

التغيير التنظيمي وأثره على أداء المورد البشري في المؤسسات الجزائرية  
دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أفلو  
Organizational change and its impact on the performance of human resources in  
Algerian institutions  
Aflou Public Health Foundation Case Study

مراد مسعود سعداوي

جامعة يحي فارس المدينة

saadaoui.mourad@univ-medea.dz

بن يوسف خلف الله •

المركز الجامعي أفلو

[b.khalfallah@cu-aflou.dz](mailto:b.khalfallah@cu-aflou.dz)

تاريخ النشر: 2022/04/01

تاريخ القبول: 2022/12/31

تاريخ الاستلام: 2021/06/03

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أفلو، حيث تم استخدام الاستبيان في هذه الدراسة من أجل إبراز معلومات واختبار صحة الفرضيات إحصائياً، ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة وجود أثر للتغيير التنظيمي الحاصل في المؤسسة محل الدراسة على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: موارد بشرية، إدارة موارد بشرية، تغيير تنظيمي، مقاومة تغيير تنظيمي.

تصنيف JEL: D23, J5, O15

**Abstract:**

This study aimed to highlight the role of human resources management in bringing about organizational change in the public health institution Aflou, where the questionnaire was used in this study in order to highlight information and test the validity of hypotheses, statistically. The organization under study aims to improve the performance of human resource management.

**Keywords:** human resources, human resource management, organizational change, resistance to organizational change.

**Jel Classification Codes:** D23 J5 ,O15

• المؤلف المرسل: بن يوسف خلف الله

## I. تمهيد:

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة والأعمال حيث أصبحت في الوقت الحاضر من الإدارات الهامة في المنظمة وأكثرها حساسية، كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المنظمة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية منها والخارجية، حيث تعتبر وظيفة أساسية في المنظمات فهي تسهر على تحقيق أهداف المنظمة.

فالعنصر الحالي أصبح يتسم بالتغير السريع والعميق والمتلاحق في الجوانب التكنولوجية، سياسية، الاقتصادية، والإدارية مما ينعكس أثرها على المؤسسة بشكل خاص والتي أصبح من أهم مهامها وأهدافها تحقيق التكيف والتوافق مع هذه التغيرات السريعة والمتجددة، حيث أن الموارد البشرية هي الأساس في إحداث أي تغيير في منظمات الأعمال وهي المعنية بشكل رئيسي بإدارة عملية التغير من حيث التخطيط له وتنظيمه وتوجيهه والرقابة عليه وبما أننا نعيش الآن في عالم متغير نلمس هذا التغير في شتى مجالات الحياة، إن التسارع في نمط الحياة الآن والتجديد المستمر في الاختراعات والتطورات يدفع بالبشر إلى محاولة مواكبة هذا التغير والتكيف معه وتبنيته ذلك من أجل الوصول دائما للأفضل ومن هنا كان التغير ومحاولة الوصول لتحقيقه، ونستطيع تعريف التغير بأنه الاختلاف عما هو قائم، أو الانتقال إلى حالة مغايرة للواقع الذي نعيشه.

لقد عرفت المؤسسات الجزائرية عدة تغيرات، سميت تارة بالإصلاحات وتارة بالتغيرات، لكن الحقيقة الأكيدة أنها أثرت دون شك على إدارة الموارد البشرية، وهذا ما نحاول التعرف عليه من خلال هذه الدراسة.

