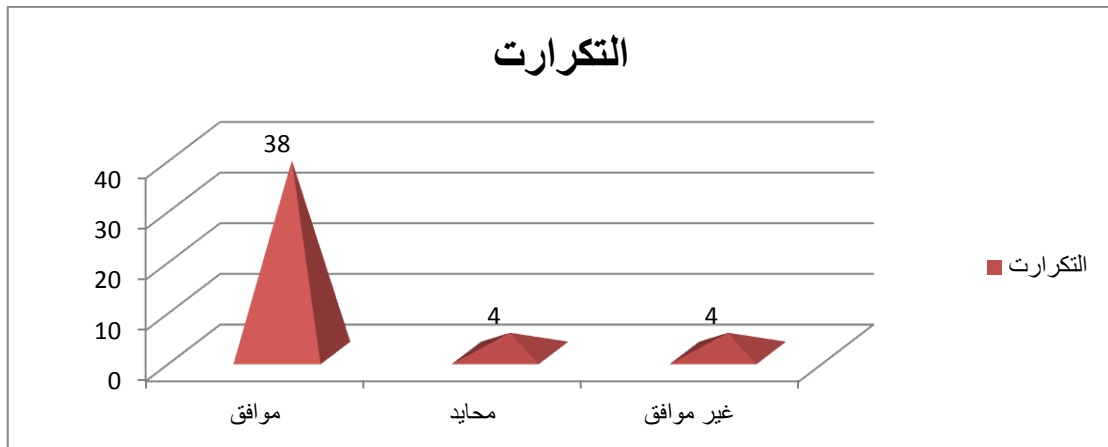
يبين الجدول رقم (18) أن إجابات أفراد العينة على العبارة الثانية التي تنص على أن التغيير ساهم في إنشاء وظائف جديدة، حيث كانت نسبة الموافقة 86.96% فيما كانت نسبة غير موافق 0%، أما النسبة المحايدة. وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن التغيير ساهم وبشكل كبير على إنشاء وظائف جديدة.

الجدول رقم (19): إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة لخور دوران العمل

البيان	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	38	%82.60
محايد	4	%8.69
غير موافق	4	%8.69
المجموع	46	%100

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (22): عدد تكرار أفراد العينة حسب العبارة الثالثة لخور دوران العمل



المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات Excel

يبين الجدول رقم (19) أن إجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة التي تنص على أن التغيير أدى إلى تسريح بعض العمال، فكانت نسبة الموافقة %82.60 فيما كانت نسبة غير موافق %2.17، أما النسبة المحايدة فكانت %8.69. وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بالأغلبية على أن التغيير أدى إلى تسريح بعض العمال .

- ومنه يتضح إجمالاً أن التغيير التنظيمي ساهم بنسبة في إنشاء وظائف جديدة كما أدى إلى انتقالك إلى وظيفة مناسبة لك أكثر هذا ما يدل على إيجابيات التغيير، وذلك بنسبة %57.25 إجمالاً، غير أن ذلك لم يمنع من حدوث أحد نتائج التغيير المعروفة والمتمثلة في تسريح بعض العمال ، حيث رفض هذا التغيير ما نسبته %27.54 من مجمل آراء المبحوثين.

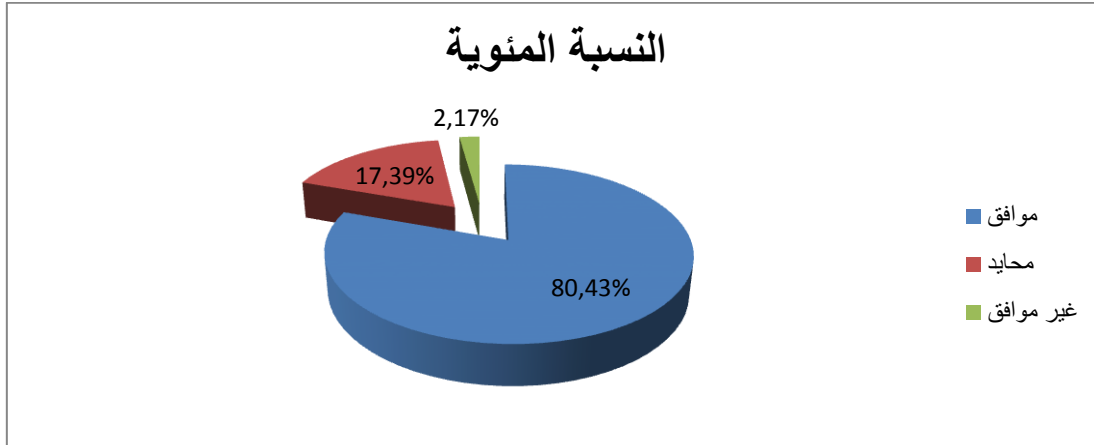
4. محور الشكاوي:

الجدول رقم (20): إجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى لمحور الشكاوي

البيان	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	37	%80.43
محايد	8	%17.39
غير موافق	1	%2.17
المجموع	46	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (23): نسبة أفراد العينة حسب العبارة الأولى لمحور الشكاوي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Excel

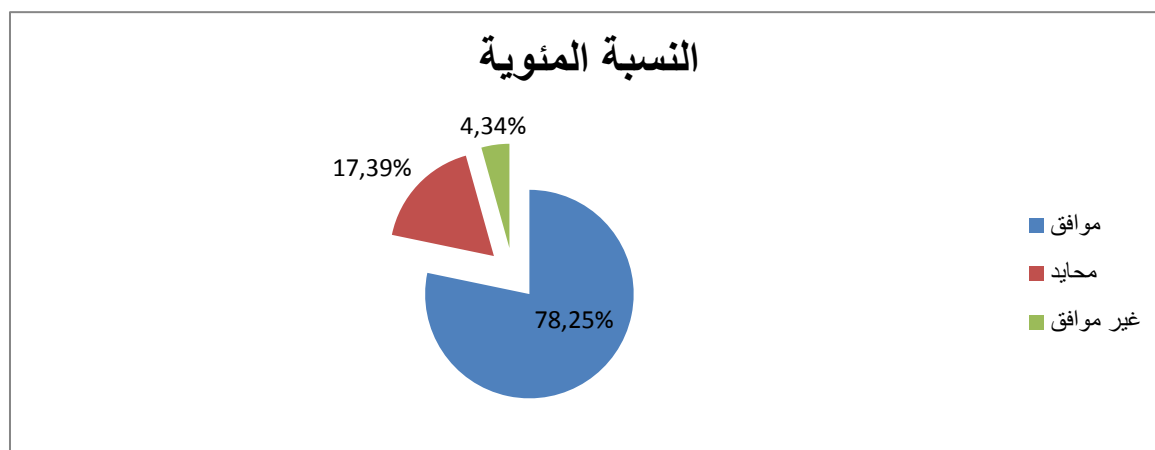
يبين الجدول رقم (20) أن إجابات العينة على العبارة الأولى التي تنص على أن التغيير أدى إلي انخفاض الشكاوي المقدمة من طرفك، فكانت نسبة الموافقة %80.43، أما نسبة غير موافق فكانت %2.17 فقط، أما النسبة المحايدة بلغت %17.39. وهذا يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة يوافقون بأن التغيير ساهم وبشكل كبير في تخفيض الشكاوي المقدمة من طرف العمال.