الإشكالية :

كيف يؤثر التغير التنظيمي على إدارة الموارد البشرية ؟

وتتفرع هذه الإشكالية بدورها إلى عدة أسئلة فرعية :

هل التغير التنظيمي يتلاءم مع بيئة المؤسسة ؟

هل تواجه المؤسسة صعوبات في إدارة الموارد البشرية ؟

فرضيات الدراسة

H<sub>0</sub>: لا يؤثر التغير التنظيمي على إدارة الموارد البشرية

H<sub>0</sub>: لا تواجه المؤسسة صعوبات في إدارة الموارد البشرية

H<sub>0</sub>: التغير التنظيمي لا يتلاءم مع بيئة المؤسسة

أهمية الدراسة:

تنبع الأهمية العلمية لمثل هذه الأبحاث من الاهتمام المتزايد الذي تجده إدارة الموارد البشرية في

المؤسسات، حيث يمثل عنصر الفرق وركيزة التميز في عالم يتعرض لشدة التقلب والتغير؛

- يرمي هذا الموضوع إلى توضيح أثر التغير التنظيمي على أداء العاملين، بحيث يهدف التغير التنظيمي

إلى تحسين قدرات المنظمة على استيعاب التحديات ومواكبة التطورات لحل المشكلات التي تواجهها؛

- التغلب على مشاكل التغيير لتعزيز وتطوير الأداء.

أهداف الدراسة:

تكمّن أهداف الدراسة في:

- تقديم منظور مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية ووظائفها؛

- التعرف على مفهوم التغيير التنظيمي وطرق التغلب على مقاومة العاملين له؛

تسليط الضوء على أهم الأسباب التي من الممكن أن تؤدي إلى عمليات التغيير داخل المنظمة.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب

لهذا النوع من الدراسات، والذي يقوم على جمع وتحليل وعرض المادة العلمية من خلال استخدام مختلف الاستبانة للإلمام بكل الجوانب للموضوع ..

أولاً: التأسيس المعرفي لمتغيرات الدراسة

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى

كفاءة و قدرات و خبرات هذا العنصر البشري و حماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة و نجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها

1. مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية

1.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية :

تعرف الموارد البشرية بأنها: "جميع الناس الذين يعملون في المنظمة، رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها، تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية".

يتبين من هذا التعريف، أن الموارد البشرية هي جميع الأفراد في المنظمة على إختلاف مستواهم في الهيكل التنظيمي (أعوان تنفيذيين، رؤساء أو مسؤولين، الإدارة العليا) والذين إتحقوا بالمنظمة، وتم توظيفهم فيها، وفقاً لمجموعة من القواعد والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تحدد مهامهم للوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. (بومجان، 2015)

ويمكننا تعريفها على أنها عملية توفير العدد المناسب من الأفراد المناسبين وتعيينهم في الوظائف المناسبة في الوقت المناسب بالإضافة إلى تنميتهم وتطويرهم والحفاظ عليهم لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (Kim & Jennifer , 2007).

2.1 أهمية إدارة الموارد البشرية

تستمد إدارة الموارد البشرية أهميتها من أهمية القوى العاملة إذ أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي وإذا تم إختياره وإعداده وتدريبه بعناية وبالشكل الجيد وتم إسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة للصيقة لضمان أدائه لعمله ومن ثم المورد البشري الذي يستطيع التحكم وبكفاءة في الموارد الأخرى ويحدد مدى استخدامها ومدى ما يستطيع الإسهام به في الإنتاج.

إن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن إحداث الفارق بين العامل المؤهل والمدرّب والعامل الذي ظل على حاله دون تدريب إضافة إلى ذلك فإن التعامل مع مشكلات العاملين تتطلب كفاءات وقدرات متخصصة قادرة على معرفة الجوانب الشخصية للأفراد لذلك زاد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات وضرورة استخدامها بطريقة مثلى خاصة بعد ظهور عدم التناسب بين الحاجات من الموارد البشرية وبين أداء وإمكانيات القوى العاملة بها. (السلي،:، 1998)

### 3.1 تحديات إدارة الموارد البشرية

مما لا شك فيه أن المؤسسات تتطور بشكل كبير، ففي عالم تسيطر عليه آفاق العولمة وتحيط به التطورات التكنولوجية فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الإستمرار، لذا فإنه من المهم جدا التعرف على قوى ومتغيرات المحيط التي تؤثر بشكل مباشر، أو غير مباشر على كافة الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وهذه التحديات كان لها التأثير القوي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وما نجم عنها من تغيرات في مفاهيمها. إن التغيرات الواسعة والسريعة في مجال التكنولوجيا الإلكترونية أو غيرها سوف تؤدي حتما إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسة، وسوف تزداد بعض الأنشطة مثل التدريب، والتخطيط للمستقبل الوظيفي، بما يتناسب مع تلبية إحتياجات هذه التغيرات. (الدين، 2011)

- ✓ تنوع المنتجات وتعديل مواصفاتها، وزيادة الإنتاجية، من خلال عمليات الإبداع التكنولوجي المتسارعة وأثرها سواء على المنتج أو العملية الإنتاجية؛
- ✓ تغيير الكفاءات الضرورية أو المتطلبات المهارية: أدى التطور التكنولوجي إلى تغيير المتطلبات المهارية والأدوار الوظيفية للعمال، والتي نجم عنها دمج بعض الوظائف مع بعضها، وإنشاء، وتغيير، وإختفاء وظائف أخرى، لذلك هذا التحول في المهن أو المهارات الضرورية، يتطلب تكييف الفرد من خلال التكوين والإستثمار فيه و تأهيله مع هذه المستجدات كأولوية في المخطط المهني؛
- ✓ إعادة تئمين تكاليف التجهيزات: أصبحت مدة حياة التجهيزات قصيرة، وهذا راجع لسرعة إهتلاكها وتقدمها بظهور تجهيزات جديدة، وقد أدت إلى تخفيض وقت إستعمالها بصفة كبيرة، وهذا ما يتطلبه زيادة في مدة استعمالها واستغلالها من خلال تبني مختلف أشكال إستغلال وقت العمل (فريق مناوبة في نهاية الأسبوع أو العمل بأوقات متناوبة، نظام العمل الوقت المرن). (بومجان، 2015)

### 2. مفاهيم حول التغيير التنظيمي :

أمام تزايد الإهتمام بالسلوك التنظيمي حظي موضوع التغيير التنظيمي بالإهتمام أيضا، وقد قدمت بشأنه العديد من التعاريف سيتم التطرق إليها خلال هذا المطلب.

**التعريف الأول:** التغيير التنظيمي هو سلوك متعمد، تقوم به الإدارة العليا مع إشراك جميع أفراد المنظمة، والذي يتمثل في إجراءات مخططة للعمليات التنظيمية على مستوى التنظيم ككل بما فيها من تعديلات في التكنولوجيا والتقنيات والطرق ووسائل العمل والموارد و...، والتي تعتمد فيها على معارف العلوم السلوكية سعياً لتحقيق هدف المنظمة، فعملية التغيير التنظيمي تركز على جانبين هامين؛ هما الجانب التقني و الجانب السلوكي. (مخلو، 2014)

**التعريف الثاني:** تغير موجه، مقصود، هادف وواعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الإنتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات

**التعريف الثالث:** التغيير التنظيمي هو عملية تعديلات في سياسات وأهداف الإدارة بغرض ملاءمة الأوضاع المحيطة بها. (كريمة، 2010)

خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، و على الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العملي للعلوم السلوكية.

**التعريف الشامل:** التغيير التنظيمي ظاهرة مصاحبة للتحويل الإقتصادي الذي أجبر المؤسسات على البحث عن أساليب حديثة من أجل الحفاظ على البقاء وتحقيق التوازن والتكيف في النظام الجديد، وعليه فإن هدف التغيير التنظيمي إحداث تعديل في سلوك الأفراد وهيكل المؤسسات والأدوات التكنولوجية الحديثة المستخدمة هو نقلها من وضعها الحالي إلى الوضع المرغوب فيه عن طريق التخطيط الهادف والمستمر. (سارة و مريم، 2016)