الجدول رقم (21): إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية لمحور الشكاوي

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
%78.25	36	موافق
%17.39	8	محايد
%4.34	2	غير موافق
%100	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (24): نسبة أفراد العينة حسب العبارة الثانية لمحور الشكاوي



المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات Excel

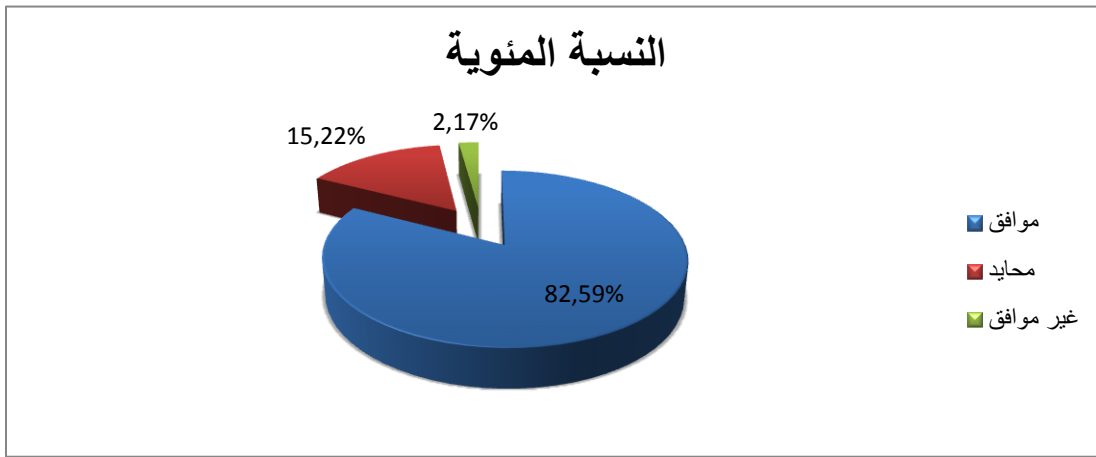
يبين الجدول رقم (21) أن إجابات العينة على العبارة الثانية التي تنص على أن التغيير عاجل المشاكل المسببة لشكاويك السابقة، فكانت نسبة الموافقة %78.25، أما نسبة غير موافق فكانت %4.34، أما النسبة المحايدة فبلغت %17.39. وهذا يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة يقرون كون التغيير عاجل المشاكل التي تتسبب في الشكاوي المقدمة من طرف العمال سابقا .

الجدول رقم (22): إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة لمحور الشكاوي

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
82.59%	38	موافق
15.22%	7	محايد
2.17%	1	غير موافق
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (25): نسبة أفراد العينة حسب العبارة الثالثة لمحور الشكاوي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Excel

يبين رقم (22) أن إجابات العينة على العبارة الثالثة التي تنص على أن شكاويك المطروحة ساهمت في تغيير أساليب العمل إلى الأحسن، فكانت إجابة نسبة الموافقة 82.59% فيما كانت نسبة غير موافق لم تتعدى 2.17%، فيما بلغت النسبة المحايدة. وهذا يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الشكاوي المقدمة ساهمت وبشكل كبير في تغيير أساليب العمل وإلى الأحسن.

- إن ما يفوق 78.98% من مفردات عينة الدراسة يرون أن التغيير الحاصل في المؤسسة قد أدى إلى انخفاض شكاويهم ومعالجة المشاكل المسببة لها، وأن الشكاوي المقدم في حين يرى البعض الآخر أي ما نسبته 2.89% من مفردات عينة الدراسة أن هذا التغيير لم يساهم في حل المشاكل المسببة لشكاويهم.

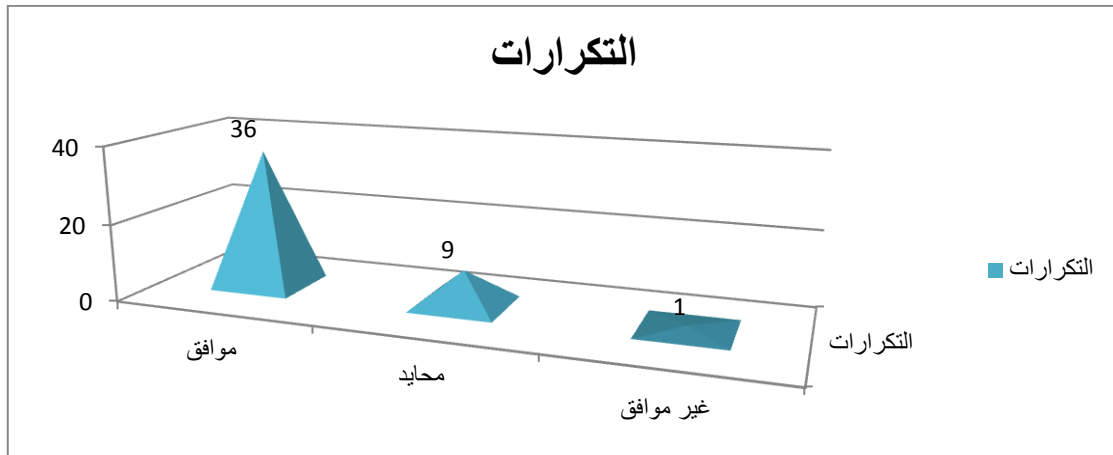
5. محور حوادث العمل:

الجدول رقم (23): إجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى لمحور حوادث العمل

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
78.25%	36	موافق
19.56%	9	محايد
2.17%	1	غير موافق
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (26): عدد تكرار أفراد العينة حسب العبارة الأولى لمحور حوادث العمل



المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات Excel

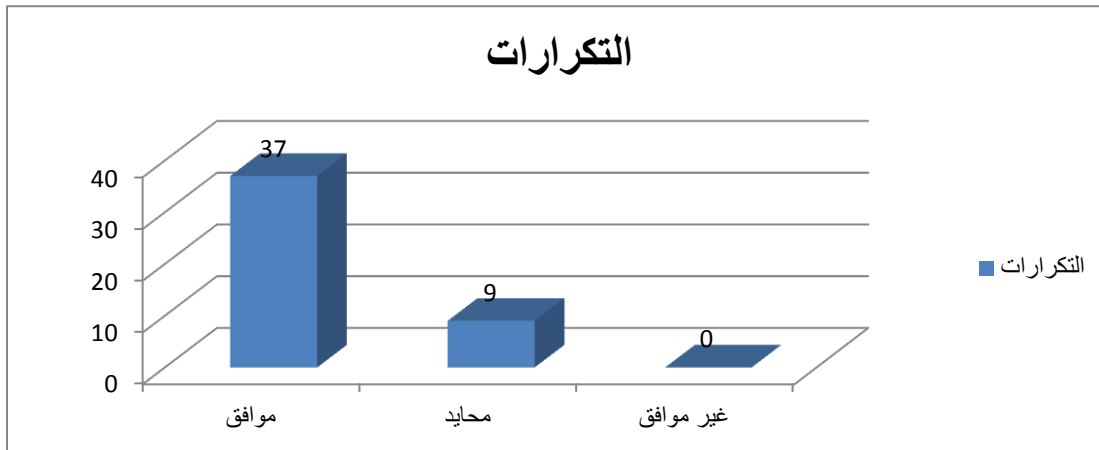
يبين الجدول رقم (23) أن إجابات العينة على العبارة الأولى التي تنص على أن التغيير أدى إلى تقليل حوادث العمل، فكانت نسبة الموافقة 78.25% أما نسبة غير موافق كانت 2.17%، أما النسبة المحايدة فبلغت 19.56%. وهذا يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة يؤيدون بأن التغيير ساهم بشكل متباين في التقليل من حوادث العمل.