**3. أسباب التغيير التنظيمي**

بالنظر إلى كون المنظمات عبارة عن نظام مفتوح يحصل على المدخلات من البيئة والتي يتم تحويلها إلى مخرجات ليتم إرسالها أيضاً إلى البيئة، وبالتالي فإن المنظمات بصفة عامة تعمل جدياً على ضمان استقرار مدخلاتها ومخرجاتها إلا أنه ونظراً للتغيرات البيئية فإنه لا بد لها أن تتوافق مع المتغيرات التنظيمية التي تحدث، وعموماً يمكن القول بأن الأسباب أو القوى الدافعة للتغيير تتجلى في: (جرو، 2018)

1.3 التغيير للاستجابة للضغوط والقوى الخارجية: قد تحدث بعض التغيرات في المجتمع نظراً لحدوث تطورات في الأوضاع الاقتصادية أو الإيديولوجية في المجتمع الأمر الذي يحتم على القائمين على الوحدات التنظيمية والاقتصادية في الدول ضرورة العمل على بيئة نشاطها حتى يمكن أن تستجيب لمثل هذه التغيرات القومية وقد يظهر هذا جلياً من خلال:

- التغيير في ظروف السوق المحيطة بالمنظمة: مثل التغيرات التي تحدثها القوى المنافسة؛
  - التغيير في التكنولوجيا المستخدمة: كإدخال أجهزة الكمبيوتر وتأثيرها على الإنتاج في النوعية أو الكمية؛
  - التغيير في البيئة المحيطة بالمنظمة: كالتغيرات في علاقة الحكومة بالمنظمات المختلفة.
- 2.3. التغيير تلمساً لحل بعض المشاكل الذاتية أي ضغط القوى والعوامل الداخلية: قد تنبع الحاجة للتغيير من وجود بعض المشاكل الذاتية داخل الوحدات التنظيمية والمتمثلة في مدى قدرة التنظيم الحالي على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة، ومن أمثلة هذا التغيير نذكر:

- التغيرات في العمليات والأنشطة: كما هو الحال مثلا في عملية اتخاذ القرارات؛  
- التغيرات في الأفراد.

3.3. التغير يهدف السيطرة على المناخ أو جزء منه: لكون المناخ المحيط دائم التغير والتطوير لذلك فإن محاولة السيطرة على هذا المناخ تعتبر عملية غاية في الصعوبة لذلك فإنه حتى يتسنى تحقيق ذلك لابد من الاعتماد على:

- إحداث التغير بشكل تدريجي: أي من البسيط إلى المعقد؛  
- أو التغير في شكل مرحلي: بحيث كل مرحلة تحاول أن تحقق إحدى جزئيات التغير الكلي والشامل؛  
- التغير الفوري والشامل.

#### 4. طبيعة الأثر الفعلي لإدارة التغير التنظيمي على أداء المؤسسة

يقصد بالأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، حيث إن عملية التغير التنظيمي تقوم بإجراء تعديلات في هذه الأهداف والسياسات بغرض ملاءمة الأوضاع المحيطة بها. فالأداء هو محصلة إنعكاس كيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، ومن أهم أهداف المؤسسة القدرة على الإستمرارية والديمومة بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال.

وإدارة التغير التنظيمي لها دور وأثر على أداء المؤسسة من خلال الإرتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عال من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة. (الفتاح، 2013)

ثانيا: الإطار التطبيقي واختبار فرضيات الدراسة

#### 1. تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أفلو

أنشأت المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأفلو 2007، وبدأت تزاول نشاطها سنة 2008/01/01، وهذه المؤسسة هي مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي وتتكون المؤسسة من مجموعة من العيادات وقاعات العلاج تغطي مجموعة من سكان المنطقة.

#### 1.1 مديريات المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أفلو

تحتوي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأفلو على مجموعة من المصالح والمديريات ألا وهي:

- المدير العام؛
  - مكتب التنظيم العام؛
  - مكتب الإتصال.
- ثم تأتي بعدها عدة مديريات:
- المديرية الفرعية للمصالح الصحية؛
  - المديرية الفرعية للموارد البشرية؛

- المديرية الفرعية للمالية والوسائل؛
  - المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.
  - تشتمل المديرية الفرعية للمصالح الصحية ثلاث مكاتب:
  - مكتب الوقاية ونظافة المحيط؛
  - مكتب القبول والتعاقد وحساب التكاليف؛
  - مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها.
  - وتشمل المديرية الفرعية للموارد البشرية مكاتبين:
  - مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات؛
  - مكتب التكوين.
  - وتشمل المديرية الفرعية للمالية والوسائل ثلاث مكاتب:
  - مكتب الميزانية والحاسبة؛
  - مكتب الصفقات العمومية؛
  - مكتب الوسائل العامة والهيكل.
  - وتشمل المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقة:
  - مكتب صيانة التجهيزات الطبية.
- 2.1 مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أقلو**
- يتمثل دور ومهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في التكفل وبصفة متكاملة فيما يلي:
- الوقاية والعلاج القاعدي؛
  - تشخيص المرض؛
  - العلاج الجوّاري؛
  - الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص والطب المتخصص القاعدي؛
  - الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي.
  - تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان والتكفل على الخصوص بما يأتي:
  - المساهمة في الترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بالمحافظة على الصحة والنقاوة ومكافحة الأمراض والأفات الإجتماعية؛
  - المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.
2. مجتمع وعينة الدراسة
- 2.1 مجتمع الدراسة: شملت الدراسة الميدانية مجموعة من الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أقلو - الأغواط لهم علاقة بمجال دراستنا، وهي مؤسسة عمومية تابعة لقطاع الدولة.

2.2 عينة الدراسة: لقد تم توزيع (35) استمارة قصد الحصول على أعلى نسبة تمثيل ممكنة، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي :

الجدول 01: مجتمع الدراسة

النسبة %	التكرار	البيان
100 %	35	الاستثمارات الموزعة
97.14 %	34	الاستثمارات المسترجعة
2.85 %	01	الاستثمارات غير مسترجعة
00 %	00	الاستثمارات الملغاة
97.14 %	34	الاستثمارات الصالحة للدراسة

المصدر : من إعداد الباحثين

التعليق : الملاحظ من خلال الجدول أن عدد الاستثمارات الموزعة بلغ (35) استمارة والتي تم تحصيل منها 34 من أفراد العينة و01 استمارة فقدائها نتيجة الإهمال ، والملاحظ أن نسبة الاستثمارات الصالحة للتحليل تمثل 97.14% من إجمالي الاستثمارات الموزعة وهي نسبة جيدة للتحليل.

## II. الطرق والأدوات

### 1.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات: حيث تم الاستفادة في تحليل البيانات التي تم

جمعها في هذه الدراسة من برنامج

تجميع وتبويب إجابات أفراد العينة في برنامج spss يتيح جملة من الأساليب الإحصائية للمساعدة على تحليل الجيد والموضوعي لمخرجات الاستبيان من هذه الأساليب نجد:

معامل الفاكرونباخ: من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة والاستقرار في النتائج المتحصل عليها.

اختبار الفرضيات: تم استخدام One Semple T-test اختبار (T) للعينة الواحدة من أجل اختبار الفرضيات.

### 2. صدق وثبات الإستبانة

قمنا في هذا الفرع بإعداد إستبانة مقننة قبل توزيعها على عينة الدراسة وذلك للتأكد من صدقها وثباتها، لذلك قمنا ب:

2.1 صدق الإستبانة: للتأكد من صدق الاستمارة تم عرضها على أساتذة ، لإبداء رأيهم في مدى دقة ووضوح

العبارات لتغطية كل محور من محور متغيرات الدراسة وقد تم إجراء أهم التعديلات بناء على آرائهم

وملاحظاتهم، وقد استجبنا لآراء الأساتذة المحكمين في ظل التوجهات والملاحظات التي أبدوها لنا، وقد قمنا

بإجراء التعديلات في فقرات ومحاور الاستبيان وبعد إجراء التعديلات تم التوصل إلى الاستمارة في صورتها

النهائية.