الجدول رقم (24) : إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية لحوادث العمل

البيان	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	37	80.42%
محايد	9	19.56%
غير موافق	0	0%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (27) : عدد تكرار أفراد العينة حسب العبارة الثانية لحوادث العمل



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Excel

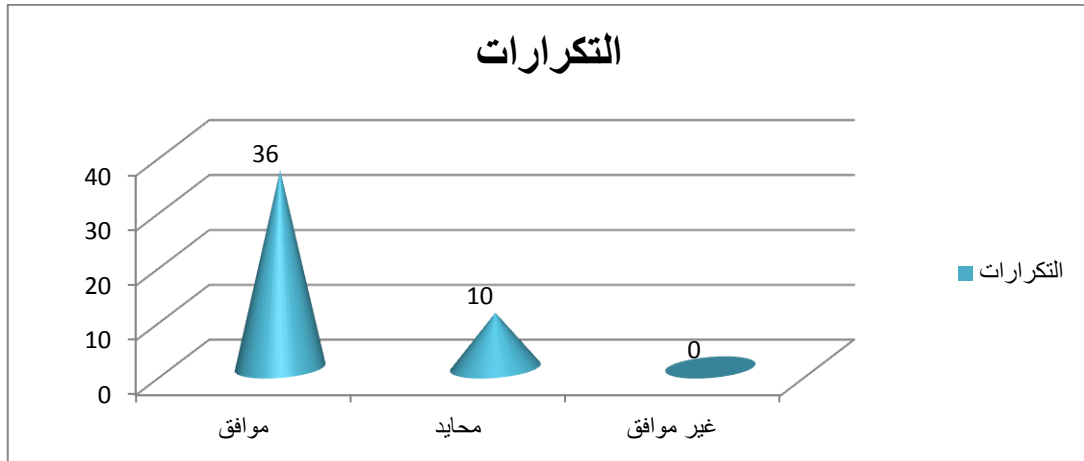
يبين الجدول رقم (24) أن إجابات العينة على العبارة الثانية التي تنص على أن تطوير مهارتك أدت إلى تقليل تعرضك إلى حوادث العمل، فكانت نسبة الموافقة 80.42% فيما كانت نسبة غير موافق 0%، أما نسبة المحايدة بلغت 19.56%. وهذا يدل على أن عينة الدراسة موافقون على كون تطوير مهارات العامل تؤدي حتما إلى التقليل من نسبة تعرضه لحوادث العمل أثناء تأدية عمله.

الجدول رقم (25): إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة لمحور حوادث العمل

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
78.26%	36	موافق
21.73%	10	محايد
0%	0	غير موافق
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة إعتماذا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (28): عدد تكرار أفراد العينة حسب العبارة الثالثة لمحور حوادث العمل



المصدر: من إعداد الطالبة إعتماذا على مخرجات Excel

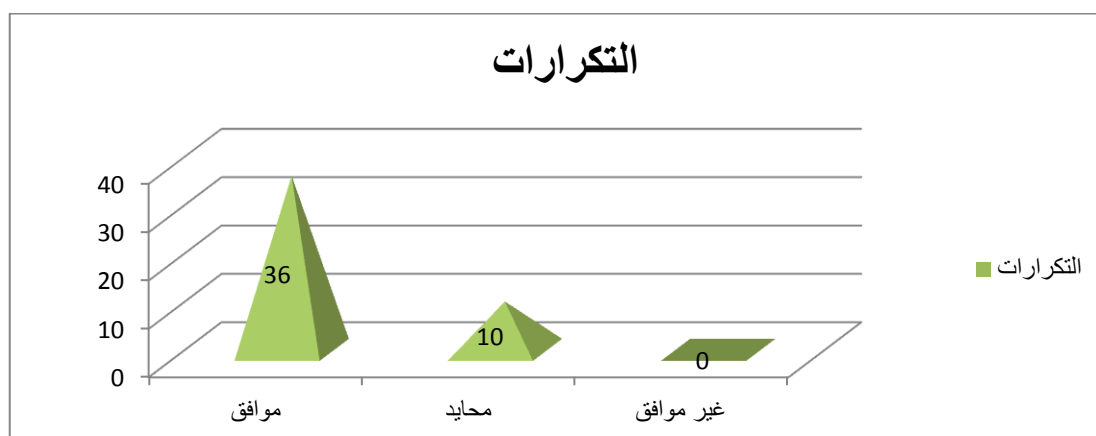
يبين الجدول رقم (25) أن إجابات العينة على العبارة الثالثة التي تنص على أن الإجراءات الوقائية الجديدة أدت إلى حمايتك من حوادث العمل، فكانت نسبة الموافقة 78.26% أما نسبة غير موافق 0%، فيما كانت النسبة المحايدة 21.73%. وهذا يدل على أن عينة الدراسة موافقون على أن الإجراءات الوقائية المطبقة عن جديد أدت إلى حماية العمال من حوادث العمل.

الجدول رقم (26): إجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة لمحور حوادث العمل

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
78.26%	36	موافق
21.73%	10	محايد
0%	0	غير موافق
100%	46	المجموع

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (29): عدد تكرار أفراد العينة حسب العبارة الرابعة لمحور حوادث العمل



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Excel

يبين الجدول رقم (26) أن إجابات العينة على العبارة الرابعة التي تنص على أن التغيير أدى إلى تحسين حالتك النفسية، فكانت نسبة الموافقة 78.26% أما نسبة غير موافق كانت 0%، فيما بلغت النسبة المحايدة 21.73%. وهذا على أن عينة الدراسة يؤيدون على أن التغيير أدى لتحسين حالتهم النفسية.

- إن ما نسبته 78.80% من مفردات عينة الدراسة يتفقون على أن التغيير الحاصل في المؤسسة قد ساهم في حمايتهم من حوادث العمل وكذا تطوير مهاراتهم للتقليل من تعرضهم لها وكذلك تحسين حالتهم النفسية، في حين يرى ما نسبته 0.54% من مفردات عينة الدراسة يخالفون بأن التغيير الحاصل في المؤسسة لم يسهم في حمايتهم من حوادث العمل وتطوير مهاراتهم لتقليل تعرضهم لها وكذلك تحسين حالتهم النفسية.

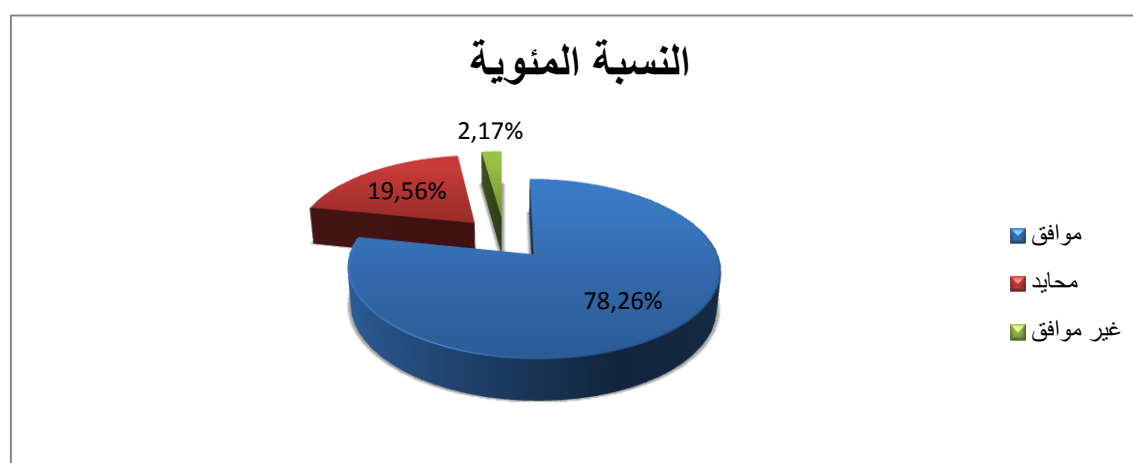
محور الإضرابات:

الجدول رقم (27): إجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى لمحور الإضرابات