2.2 الثبات: للتأكد من ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل الفا كرونباخ، حيث كلما أقترب من الواحد وكان مرتفعا، فان هذا يعتبر مؤشرا جيدا على ثبات الاستبيان وبالتالي صلاحيته وملائمة الأداة لأغراض الدراسة، والجدول رقم 03 يبين اختبار الثبات للمتغيرات.

الجدول 02: اختبار الثبات للمتغيرات

المحور	عدد العبارات	كرونباخ معامل الثبات
التغيير التنظيمي يتلاءم مع بيئة المؤسسة	10	0.945
إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها	10	0.933
تأثير التغيير التنظيمي على إدارة الموارد البشرية	10	0.651
معامل الثبات الاجمالي	30	0.943

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن معاملات ثبات متغيرات الدراسة تراوحت ما بين 0.651 وبين 0.945، بينما بلغ معامل الاستبانة ككل (0.943)، وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول (60%)، وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة، أن شرط ثبات أداة الدراسة يتحقق إذا كان معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر أو يساوي 0.60، ويمكن القول أن أداة الدراسة تتميز بالثبات وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

2.3 الصدق البنائي: يعتبر الصدق البنائي أحد المقاييس التي تختبر مدة صدق الأداة التي تقيس مدى إمكانية تحقيق الأهداف التي نريد الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالمحور الكلي للاستبيان.

وفيما يلي الجدول رقم (03) معامل الارتباط لسيرمان بين كل المحاور فيما بينها والمحور الكلي للدراسة، لأن معامل سيرمان يقيس الارتباط بين الرتب أي الظواهر غير الكمية (النوعية وعلى شكل رتب).

الجدول 03 حساب معاملات الارتباط بين كل محاور الاستبيان والمحور الكلي للدراسة

		X1	X2	X3	Z	
Rho de Spearman	X1 التغيير التنظيمي يتلاءم مع بيئة المؤسسة	متغير	1,000	0,917**	0,804**	0,974**
		مستوى الدلالة	.	0,000	0,000	0,000
		العينة	34	34	34	34
	X2 المعوقات والصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	متغير	0,917**	1,000	0,708**	0,941**
		مستوى الدلالة	0,000	.	0,000	0,000
		العينة	34	34	34	34
	X3 تأثير التغيير التنظيمي على إدارة الموارد البشرية	متغير	0,804**	0,708**	1,000	0,873**
		مستوى الدلالة	0,000	0,000	.	0,000
		العينة	34	34	34	34
	Z الدرجة الكلية	متغير	0,974**	0,941**	0,873**	1,000
		مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	.
		العينة	34	34	34	34

0.01 مستوى الدلالة عند

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال جدول رقم (03) أن معاملات الارتباط تتراوح بين 0.708 و 0.974 ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الاحصائي  $\alpha = 0.01$ ، وهذا مما يدل على صدق الاستبيان.

### 12.3 اختبار التوزيع الطبيعي :

تتمثل اعتدالية التوزيع فيه إتباع بيانات التوزيع الطبيعي ، للقيام بهذا الاختبار تم استعمال اختبار كولمرغروف – سمرتوف والذي يعد من الاختبارات المعلمية للتوزيع الطبيعي .  
والجدول الموالي يوضح النتائج التي أسفر عنها هذا الاختبار .

الجدول (.....) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

اسم المتغير	عدد الفقرات	قيمة z	قيمة مستوى الدلالة (sig)
الاستمارة ككل	30	0.072	0.200

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

اعتمادا على الجدول أعلاه والذي يبين نتائج الاختبار (sAMPL k-s) للتوزيع الطبيعي أن نتيجة الاختبار للاستمارة ككل تقدر بـ (0.200) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، وهذا يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة

### III. نتائج الدراسة

#### 1. تحليل الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

#### الجدول 04: وصف أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	الفئة	التكرارات	النسبة
العمر	أقل من 30	7	20.6
	من 31-40 سنة	14	41.2
	من 41-50 سنة	13	38.2
المستوى العلمي	ليسانس	16	47.1
	تكوين متخصص	08	23.5
	دراسات عليا	10	29.4
المستوى الوظيفي	ممرض	08	23.5
	طبيب	10	29.4
	إداري	16	47.1
الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	23.5
	ما بين 5-10 سنوات	11	32.4
	ما بين 11-20 سنة	15	44.1

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي أن أغلب أفراد العينة جامعيون حيث بلغ عددهم (26) فردا وهو ما يعادل نسبة 76.5% وهي نسبة جيدة، وهذا يدل على قدرة أفراد العينة على تفهم أسئلة الاستبانة والإجابة عليها، وهذا ما يعطي كذلك أهمية للبحث من حيث النتائج المتحصل عليها، أما بالنسبة للوظيفة فأغلب أفراد العينة هم موظفين حيث بلغ عددهم (12) فردا بنسبة 35.3% وهذا ما يخدم هدف الدراسة، كما يلاحظ من خلال الجدول أن 32.4% من المستجوبين يملكون خبرة بين 10 و 20 سنوات هذا

ما يعزز الثقة بإجابات العينة ، ويدل ذلك أن غالبية العينة هم فئات عمرية شباب بما يخدم هدف الدراسة وهي زيادة الالتزام بأخلاقيات الأعمال وهذا يخدم مستقبل أداء المورد البشري.

## 2. اختبار الفرضيات

من أجل اختبار فرضيات الدراسة استخدمنا اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) 1.2 اختبار الفرضية الأولي:  $H_0$ : التغيير التنظيمي لا يتلاءم مع بيئة المؤسسة

### جدول 6 اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test)

رقم الفرضية	المحسوبة T قيمة	درجات الحرية DF	الدلالة	النتيجة
01	68.294	33	0.000	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن قيمة t المحسوبة (68,294)، وهي أكبر من قيمة t الجدولية عند درجة الحرية 33 وعند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة أي التغيير التنظيمي يتلاءم مع بيئة المؤسسة

2.2 اختبار الفرضية الثانية:  $H_0$ : لا تواجه المؤسسة صعوبات في إدارة الموارد البشرية

### جدول 7: اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test)

رقم الفرضية	المحسوبة T قيمة	درجات الحرية DF	الدلالة	النتيجة
02	40.956	33	0.000	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن قيمة t المحسوبة (40,956)، وهي أكبر من قيمة t الجدولية عند درجة الحرية 33 وعند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة أي تواجه مؤسسة صعوبات في إدارة الموارد البشرية .

3.2 اختبار الفرضية الثالثة: لا يؤثر التغيير التنظيمي على إدارة الموارد البشرية

### جدول 8: اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test)

رقم الفرضية	المحسوبة T قيمة	درجات الحرية DF	الدلالة	النتيجة
03	74.44	33	0.000	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) أن قيمة t المحسوبة (74,44)، وهي أكبر من قيمة t الجدولية عند درجة الحرية 33 وعند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة أي التغيير التنظيمي يؤثر على إدارة الموارد البشرية.

#### IV. الخلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الموضوع فيما يخص أثر التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية يمكن القول أن عملية التغيير التنظيمي لها الأثر الفعال والبارز على أداء الأفراد، فالتغيير التنظيمي أصبح جزء لا يتجزأ في دنيا الأعمال وهذا ما يفسر تعدد أشكاله وأنواعه ومجالات حدوثه، ومن خلال دراستنا هذه، الكشفت عن أثر التغيير التنظيمي على إدارة الموارد البشرية. ومن ثم وبالاعتماد على الإطار النظري قمنا بالبحث عن أثر التغيير التنظيمي على إدارة الموارد البشرية، كما تم التعرف على هذا الأثر في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بلدية أفلو التي كانت محل الدراسة، والتي تم القيام بها من خلال إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث تم استخلاص مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية التي على أساسها قمنا بطرح مجموعة من الإقتراحات.