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
%78.25	36	موافق
%19.56	9	محايد
%2.17	1	غير موافق
%100	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة إعتماذا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (30): نسبة أفراد العينة حسب العبارة الأولى لمحور الإضرابات



المصدر: من إعداد الطالبة إعتماذا على مخرجات Excel

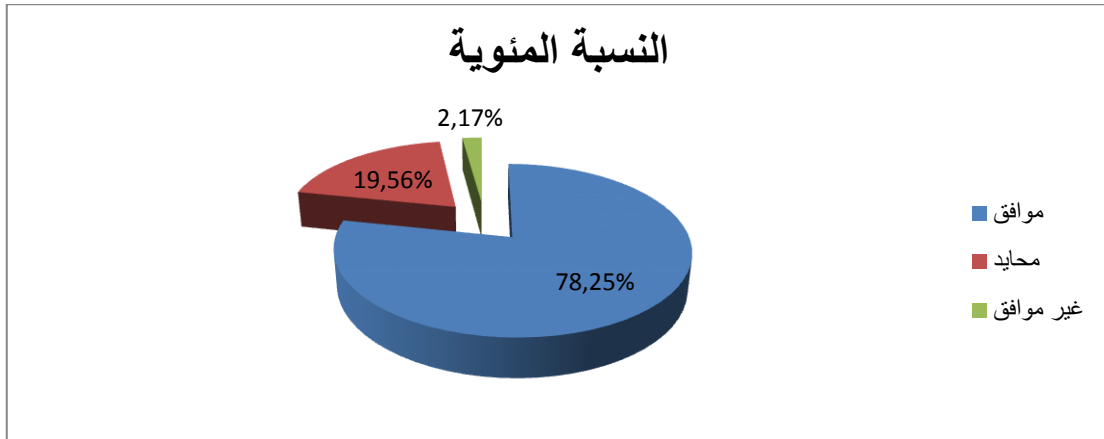
يبين الجدول رقم (27) أن إجابات العينة على العبارة الأولى التي تنص على أن التغيير في ظروف العمل أدى إلى تخفيض معدل الإضراب، فكانت نسبة الموافقة 78.26%، فيما نسبة غير موافق فكانت 2.17%، أما النسبة المحايدة فبلغت 19.56%. وهذا يدل على أن عينة الدراسة يوافقون على كون التغيير في ظروف العمل أدى حتما إلى التخفيض في معدل الإضراب.

الجدول رقم (28) : إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية الإضرابات

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
78.25%	36	موافق
19.56%	9	محايد
2.17%	1	غير موافق
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (31) : نسبة أفراد العينة حسب العبارة الثانية محور الإضرابات



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Excel

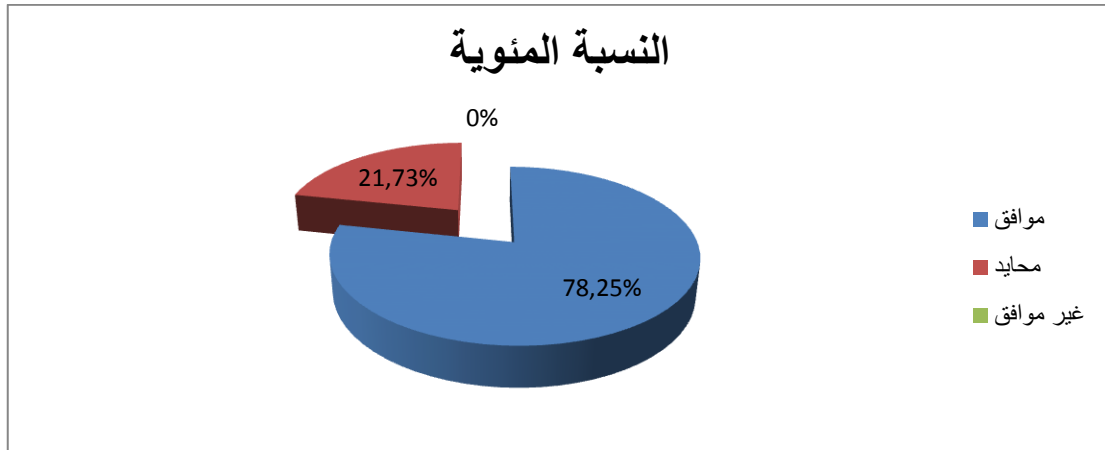
يبين الجدول رقم (28) أن إجابات العينة على العبارة الثانية التي تنص على أن تحسن العلاقة بينك وبين الإدارة خفض من معدل الإضراب، فكانت نسبة الموافقة 78.25%، فيما كانت نسبة غير موافق 2.17%، أما النسبة المحايدة فكانت 19.56%. وهذا يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة يوافقون أنه عندما تتحسن العلاقة بين العامل والإدارة يؤدي ذلك إلى التخفيض في معدل الإضراب.

الجدول رقم (29): إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة لمحور الإضرابات

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
78.25%	36	موافق
21.73%	10	محايد
0%	0	غير موافق
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (32): نسبة أفراد العينة حسب العبارة الثالثة لمحور الإضرابات



المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات Excel

يبين الجدول رقم (29) أن إجابات العينة على العبارة الثالثة التي تنص على أن التغيير دفعك إلى العمل بشكل أفضل، كانت نسبة الموافقة 78.25%، فيما بلغت نسبة غير موافق 0%، أما النسبة المحايدة فبلغت 21.73%. وهذا يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن التغيير أسلوب يدفع العامل بشكل أفضل.

- إن ما يفوق عن 78.26% من مفردات عينة الدراسة يتفقون على كون أن التغيير التنظيمي الحاصل في المؤسسة قد أدى إلى العمل بشكل أفضل وأيضا التغيير في ظروف العمل ومنه التخفيض في معدل الإضراب ، كما أن تحسن العلاقة بين الإدارة والعامل تؤدي أيضا إلى خفض في معدل الإضرابات، فيما لم يتجاوز 1.45%

من مفردات عينة الدراسة يتذمرون من التغيير الحاصل في المؤسسة ويرون أنه لم يساهم في تخفيض في معدل الإضرابات.

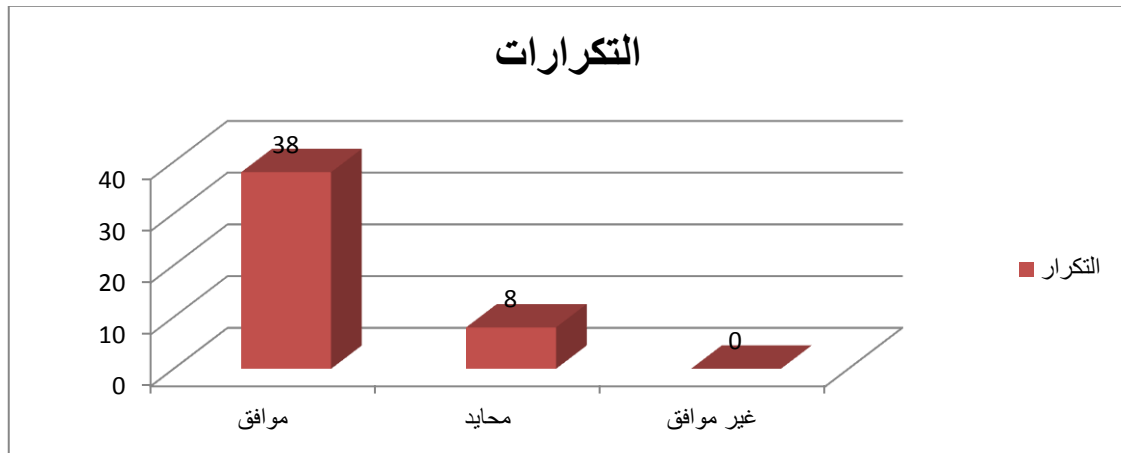
6. محور الإنتاجية:

الجدول رقم (30): إجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى لمحور الإنتاجية

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
82.59%	38	موافق
17.39%	8	محايد
0%	0	غير موافق
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (33): عدد تكرار أفراد العينة حسب العبارة الأولى لمحور الإنتاجية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Excel

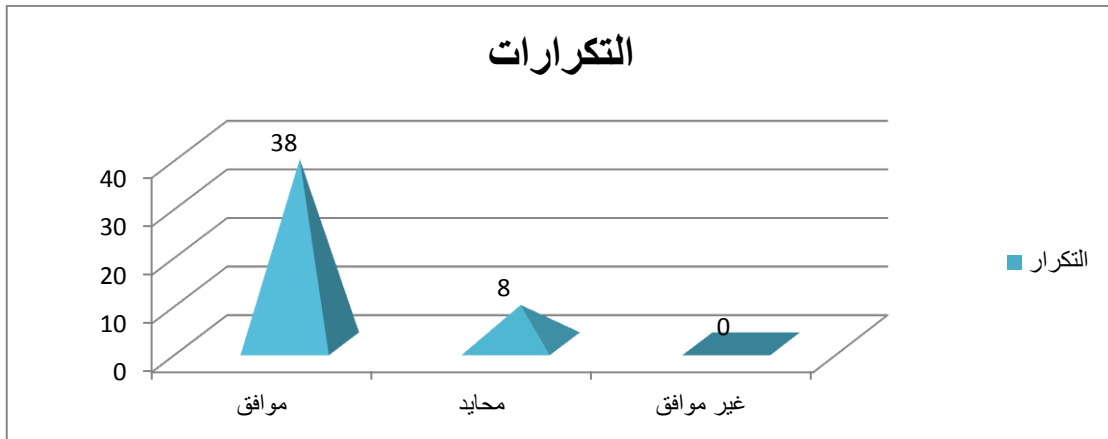
يبين الجدول رقم (30) أن إجابات العينة على العبارة الأولى التي تنص على أن التغيير في أساليب العمل أدى إلى تعظيم إنتاجيتك، فكانت نسبة الموافقة 82.59%، فيما كانت نسبة غير موافق 0%، أما النسبة المحايدة فكانت 17.39%. وهذا يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه عندما يتم التغيير في أساليب العمل سيؤدي ذلك حتما إلى تعظيم الإنتاجية.

الجدول رقم (31): إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية لمحور الإنتاجية

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
82.60%	38	موافق
17.39%	8	محايد
0%	0	غير موافق
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (34): عدد تكرار أفراد العينة حسب العبارة الثانية لمحور الإنتاجية لمحور الإنتاجية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Excel

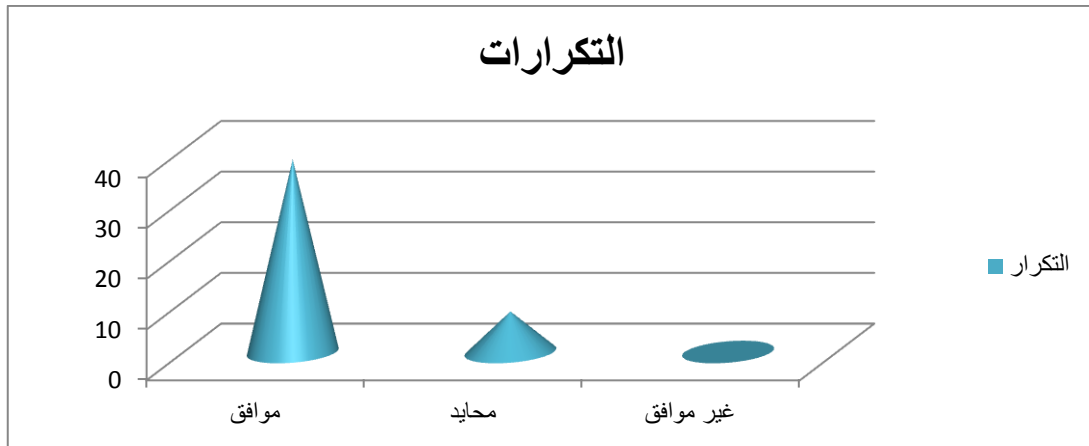
يبين الجدول رقم (32) أن إجابات العينة على العبارة الثانية التي تنص أن الأجر المرتفع الذي تحصل عليه أدى إلى بذل جهد أكبر لزيادة الإنتاجية، فقدرت النسبة الموافقة 82.60%، فيما كانت النسبة غير موافقة 0%، أما النسبة المحايدة فقدرت 17.39%. وهذا يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه الأجر المرتفع الذي يقدم للعامل يعتبر حافز لزيادة وتعظيم الإنتاجية.

الجدول رقم (32): إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة لمحور الإنتاجية

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
82.60%	38	موافق
17.39%	8	محايد
0%	0	غير موافق
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (35): عدد تكرار أفراد العينة حسب العبارة الثالثة لمحور الإنتاجية

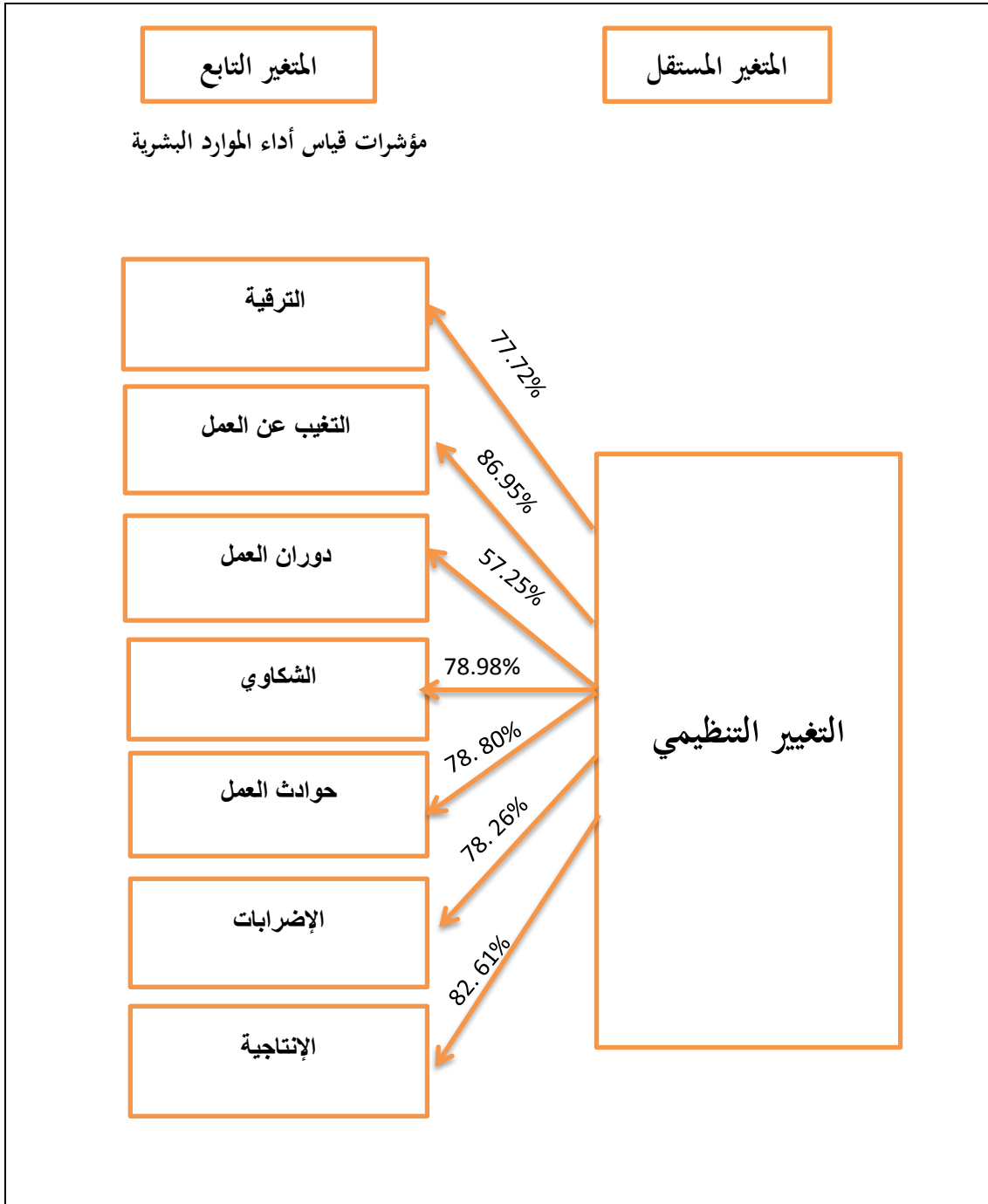


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Excel

يبين رقم (33) أن إجابات العينة على العبارة الثالثة التي تنص على أن الوسائل التحفيزية المقدمة إليك ساهمت في تشجيعك على الرفع في إنتاجيتك، فكانت النسبة الموافقة 82.60%، فيما كانت النسبة غير موافق 0%، أما النسبة المحايدة فقدرت 17.39%. وهذا يدل على أن أغلب عينة الدراسة موافقون على كون الوسائل التحفيزية تشجع العمال على رفع إنتاجيتهم.

- إن هذا التغيير أدى إلى تعظيم الإنتاجية من خلال التغيير في أساليب العمل وكذلك ارتفاع الأجر أدى زيادة الإنتاجية أيضا كما أن للوسائل التحفيزية الأخرى ساهمت في تشجيع العامل لرفع الإنتاجية، وهذا ما يدل إجمالا على ايجابية التغيير حيث إتفق ما يزيد عن ما نسبته 82.61% على أن التغيير ساهم في تعظيم الإنتاجية، فيما لم يتفق ما نسبته 0% على أن هذا التغيير لم يعظم الإنتاجية.


الشكل رقم (36) نموذج الدراسة النهائي




المصدر: من إعداد الطالبة.

خلاصة الفصل:

- من خلال هذا الفصل الذي قمنا فيه بدراسة التغيير التنظيمي الحاصل في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، من خلال انتقالها من رياض سطيف إلى أقروديف قسنطينة وأثرها على أداء مواردها البشرية فتبين أن:
- نسبة الإناث 43.47% في المؤسسة حسب تعداد مفردات العينة مما يبرز التوجه العام للمؤسسة نحو منح الفرصة للفئة النسوية للتوظيف وممارسة مهام إدارية قيادية.
 - إن موارد المؤسسة البشرية ذات الفئة العمرية (31-40) سنة التي تمثلت في نسبة 43.47% الذي يعكس دوما وجود موارد بشرية شابة مما يمنح المؤسسة آفاق للتطور من خلال اكتساب خبرات مع مرور الوقت.
 - موارد المؤسسة البشرية تتنوع في المستوى التعليمي من الابتدائي إلى الجامعي وذلك يتوافق مع الرتب الوظيفية من إطار إلى إطار سامي إلى عون تنفيذ إلى عون تحكم، موزعين على مختلف المصالح الإدارية من الإدارة العامة إلى الورشات.
 - إن ما نسبته 77.72% من مفردات عينة الدراسة يتفوقون على كون التغيير التنظيمي الحاصل في المؤسسة قد ساهم في حصولهم على ترقية وظيفية ، وهذا ما يساعد المؤسسة في المضي قدما نحو إرساء أبعاد جديدة في ظل التغيير التنظيمي الجديد.
 - ساهم التغيير في تقليل التغيب عن العمل وهذا من خلال انسجامهم في مجموعات العمل الجديدة التي أفرزها التغيير حيث ساهم التغيير إجمالا في تخفيض معدل الإضراب بنسبة 86.95%.
 - ساهم التغيير التنظيمي في إنشاء وظائف جديدة كما أدى إلى انتقال العامل إلى وظيفة مناسبة له أكثر وهذا ما يدل على إيجابيات التغيير، وذلك بنسبة 57.25% إجمالا.
 - نسبة 78.98% من مفردات عينة الدراسة يرون أن التغيير الحاصل في المؤسسة قد أدى إلى انخفاض شكواهم
 - نسبة 78.80% من مفردات عينة الدراسة يتفوقون على أن التغيير الحاصل في المؤسسة قد ساهم في حمايتهم من حوادث العمل وكذا تطوير مهارتهم للتقليل من تعرضهم لها وكذلك تحسين حالتهم النفسية.
 - نسبة 78.26% من مفردات عينة الدراسة يتفوقون على كون أن التغيير التنظيمي الحاصل في المؤسسة قد أدى بهم إلى العمل بشكل أفضل وأيضا التغيير في ظروف العمل ومنه التخفيض في معدل الإضراب .
 - إن هذا التغيير أدى إلى تعظيم الإنتاجية من خلال التغيير في أساليب العمل كما أن للوسائل التحفيزية الأخرى ساهمت في تشجيع العامل لرفع الإنتاجية، وهذا ما يدل إجمالا على إيجابية التغيير حيث إتفق ما يزيد عن ما نسبته 82.61% على أن التغيير ساهم في تعظيم الإنتاجية.



خاتمة



خاتمة:

بناءً على الدراسة التي تناولت موضوع أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الحنونة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية التي على أساسها قمنا بطرح مجموعة من الاقتراحات وكذا بعض الإشكاليات التي يمكننا دراستها مستقبلاً.

النتائج: خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية وأهمها:

أولاً: النتائج النظرية

من أهم النتائج النظرية التي توصلت إليها الدراسة مايلي:

- التغيير التنظيمي هو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها، وتحقيق التكيف البيئي (داخليا وخارجيا)؛
- التغيير التنظيمي هو الانتقال من حالة غير مرضية إلى حالة أفضل؛
- أضحى التغيير التنظيمي من أهم متطلبات التقدم والتطور للمؤسسات في الوقت الحاضر، وأمر حتمي لتعايش المؤسسة مع بيئتها ومحيطها التنافسي؛
- مقاومة التغيير التنظيمي أمر طبيعي وجب التحضير والإعداد له لتقبله؛
- من أهداف التغيير التنظيمي زيادة مستوى الأداء؛
- يعتبر أداء الموارد البشرية الركيزة الأساسية لتحقيق نجاح المؤسسات الاقتصادية؛
- الأداء هو الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة، بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها؛
- يشير أداء الموارد البشرية على أنه إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، بداية بقدراته التي يبذلها إلى إدراكه للمهام المكلفة له؛
- يتأثر أداء الموارد البشرية بعدة عوامل داخلية وخارجية وأخرى خاضعة لتحكم المؤسسة وعوامل خارج تحكمها وهي عوامل ذات أهمية كبيرة لأداء الموارد البشرية؛
- وجود عدة مؤشرات لقياس أداء الموارد البشرية وهي ذات أهمية كبيرة لمعرفة نتيجة التغيير التنظيمي الحاصل في المؤسسة.

ثانيا: النتائج التطبيقية

من أهم النتائج التطبيقية التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- ثبوت صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على أن للتغيير التنظيمي الحاصل في المؤسسة محل الدراسة أثر إيجابي في تحسين أداء الموارد البشرية؛
- إن 77.72% من تعداد مفردات العينة تقرر أن التغيير التنظيمي الحاصل في مطاحن الحضنة قد ساهم في حصولهم على ترقية وظيفية وهذا يثبت صحة الفرضية الأولى التي تنص على أن للتغيير التنظيمي أثر إيجابي على الترقية في المؤسسة محل الدراسة؛
- إن 86.95% من تعداد مفردات العينة تقرر أن التغيير التنظيمي الحاصل في مطاحن الحضنة قد ساهم في التخفيض في معدل التغيب عن العمل وهذا يثبت صحة الفرضية الثانية التي تنص على أن للتغيير التنظيمي أثر إيجابي على التغيب عن العمل في المؤسسة محل الدراسة؛
- إن 57.25% من تعداد مفردات العينة تقرر أن التغيير التنظيمي الحاصل في مطاحن الحضنة قد ساهم في تنقل العامل إلى وظيفة مناسبة أكثر، كما أدى إلى تسريح بعض العمال بنسبة 27.54% لعدم توافق مؤهلاتهم مع التغيير التنظيمي الجديد ومنه ثبوت جزئي لصحة الفرضية الثالثة التي تنص على أن للتغيير التنظيمي أثر إيجابي على دوران العمل في المؤسسة محل الدراسة؛
- إن 78.98% من تعداد مفردات العينة تقرر أن التغيير التنظيمي الحاصل في مطاحن الحضنة قد ساهم في انخفاض عدد الشكاوي وهذا يثبت صحة الفرضية الرابعة التي تنص على أن للتغيير التنظيمي أثر إيجابي على الشكاوي في المؤسسة محل الدراسة؛
- إن 78.80% من تعداد مفردات العينة تقرر أن التغيير التنظيمي الحاصل في مطاحن الحضنة قد ساهم في التقليل من حوادث العمل وهذا يثبت صحة الفرضية الخامسة التي تنص على أن للتغيير التنظيمي أثر إيجابي على حوادث العمل في المؤسسة محل الدراسة؛
- إن 78.26% من تعداد مفردات العينة تقرر أن التغيير التنظيمي الحاصل في مطاحن الحضنة قد ساهم في التخفيض في معدل الإضراب وهذا يثبت صحة الفرضية السادسة التي تنص على أن للتغيير التنظيمي أثر إيجابي على الإضرابات في المؤسسة محل الدراسة؛

- إن 82.61% من تعداد مفردات العينة تقرر أن التغيير التنظيمي الحاصل في مطاحن الحضنة قد ساهم في تعظيم الإنتاجية وهذا يثبت صحة الفرضية السابعة التي تنص على أن للتغيير التنظيمي أثر إيجابي على الإنتاجية في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: الاقتراحات:

بعد عرضنا لأهم النتائج المتوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي، وبناءً على النقائص التي لمسناها في دراستنا ارتأينا إلى تقديم الاقتراحات التالية:

- الانفتاح أكثر والاهتمام بالبحوث والدراسات العلمية من طرف المؤسسة؛
- إعتناء هياكل تنظيمية أكثر مرونة التي تدعم التغيير التنظيمي؛
- إشراك كافة العاملين في عملية التغيير التنظيمي وتنفيذه، لإدراكهم وفهمهم له أكثر لتجنب مقاومتهم له؛
- إمكانية مبادرة مدير الموارد البشرية بالتغيير لقدرته على معرفة سلوك الأفراد وقدرته على إدارتها؛
- مساندة القيادة العليا للتغيير التنظيمي و التغلب على العقبات التي تعترضه؛
- توضيح الرؤيا لمبادئ وأهداف التغيير التنظيمي المراد إحداثه؛
- توعية العاملين بإيجابيات التغيير التنظيمي؛
- التخطيط الجيد لعملية التغيير التنظيمي من خلال خطة طويلة المدى؛
- تقدير الجهود المبذولة من العاملين وضرورة المعاملة الجيدة لهم من طرف الإدارة؛
- وضع نظام تحفيزي (مادي، معنوي) لتشجيع العاملين لمضاعفة جهودهم؛
- اختيار الوقت المناسب للتغيير؛
- وضع خطة لتطبيق التغيير التنظيمي بطريقة تدريجية.

رابعا: آفاق الدراسة:

من خلال ما سبق توجد هناك الكثير من المواضيع التي لها صلة بموضوع البحث والتي من الممكن أن تصلح لتكون دراسات مستقبلية:

- سبل معالجة مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية؛
- أثر التغيير التنظيمي على الأداء المالي للمؤسسة؛
- أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات غير الربحية.



قائمة المراجع



أولاً: الكتب

1. حسن مُجَّد أحمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوزيعات، القاهرة، 2010.
2. خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
3. زيد منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة لنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
4. مُجَّد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان- الأردن، 2010.
5. مُجَّد فالح الصالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
6. مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015.
7. نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
8. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.
9. نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2015.
10. صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط 4، عمان- الأردن، 2014.
11. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011.
12. سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الحرية، بدون ذكر بلد، 2012.

ثانياً: المقالات

13. أحمد صالح الهزايمة و مُجَّد الزعبي، أثر التغيير في التطوير التنظيمي، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة الأردن، العدد 7.
14. أحمد لعربي والعقبى الأزهر، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إرساء أخلاقيات المهنة، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، العدد 39، فيفري 2017.
15. إياد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، مجلد 27، العدد 4، 2011.

16. برباوي كمال، دور الأنماط القيادية والتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة بشار، العدد 8، 2014.
17. بلايلية ربيع، تحسين الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة سوق أهراس، العدد الأول، جوان 2017.
18. بوالشرش كمال، استراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة عنابة، العدد 10، جوان 2017.
19. توفيق برباش، دور الاتصالات الداخلية في إنجاح التغيير التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، www.asjp.com، 2010.
20. رقية البدارين و فريد مُجَّد القواسمية، دور المرأة في قيادة التغيير، مجلة اللقاء للبحوث والدراسات، جامعة الأردن، المجلد 16، العدد 1، 2013.
21. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 7، 2010/2009.
22. طويهر طه المداني، أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 22، جانفي 2017.
23. عبد الحميد بورحومة وبودراع أمنية، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 10، ديسمبر 2016، المركز الجامعي لتامنغست-الجزائر.
24. علوطي عاشور وآخرون، التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي لدى أساتذة الجامعين، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة 2، العدد 10، جوان 2017.
25. ليلي بوحديد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الباحث الاقتصادية، جامعة باتنة، العدد 3، جوان 2015.
26. مُجَّد مصطفى القصيمي، اعتماد بعض المداخل الادارية لمواجهة مقاومة التغيير، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العدد 89، المجلد 30، 2008.
27. مارس هناء، مؤشرات التغيير التنظيمي و الفعالة التنظيمية وفق نظرية "كبير تلوين"، مجلة أبحاث تقنية وتربوية، جامعة قسنطينة 2، العدد 10، جوان 2017.

28. مؤيد الساعدي وآخرون، تأثير رأسمال البشري في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كربلاء، العدد 3، 2013.
29. نوال بوعلاق وياسمينه عمامرة، دور رأسمال الفكري في التغيير التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تبسة، العدد 53، 2017.
30. هبال عبد المالك، أثر نمط القيادة على إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي وجهة نظر العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، العدد 16، 2016.
31. هديل داهي عبد الله وآخرون، أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لبعض القيادات الادارية للاتحادات الرياضية في محافظة نينوى، مجلة جامعة كركوك، جامعة الموصل، العدد 3، 2009.
32. الهاني عاشور، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، جامعة بسكرة، جوان 2016.
33. ياسر لطيف خلف، دور التغيير التنظيمي في تحقيق الصراع التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الفلوجة، العدد 99، 2017.
34. يوسف بدلة، أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الاستشفائية، مؤسسة، العدد 4، 2014.
- ثالثا: الملتقيات**
35. بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الدولي، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 13/12 ماي 2010.
36. عبد القادر عيادي، حتمية الحوكمة لتقييم وتقوم كفاءة الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية، مداخلة في الملتقى الدولي: عصرنة قطاع المؤسسات الجزائرية البديل الاقتصادي الفعال لقطاع المحروقات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 6 و7 مارس 2018.
37. عيسى قروش وبتقة صونيا، مؤشرات قياس الأداء في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة في الملتقى الدولي: عصرنة قطاع المؤسسات الجزائرية البديل الاقتصادي الفعال لقطاع المحروقات، جامعة المسيلة، 6 و7 مارس 2018.

38. نصر الدين بن عمارة وسليمانى مُجَد، تقييم وإدارة الأداء أساليب تحسينه كمدخل لعصرنة قطاع المؤسسات الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الدولي: عصرنة قطاع المؤسسات الجزائرية البديل الاقتصادي الفعال لقطاع المحروقات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 6 و7 مارس 2018.

رابعاً: الرسائل الجامعية

39. إبتسام إبراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، مذكرة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة، 2006.

40. بلحسين دلندة، دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012/2013.

41. بن لحبيب بشير، دور إعادة هندسة التدريب في رفع أداء الإطارات بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الأغواط، 2012/2013.

42. بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق بفعالية التنظيم، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2014/2015.

43. بويرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011/2012.

44. بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013/2014.

45. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2008/2009.

46. باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2009/2010.

47. رجم خالد، أثر نظام المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، شهادة ماجستير غير منشورة، علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012.
48. رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، مذكرة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2014/2013.
49. زهير محمود الكردي، استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماجستير غير منشورة، أصول التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، ديسمبر 2016.
50. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010/2009.
51. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2002/2001.
52. علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013/2012.
53. عماد صفوك جلود الرويلي، دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة البحرين، 2014.
54. عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، مذكرة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015/2014.
55. عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
56. عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011/2010.
57. كرمي كريمة، التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، 2010/2009.

58. مبارك بنيا ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- السعودية، 2004.
59. مختاري ضاوية، دور لوحات القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013/2012.
60. يوسف صالح الحمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

خامسا: المواقع الإلكترونية

61. https://fr.slideshare.net/mobile/kama_naser/4-4824301/, 24/03/2018



قائمة الملاحق



6 جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

الموضوع: استثمار الاستبيان

إلى السيدة (ة) المحترم (ة):

لكم مني التحية الطيبة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

في إطار التحضير مذكرة ماستر في علوم التسيير بعنوان "اثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، حيث أن المؤسسة حدث فيها تغيير من خلال انتقالها من رياض سطيف إلى أقروديف قسنطينة، وعليه تم تصميم هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة، نرجو منكم الإجابة بدقة على مجموعة من الأسئلة المرفقة للاستبيان بصراحة وموضوعية، مع العلم أن إجاباتكم ستبقى محفوظة ضمن حدود الدراسة والبحث العلمي.

شكرا على تعاونكم

أولا: معلومات عامة.

- (1) الجنس: ذكر أنثى
- (2) العمر: 30 سنة فأقل من 31-40 سنة من 41-50 سنة أكثر من 51 سنة
- (3) المستوى العلمي: ابتدائي متوسط ثانوي معي
- (4) الخبرة المهنية: 5 سنوات فأقل من 6 سنوات إلى 10 سنوات من 11 سنة إلى 20 سنة من 20 سنة فأكثر
- (5) الرتبة الوظيفية: إطار إطار سامي ون تنفيذ عون تحكم
- (6) المصلحة (القسم): إدارة عامة إدارة الموارد البشرية مصلحة المحاسبة والمالية مصلحة التجارية
- الورشة




ثانيا: مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية
إليك العبارات التالية الخاصة بمؤشرات قياس أدائك:

بدائل الإجابة					العبارة	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
الترقية						
					ساهم التغيير في ترقيةك وظيفيا.	01
					ساهمت الترقية في تحفيزك لأداء المهام بشكل أفضل.	02
					ساهمت الترقية في تحقيق الاستقرار الوظيفي لك	03
					تمت عملية الترقية في مؤسستك بناء على تحسين أدائك.	04
التغيب عن العمل						
					ساهم التغيير في تقليل نسبة غيابك عن العمل.	01
					أدى التغيير الى انسجامك مع جماعات العمل الجديدة.	02
					أدى تطبيق القوانين الجديدة إلى تقليص عدد الغياب.	04
دوران العمل						
					أدى التغيير الى تتقلك لوظيفة مناسبة لك.	01
					ساهم التغيير في انشاء وظائف جديدة.	02
					أدى التغيير إلى تسريح بعض العمال.	03
الشكاوي						
					أدى التغيير إلى انخفاض الشكاوي المقدمة من طرفك.	01

					عالج التغيير المشاكل المسببة لشكاويك السابقة.	02
					ساهمت شكاويك المطروحة في تغيير أساليب العمل الى الأحسن	03
حوادث العمل						
					أدى التغيير إلى تقليل حوادث العمل.	01
					أدى تطوير مهاراتك إلى تقليل تعرضك لحوادث العمل.	02
					أدت الاجراءات الوقائية الجديدة لحمايةك من حوادث العمل.	03
					أدى التغيير إلى تحسين حالتك النفسية	04
الإضرابات						
					أدى التغيير في ظروف العمل إلى تخفيض معدل الإضراب	01
					تحسن العلاقة بينك وبين الإدارة خفض من معدل الإضراب.	02
					دفعك التغيير إلى العمل بشكل أفضل.	03
الانتاجية						
					أدى التغيير في أساليب العمل إلى تعظيم إنتاجيتك.	01
					أدى ارتفاع الاجر الذي تحصل عليه إلى بذلك جهدا أكبر لزيادة الانتاجية	02
					ساهمت الوسائل التحفيزية المقدمة اليك في تشجيعك على الرفع من انتاجيتك	03

شكرا لكم على حسن تعاونكم.

قائمة الأساتذة المحكمين:

الرقم	اسم الأستاذ المحكم	رتبة الأستاذ المحكم	الإمضاء
01	عز الدين عبد الرؤوف	أستاذ محاضر (أ)	
02	بركاتي حسين	أستاذ محاضر (أ)	
03	زريق عمر	أستاذ مساعد (أ)	

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة لدراسة أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، من خلال إجراء دراسة تحليلية لآراء عينة عشوائية من عمال المؤسسة، ولهذا تم استعمال أداة الاستبيان لجمع البيانات، إضافة إلى استخدام عدة أساليب إحصائية من أجل تحليل المعطيات واختبار الفرضيات.

وعليه توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي لتغيير التنظيمي الحاصل في المؤسسة محل الدراسة على تحسين أداء الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، أداء الموارد البشرية.

Résumé de l'étude:

Cette étude a pour objectif d'étudier l'impact du changement organisationnel sur la performance des ressources humaines de l'entreprise économique « Moulins HODHNA » à Msila, Cela par l'élaboration d'une étude analytique des opinions d'un échantillon aléatoire de travailleurs de l'entreprise, par l'utilisation d'une questionnaire comme outil de collecte de données, ainsi utilisation de plusieurs méthodes statistiques pour l'analyse des données et tests les hypothèses.

Par conséquent, l'étude a révélé des résultats, le plus important de ces résultats c'est l'impact positif du changement organisationnel dans l'amélioration de la performance des ressources humaines de l'entreprise.

Mots-clés: changement organisationnel, performance des ressources humaines.