#### نتائج الدراسة:

- فعالية إدارة الموارد البشرية تكون بالاهتمام بمختلف وظائف مواردها البشرية من تخطيط توظيف تكوين تقييم الاداء؛
  - للتغيير في التكنولوجيا في المؤسسة أثر إيجابي على إدارة الموارد البشرية؛
  - للتغيير الحاصل في الأفراد أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية؛
  - تتأثر إدارة الموارد البشرية في بلدية أفلو بالتغيير التنظيمي الحاصل على مستوى الأفراد.
  - تواجه مؤسسة محل الدراسة صعوبات في إدارة الموارد البشرية.
  - التغيير التنظيمي يتلاءم مع بيئة المؤسسة محل الدراسة
- التوصيات والإقتراحات:
- بعد عرض النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا قمنا بتقديم مجموعة من الإقتراحات المتمثلة في:
  - وضع الكفاءات والإطارات في المكان المناسب؛
  - ضرورة مراعاة العنصر البشري عند الإختيار والتوظيف، من حيث التخصص والمؤهلات وذلك لضمان وضع ملائمة الفرد لوظيفته؛
  - نشر ثقافة التغيير لدى العاملين في المنظمة؛
  - تطبيق التغيير التنظيمي بطريقة تدريجية؛
  - يجب على المنظمة أن تكون على دراية تامة بأهم الطرق والأساليب اللازمة لتفادي مقاومة التغيير.

#### الإحالات والمراجع:

- عادل بومجان، تاهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2014/2015 ص ص (2، 3).
- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1998، ص 34

- مدوري نور الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر ، 2011/2010، ص 25.
- كرمي كريمة، التغيير التنظيمي واثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز ولاية عنابة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2010/2009، ص22.
- علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونالغاز وحدة الاغواط، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/2012، ص35.
- عبد السلام مخلوفي، مباركة عبدلي، فعالية نموذج VIGEO في قياس الأداء البيئي للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسات جزائرية، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، المجلد (1) العدد(2) ، 2014 ، ص10.
- سارة لياس، مريم شرقي، التغيير التنظيمي كمدخل لاحداث ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، العام الثالث، المجلد (6) العدد(20) ، 2016 ، ص13.
- حكيم بن جروة، دراسة نظرية لإستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد (1) ، العدد (1) ، 2018 ، ص 13.
- *Kim Pityn and Jennifer Helmuth, La gestion des ressources humaines pour les IMF , Mennonite EconomicDevelopment Associates, Ontario, Juillet 2007*

الملاحق:

#### معاملات الثبات

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,945	10

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	10

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,651	10

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,943	30

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	7	20,6	20,6	20,6
	ما بين 31-40	14	41,2	41,2	61,8
	من بين 41-50	13	38,2	38,2	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

		التخصص			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تكوين متخصص	16	47,1	47,1	47,1
	ليسانس	10	29,4	29,4	76,5
	دراسات عليا	8	23,5	23,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

		الوظيفة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ممرض	2	5,9	5,9	5,9
	طبيب	17	50,0	50,0	55,9
	إداري	15	44,1	44,1	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

		الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	أقل من 5 سنوات	8	23,5	23,5	23,5
	من 5 إلى 10	11	32,4	32,4	55,9
	من 11 إلى 20	15	44,1	44,1	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
X1	34	4,6176	,39425	,06761
X2	34	4,3324	,61680	,10578
X3	34	4,0214	,31497	,05402

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
X1	68,294	33	,000	4,61765	4,4801	4,7552
X2	40,956	33	,000	4,33235	4,1171	4,5476
X3	74,448	33	,000	4,02139	3,9115	4,1313

### اختبار التوزيع الطبيعي

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
z	,072	35	,200*	,979	35	,664

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors