



معلومات البحث

تاريخ الاستلام: 2022/03/04

تاريخ القبول: 2022/06/14

Printed ISSN: 2352-989X

Online ISSN: 2602-6856

أثر وظائف ادارة الموارد البشرية في تحقيق التغير التنظيمي

*The impact of human resource management functions on achieving organizational change*

بزيو عمر<sup>1</sup> ، ليلي خنيش<sup>2</sup> ، بزيو سليم<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة الشهيد حمدة لخضر الوادي، مخبر علم النفس العصبي المعرفي

والاجتماعي ،

[Bezziou-amar@univ-eloued.dz](mailto:Bezziou-amar@univ-eloued.dz)

<sup>2</sup> جامعة الشهيد حمدة لخضر الوادي ، [lilakhenniche4@gmail.com](mailto:lilakhenniche4@gmail.com)

<sup>3</sup> جامعة محمد خيضر بسكرة ، [bezziousalim@gmail.com](mailto:bezziousalim@gmail.com)

**الملخص :** تحدف هذه الدراسة لتحقيق هدف عام يتمثل في كشف النقاب عن أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير وبالتالي الوقوف على مدى مساهمته في نجاح التغيير وذلك بالتركيز على دوره في المتابعة المستمرة للعنصر البشري في المؤسسة من خلال مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية من بداية التغيير حتى الأهداف المسطرة لها، وتوصل الباحثون إلى أهم الاستنتاجات وهي: الكشف عن كيفية عمل وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال إيجاد الشعور بالحاجة للتغيير أيضا الكشف عن الأساليب والطرق التي تنتهجها وظائف إدارة الموارد البشرية للتقليص من مقاومة التغيير، وكذلك تسليط الضوء على المساهمة الفعالة لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها في إحداث التغيير الفعلي بما يتماشى ومتطلبات التغيير.

**الكلمات المفتاحية :** وظائف ادارة الموارد البشرية، التغير ،العنصر البشري ، المؤسسة

**Abstract:** This study aims to achieve a general goal, which is to unveil the impact of the functions of human resource management in achieving change and thus to determine the extent of its contribution to the success of change by focusing on its role in the continuous follow-up of the human element in the organization through the various functions of human resource management from the beginning of the change to the goals the ruler, and the researchers reached the most important conclusions: revealing how the functions of human resource management work by creating a sense of the need for change. During its functions in bringing about actual change in line with the requirements of change.

**Keywords:** Human resource management functions, change, the human element, the organizatio

## 1-المقدمة :

مما لا شك فيه أن نجاح المؤسسة من المؤسسات يعزى بالدرجة الأولى الى ما تمتلكه من موارد بشرية، فتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري ، ولنا أن نتصور كيف يكون حال أية مؤسسة بعيدا عن أصولها البشرية لأن الأفراد هي التي تصنع المؤسسات وتحقق الأهداف المسطرة أو بالأحرى هي التي تمهد الطريق للنمو والنجاح والاستمرارية.

وفي دراستنا هذه سوف نتطرق الى الركيزة الأساسية التي هي جوهر وهي الوظائف والتي بدونها يمكن الى مؤسسة ما أن توجه عجز وصعوبات أو شيء من هذا القبيل الى أن هي بطبيعتها وظائف استشارية غايتها مساعدة المديرين في التعامل مع القضايا ومشكلات العنصر البشري وتسعى من خلالها إدارة الموارد البشرية الى تحقيق فعالية المنظمة والتغير التنظيمي، هذا الخير هو سنة الحياة و يعد عنصر أساسيا لنجاح أي إدارة في أي مجتمع. لقد شهدت تنظيمات العمل خلال السنوات الأخيرة تحولات وتغيرات بنائية متعددة الجوانب وذلك استجابة الى تلك التغيرات التي شهدتها النظام الاقتصادي العالمي خلال السنوات الماضية بحيث كان الهدف منها هو تحقيق التكيف على مستوى البيئة التنظيمية بشكل خاص والبيئة الاجتماعية بشكل عام، والواقع أن سلك التغيرات لم تحدث بمحض الصدفة أو بشكل فجائي وإنما وصفت كونها تغيرات مقصودة أراد من خلالها أصحاب المشروعات إدخال نوع من الديناميكية على تنظيمات العمل. وهذا عن طريق التغير أساليب التسيير القديمة واستبدالها جديدة بأساليب جديدة مغايرة تتماشى مع الظروف المستجدة بالإضافة الى تغير شكل السلطة الإدارية، وغطت التكنولوجيا في عمليات الإنتاج، طرق تقسيم العمل انساق الاتصال ... وذلك سعيا منهم تحقيق المزيد من الفعالية الاقتصادية.

وفي دراستنا هذه أولينا الاهتمام لهذا الموضوع الذي يتمثل في اثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التغير التنظيمي و إيجاد أهم النقاط الأساسية التي تحاول الوظائف من خلالها إيجاد اثر على تحقيق التغير التنظيمي.

## 2-مشكلة الدراسة:

في ظل تطور عالمي يتصف بالنمو والتطور والمنافسة التي رهنت بقاء المؤسسات واستمراريتها لذلك فإن أي مؤسسة تريد أن تسير التغيير الهائل الذي يعرفه العالم يجب أن تحرص على الاهتمام بكفاءة ورضى مواردها البشرية.

وبما أن المنشآت الصناعية في دولتنا ليست بمنأى عن التغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية العالمية، خاصة في ظل انفتاح السوق وكذا إمضاء الاتفاقيات مع الاتحاد الأوروبي وكذا التهيؤ إلى الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة علاوة على التغيرات التكنولوجية المسارعة، خاصة تكنولوجيا الصناعات الحديثة لما أحدثته من تغيير فإن مؤسساتنا مجبرة اليوم أكثر من أي وقت مضى على العناية والاهتمام بمواردها البشرية باعتبارها رأس مالها الحقيقي والحرك لها، ولا يتسنى لها ذلك إلا من خلال الاهتمام بوظائف إدارة الموارد البشرية.

ومصطلح إدارة الموارد البشرية مر بتطور الإدارة المسؤولة عن شؤون العاملين مع تطور المفاهيم وفلسفة هذه الإدارة والدور المتوقع منها، فمن إدارة المستخدمين إلى إدارة الأفراد إلى إدارة شؤون العاملين إلى إدارة شؤون الموظفين ثم أخيرا في الوقت الحالي وذلك منذ

## اثر وظائف ادارة الموارد البشرية في تحقيق التغير التنظيمي

بزيو عمر ، ليلي حنيش، بزيو سليم

بداية السبعينات إدارة الموارد البشرية تأكيداً على البعد الاستراتيجي للموارد البشرية وضرورة تطبيق الجودة الشاملة على الأداء البشري وأهمية الاستثمار في رأس مال البشري لكن تغيرت تسميات الإدارة المسؤولة عن تسمية شؤون العاملين في المنظمات.

وتهدف وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات أساساً إلى إيجاد أساليب وطرائق التعامل مع الموارد البشرية، فيسعى في سبيل تحقيق ذلك للوقوف على كيفية توجيه سلوك الموارد البشرية وفقاً لما يخدم مصلحة المنظمة من خلال الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية.

وتطويع أهدافها وفق الأهداف الرسمية للمنظمة

والسبيل الأنجح للتكيف ومقتضيات المحيط هو التغيير وفقاً لهذه المقتضيات فالتغيير عنصر أساسي في المحافظة على التوازن داخل المنظمة وهذا ما نستشفه من أن التغيير هو تلك الأعمال المرتبطة بتغيير أسلوب ومنهج وفلسفة الإدارة في المنظمة ويتم ذلك من خلال التجرد من السلوك الحالي وتجربة السلوك الجديد وإعادة التكيف مع الموقف والسلوك الجديد واعتبار أن الأمور المتغيرة هي الشيء الجديد المفتعل.

ومهما كانت الضغوط على عاتق المنظمة سواء كانت هذه الضغوط داخلية أو خارجية فإن التنظيم وفي خضم مواجهته لها يقوم بالتغيير على مستوى المنظمة بما يخدمها إذ أن أي منظمة تأثرت بهذه الضغوط أو ستأثر بها إلى حالة توازن أخرى تستجيب للمتطلبات الجديدة وهنا تظهر أهمية ما يعرف بتحقيق التغيير فهذا المفهوم جاء ليعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق وأكثرها فاعلية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد خدمة الأهداف المنشودة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال.

إذ أن تحقيق التغيير عملية تسعى إلى زيادة الفاعلية التنظيمية لتحقيق التوازن مع المحيط بالتكيف مع التحولات الحاصلة فإنها عملية تولى بالغ الأهمية للبعد الإنساني وذلك أن عملية التغيير تنجح إذا اعتمدت إضافة إلى توفير التصميم المناسب والتكنولوجيا المناسبة على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على إدارة العملية بفعالية ومقدرة، وقيام هذا الفريق بعملية تنفيذ متطلبات التغيير بمهارة ورغبة، وهنا تظهر أهمية وجود جهة تشرف وتحرص على تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال وضعها لبرامج تدريب ملائمة لطبيعة التغيير المستهدف كما تحرص على تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير لتضمن تقبلهم له وترغبهم في أدائه أو على الأقل عدم مقاومتهم له، وهنا يظهر لنا أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير بما يحقق تأقلم المنظمة من محيطها من جهة ومراعاة الجانب الإنساني من جهة أخرى، ومن هنا نطرح التساؤل التالي:

هل لوظائف إدارة الموارد البشرية أثر في تحقيق التغير التنظيمي؟

3- فروض الدراسة:

الفرضية العامة:

تؤثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بمدينة بسكرة.

الفرضيات الجزئية:

#### -الفرضية الجزئية الأولى:

يؤثر تحليل وتصميم العمل في تحقيق التغير

#### -الفرضية الجزئية الثانية:

يؤثر تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التغير

#### -الفرضية الجزئية الثالثة:

تؤثر عملية الاستقطاب في تحقيق التغير التنظيمي

#### -الفرضية الجزئية الرابعة:

تؤثر عملية الاختيار في تحقيق التغير التنظيمي

#### 4-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق هدف عام يتمثل في كشف النقاب عن أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغير وبالتالي الوقوف على مدى مساهمته في نجاح التغير وذلك بالتركيز على دوره في المتابعة المستمرة للعنصر البشري في المؤسسة من خلال مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية من بداية التغير حتى الأهداف المسطرة لها.

-الكشف عن كيفية عمل وظائف إدارة الموارد البشرية م خلال إيجاد الشعور بالحاجة للتغيير أيضا الكشف عن الأساليب والطرق التي تنتهجها وظائف إدارة الموارد البشرية للتقليل من مقاومة التغير.

-تسليط الضوء على المساهمة الفعالة لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها في إحداث التغير الفعلي بما يتماشى ومتطلبات التغيير.

#### 5-أهمية الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول أثر وظائف إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد الوظائف الهامة في المؤسسات التي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى في تحقيق التغير الهادف إلى زيادة فاعلية المنظمة من خلال زيادة فاعلية أداء مواردها البشرية فتتضح أهمية الدراسة من حيث طبيعة الموضوع من خلال النقاط التالية:

-الوقوف على مدى تطور وظائف إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات من البحث عن مصادر القوى البشرية واختيارها وتصنيفها وتدريبها وتهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع هذه القوى البشرية لبذل طاقاتها داخل المنظمة.

-التعرف على آليات وميكانيزمات التغير باعتبار أنها مجموعة الأعمال المرتبطة بتغيير أسلوب ومنهج وفلسفة الإدارة في المنظمة باعتبار أن الأمور المتغيرة هي الشيء الطبيعي وليست الشيء الجديد المفتعل

## اثر وظائف ادارة الموارد البشرية في تحقيق التغير التنظيمي

بزبو عمر ، ليلي خنيش، بزبو سليم

-معرفة وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير

-الوقوف على أساليب تعامل وظائف إدارة الموارد البشرية مع مقاومة التغيير

-الوقوف على مدى نجاعة الأساليب المنتهجة لوظائف إدارة الموارد البشرية بما يتوافق وإدارتها للتغيير المستهدف.

### 6-مصطلحات الدراسة :

#### 6-1 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية يجب النظر إليها كعملية تتكون من أربع وظائف رئيسية: الاستقدام (الحصول)، التنمية، التحفيز، الصيانة (المحافظة) ويمكن القول بعبارة أخرى وببساطة، أن هذه العملية تتكون من أربع خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة: الحصول عليها وإعدادهم وتنشيطهم والإبقاء عليهم. (سلطان، 2000).

ويرى Pigros.P و Mgres.G : أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن قانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد (الموارد البشرية) بالمنشأة. بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم، وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم، وإمكانياتهم، لتحقيق آفاق إنتاجية. (الباقى 1999-2000 ,

#### 6-2التغيير التنظيمي:

“عرفه كامل محمد المغربي عرفه بأنه" إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد الأمرين:

• ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.

استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافا على غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر". (المغربي، 1994).

#### 7- الدراسات السابقة :

إن للدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري لأنها توفر له الكثير من المعلومات سواء كانت نظرية أو إجرائية يمكنه الاستفادة منها في جميع مراحل بحثه فهي توفر المعلومات النظرية والبيانات والشواهد الواقعية والتاريخية لتكون انطلاقة يبنى على أساسها الباحث أذكاره ويطرح توجهاته وبناء على ما سبق سنتطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع بحثنا ومن بين أهم الدراسات ما يلي:

الدراسة الأولى: وهي عبارة عن مذكرة ماجستير قام بها الطالب الهاني عاشور بعنوان:

“واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، سنة 2008/2009.

## اثر وظائف ادارة الموارد البشرية في تحقيق التغير التنظيمي

بزبو عمر ، ليلي خنيش، بزبو سليم

الإطار النظري:

تضمنت هذه الأطروحة عرضاً لنشأة وتطور إدارة الموارد البشرية وتسليط الضوء على مفهوم المؤسسة الجزائرية

أهداف الدراسة:

تحليل واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية ومعرفة طبيعة هذه الإدارة وما يترتب عليه من ممارسات وسياسات واستراتيجيات هذه الإدارة.

فروض الدراسة:

اشتملت الدراسة على الفرضيات التالية:

-فرضية عامة:

\* ما هو واقع إدارة الموارد البشرية بمؤسسة النسيج والتجهيز بمدينة بسكرة؟

-تساؤلين فرعيين:

\* ما هي وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

\* ما هي خصائص شخصية مدير إدارة الموارد البشرية؟

أهمية الموضوع:

إن أهمية أي بحث تتوقف على أهمية الظاهرة التي يتم دراستها وعلى قيمتها العلمية وما يمكن أن تحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها، وما تتمخض عنه من حقائق يمكن الاستدلال بها في رسم السياسات والاستراتيجيات المناسبة وتتبع أهمية الدراسة الراهنة من أهمية الدور الريادي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في ظل الانفتاح الاقتصادي على الأسواق ورياح العولمة والتغيير التي مست دول العالم.

فروض الدراسة:

حددها الباحث في التالي:

1- ما هو واقع إدارة الموارد البشرية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة

2- ما هي وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الصناعية

3- ما هي خصائص شخصية مدير إدارة الموارد البشرية

حدود الدراسة:

## اثر وظائف ادارة الموارد البشرية في تحقيق التغير التنظيمي

بزبو عمر ، ليلي خنيش، بزبو سليم

هي دراسة ميدانية تقوم على اختيار عينة عشوائية طبقية لها خصائص ومواصفات محدودة يمكن اعتماد نتائجها في الكشف عن واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية بمؤسسة النسيج والتجهيز بمدينة بسكرة

منهج الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية لعرض وتحليل وتفسير رؤية العاملين بالمؤسسات الصناعية والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، وقد اعتمدت الدراسة مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالاتها ووصولها إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع.

نتائج الدراسة:

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

1- لقد كانت عملية الاستقطاب بعيدة كل البعد عن المصادر والحقيقة والموضوعية التي من المفروض استخدامها في المؤسسة.

2- إن التدريب أو التكوين هو الوسيلة الأحسن والأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائهم.

3- إن من سياسات إدارة الموارد البشرية قلق الولاء للعامل اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها وحسب ما توصلت إليه هذه الدراسة أن أغلبية عينة البحث يردون تغيير والاتحاق للعمل بمؤسسة أخرى.

تقييم الدراسة:

تطرق الباحث في هذه الدراسة واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية وحاول تسليط الضوء على التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية وتجذب الاستراتيجيات المناسبة لمواجهتها.

كما حاول الباحث تقديم بعض التوجيهات التي بأمل أن تساعد في إيجاد الاستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية التي يمكنها من مواجهة التحديات في مجال المؤسسات الصناعية حيث تطرق على المناهج العلمية والتدريسية والاستفادة

من مواجهة التحديات حيث استفاد من المعلومات وثورة الاتصالات في أداء الأعمال والعمل التعرف على تحسين أساليب وممارسات إدارة الموارد البشرية.

الجانب التطبيقي :

1-الدراسة الاستطلاعية :

ان الهدف من الدراسة الاستطلاعية هو التعرف على ميدان الدراسة منه تحديد العينة التي ستقام عليها الدراسة بغرض تسهيل إجراءات البحث ، وقد انطلقت الدراسة الاستطلاعية يوم 2021/11/15 بحيث اتجهنا الى مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة وفي يوم 2021/11/22 اتجهنا الى المؤسسة وتم استقبالنا من طرف رئيس مصلحة المستخدمين الذي شرحنا له النقاط الاساسية للموضوع حيث اعطانا الموافقة في البدء باجراءات البحث والدراسة الميدانية اما في 2021/12/11 قمنا بتوزيع الاستبيانات على العمال وفي يوم 2021/12/15 عدنا الى المؤسسة وجمعنا الاستبيانات الموزعة .

## اثر وظائف ادارة الموارد البشرية في تحقيق التغير التنظيمي

بزبو عمر ، ليلي خنيش، بزبو سليم

1 - 1 - المجال المكاني : مؤسسة وحدة الكوابل الكهربائية بسكرة حيث انشئت في سنة 1986 بحيث كانت تابعة انذاك " للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل " الكائن مقرها بالعاصمة ثم انفصلت عنها في سنة 1998 لتصبح " مؤسسة صناعات الكوابل لبسكرة " حيث تتربع هذه المؤسسة على مساحة 42 هكتار منها 12 مغطاة .

1 - 2 - المجال الزمني : انطلقت هذه الدراسة من يوم 2021/12/15 .

1 - 3 - المجال البشري : لقد تم اخذ عينة تتكون من 30 عاملا من اصل 908 عامل وهم ينقسمون الى :

اطارات : 101، اعوان تحكم : 204 ، اعوان تنفيذ : 603 .

## 2 - المنهج المستخدم في الدراسة :

كل بحث علمي لا بد ان يقوم على منهج معين حيث يتمكن الباحث من الوصول الى نتائج علمية موضوعية دقيقة ويتوقف اختيار نوع المنهج الذي يمكن استخدامه في معالجة متغيرات أي بحث على طبيعة المشكلة التي يعالجها بحيث ترتبط تحصيل المعرفة بضرورة وجود منهج للبحث والتحصيل ، فان غاب المنهج خضع البحث للعشوائية واصبحت المعرفة غير علمية (قاسم، 1999) وانطلاقا من كون هذه الدراسة ذات طبيعة ترابطية تهدف الى الكشف على العلاقة بين متغيرين هما " وظائف ادارة الموارد البشرية " و " التغير التنظيمي " فان كان من الضروري استخدام المنهج الوصفي والذي يعتبر الانسب بطبيعة هذه الدراسة .

ويعرف المنهج الوصفي: على انه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة. (عماربوحوش و الذنبيات، 1999)

## 3 - عينة الدراسة :

يعتمد معظم الباحثين في دراستهم على العينة الممثلة للمجتمع الاصلي ومجتمع البحث وتعرف العينة على انها " مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين " (الجلس، 2004) وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على العينة العشوائية البسيطة وتعرف هذه العينة بانها " اخذ عينة بواسطة السحب بصدفة من بين مجموع عناصر مجتمع البحث "

## 4 - ادوات جمع البيانات :

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الادوات المنهجية التالية :

4 - 1 - الاستبيان : ويعرف " على انه اداة تتضمن مجموعة من الاسئلة او الجمل الخيرية التي تطلب من المفحوص الاجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب اغراض البحث " ، وقد تم صياغة استبيانين استبيان خاص بوظائف ادارة الموارد البشرية واستبيان خاص بتغيير التنظيمي. (عليان. و غنيم، 2000)

وذلك بالاعتماد على معطيات الجانب النظري لكل منهما ، حيث شمل استبيان وظائف ادارة الموارد البشرية على 38 بندا تقيس محاور هذه الوظائف وهي كالآتي : محور تحليل وتصميم العمل يحتوي على 4 اسئلة ، ومحور تخطيط الموارد البشرية يحتوي على 6 اسئلة ، ومحور الاستقطاب يحتوي على 4 اسئلة ، ومحور الاختيار يحتوي على 3 اسئلة .



## اثر وظائف ادارة الموارد البشرية في تحقيق التغير التنظيمي

بزبو عمر ، ليلي خنيش، بزبو سليم

، وشمل استبيان التغيير التنظيمي على 16 بندا تقيس التغيير التنظيمي .ولقد اعتمدنا في طريقة تصحيح الاستبيانين على الاوزان التالية :

موافق : الدرجة 3

محايد : الدرجة 2

غير موافق : الدرجة 1

4 - 2- صدق الاداة :

لقد اعتمدنا في حساب صدق الاستبيانين على طريقة صدق المحكمين وذلك بعرض الاستبيانين على مجموعة من الاساتذة ذوي الاختصاص كمحكمين حيث بلغ عددهم 3 اساتذة.

4 - 3- ثبات الاداة : من اجل قياس ثبات الاستبيانين قمنا بالاعتماد على طريقة التجزئة النصفية قسمنا الفقرات الفردية على انها اختبار اول ، و الفقرات الزوجية على انها اختبار ثاني ، ثم قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بينهما وتعويض في معادلة سبيرمان براون .

4 - 4- طريقة تطبيق الاداة وتصحيحها : حساب ثبات إستبيان متغيرالتغيير التنظيمي :

$$r = \frac{N \text{ مـج سـ صـ} - (\text{مـج سـ}) (\text{مـج صـ})}{\sqrt{N \text{ مـج سـ}^2 - (\text{مـج سـ})^2} \sqrt{N \text{ مـج صـ}^2 - (\text{مـج صـ})^2}}$$

بحيث  $r=0.99$

\_\_ بالتعويض في سبيرمان براون وجدنا أن :

$$r \text{ صـ} = \frac{2}{r} = 0.99 \text{ مستوى قوي جدا من الثبات}$$
$$r + 1$$

حساب ثبات إستبيان متغير وظائف الموارد البشرية :

$$r = \frac{N \text{ مـج سـ صـ} - (\text{مـج سـ}) (\text{مـج صـ})}{\sqrt{N \text{ مـج سـ}^2 - (\text{مـج سـ})^2} \sqrt{N \text{ مـج صـ}^2 - (\text{مـج صـ})^2}}$$

بحيث  $r=0.93$

\_\_ بالتعويض في سبيرمان براون وجدنا أن :

اثر وظائف ادارة الموارد البشرية في تحقيق التغير التنظيمي

بزبو عمر ، ليلي خنيش، بزبو سليم

$$\text{رث ص} = \frac{2}{r} = 0.96 \text{ مستوى قوي جدا من الثبات}$$
$$r + 1$$

5- الاساليب الاحصائية المستخدمة :

من أجل إختبار صحة الفرضيات وتقديرها كمياً إعتدنا على مجموعة من الأساليب هي كالآتي :

- المتوسط الحسابي: م = مج د / ن مج: المجموع

د: الدرجات

ن: عدد العينة

- التباين:

$$\text{ت} = \frac{\text{درجة} - \text{متوسط الحسابي}}{2}$$

عدد العينة

اختبار ت:

متوسط الحسابي للمتغير الأول - متوسط الحسابي للمتغير الثاني

تباين المتغير الأول + تباين المتغير الثاني

عدد العينة - 1

معامل الإنحدار :

$$\text{أ} = \frac{\text{مج س ص} - \text{مج س} \times \text{مج ص}}{\text{ن}}$$

ن

$$\frac{\text{مج س}^2 - (\text{مج س})^2}{\text{ن}}$$

ن

## اثر وظائف ادارة الموارد البشرية في تحقيق التغير التنظيمي

بزبو عمر ، ليلي خنيش، بزبو سليم

أ:معامل الإنحدار

س:قيم المتغير الأول

ص:قيم المتغير الثاني

ن:عدد العينة

مج: المجموع

6-عرض وتحليل النتائج :

### 1-عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة

تنص الفرضية العامة على أنه "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغير التنظيمي"

### الجدول رقم (01) يوضح نتائج الأثر للفرضية العامة

مؤشرات إحصائية	العينة	المتوسط الحسابي	معامل الانحدار	ت المحسوبة	ت المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
متغيرات							
وظائف إدارة الموارد البشرية	30	12.74	0.01	6.27	2.048	28	دالة عند 0.05
التغيير التنظيمي	30	43.93					

من خلال الجدول رقم(01) تتضح أن قيمة "ت" المحسوبة والتي قدرت ب 6.27 أكبر من قيمة "ت" المجدولة والتي تقدر ب 2.048 عند مستوى الدلالة 0.05 ، ودرجة الحرية 28 ، وهذا يعني بأن هناك تأثير بين وظائف إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي مما يدل على تحقق الفرضية العامة .

اثر وظائف ادارة الموارد البشرية في تحقيق التغير التنظيمي

بزيو عمر ، ليلي خنيش، بزيو سليم

- عرض وتحليل الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية على أنه " يؤثر تحليل وتصميم العمل في تحقيق التغير التنظيمي "

الجدول رقم(02) يوضح أثر الفرضية الجزئية الأولى

مستوى الدلالة	درجة الحرية	ت المجدولة	ت المحسوبة	معامل الانحدار	المتوسط الحسابي	العينة	مؤشرات إحصائية
							متغيرات
دالة عند 0.05	28	2.048	6.81	0.19	2.73	30	تحليل وتصميم العمل
							التغيير التنظيمي

من خلال الجدول رقم(02) تتضح أن قيمة "ت" المحسوبة والتي قدرت ب 6.81 أكبر من قيمة "ت" الجدولة والتي تقدر ب 2.048 عند مستوى الدلالة 0.05 ، ودرجة الحرية 28 ، وهذا يعني بأن هناك تأثير بين تحليل وتصميم العمل والتغيير التنظيمي مما يدل على تحقق الفرضية الجزئية الأولى .

- عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية على ما يلي: " يؤثر تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التغير التنظيمي "

الجدول رقم(03) يوضح نتائج أثر الفرضية الجزئية الثانية

مستوى الدلالة	درجة الحرية	ت المجدولة	ت المحسوبة	معامل الانحدار	المتوسط الحسابي	العينة	مؤشرات إحصائية
							متغيرات
دالة عند 0.05	28	2.048	5.42	0.35	2.69	30	عملية التخطيط
							التغيير التنظيمي

من خلال الجدول رقم(03) تتضح أن قيمة "ت" المحسوبة والتي قدرت ب 5.42 أكبر من قيمة "ت" الجدولة والتي تقدر ب 2.048 عند مستوى الدلالة 0.05 ، ودرجة الحرية 28 ، وهذا يعني بأن هناك تأثير بين تخطيط الموارد البشرية والتغيير التنظيمي مما يدل على تحقق الفرضية الجزئية الثانية.

- عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثالثة:

وتنص الفرضية على أنه : " يؤثر استقطاب الموارد البشرية في تحقيق التغير التنظيمي "

اثر وظائف ادارة الموارد البشرية في تحقيق التغير التنظيمي

بزبو عمر ، ليلي خنيش، بزبو سليم

الجدول رقم (04) يوضح نتائج أثر الفرضية الجزئية الثالثة

مستوى الدلالة	درجة الحرية	ت المجدولة	ت المحسوبة	معامل الانحدار	المتوسط الحسابي	العينة	مؤشرات إحصائية
							متغيرات
دالة عند 0.05	28	2.048	6.98	0.06	2.69	30	عملية استقطاب
					43.93	30	التغيير التنظيمي

من خلال الجدول رقم(04) تتضح أن قيمة "ت" المحسوبة والتي قدرت ب 6.98 أكبر من قيمة "ت" الجدولة والتي تقدر ب 2.048 عند مستوى الدلالة 0.05 ، ودرجة الحرية 28 ، وهذا يعني بأن هناك تأثير بين استقطاب الموارد البشرية والتغيير التنظيمي مما يدل على تحقق الفرضية الجزئية الثالثة.

5- عرض وتفسير الفرضية الجزئية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه: " يؤثر اختيار الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي "

الجدول رقم (05) يوضح نتائج الفرضية الجزئية الرابعة

مستوى الدلالة	درجة الحرية	ت المجدولة	ت المحسوبة	معامل الانحدار	المتوسط الحسابي	العينة	مؤشرات إحصائية
							متغيرات
دالة عند 0.05	28	2.048	8.52	0.06	2.65	30	عملية الاختيار
					43.93	30	التغيير التنظيمي

من خلال الجدول رقم(05) تتضح أن قيمة "ت" المحسوبة والتي قدرت ب 8.52 أكبر من قيمة "ت" الجدولة والتي تقدر ب 2.048 عند مستوى الدلالة 0.05 ، ودرجة الحرية 28 ، وهذا يعني بأن هناك تأثير بين اختيار الموارد البشرية والتغيير التنظيمي مما يدل على تحقق الفرضية الجزئية الرابعة.

I. تفسير النتائج :

## 1- تفسير نتيجة الفرضية العامة:

تنص الفرضية العامة على " أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغير التنظيمي في مؤسسة صناعة الكوابل بمدينة بسكرة "

وقد أسفرت نتائج الدراسة الموضحة في الجدول رقم(01) عن تحقق الفرضية العامة، مما يدل على وجود أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغير التنظيمي، وتتفق هذه النتيجة مع نفس النتيجة التي توصل إليها الباحث " الهاني عاشور" في دراسته حول " واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الجزائرية ببعض المتغيرات"، التي من بينها التغير التنظيمي، حيث تبين أن هناك أثر.

ويفسر ذلك أن وظائف إدارة الموارد البشرية تؤثر في تحقيق التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية التي تعتمد في سياستها تطبيق مبادئ إدارة الموارد البشرية في عملية التغير، وتجدر الإشارة إلى أنه كلما طبقت وظائف إدارة الموارد البشرية بموضوعية وفعالية تحصلنا على تغيير نحو الأفضل ولصالح المؤسسة والعكس صحيح.

## 2- تفسير نتيجة الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية الجزئية الأولى على أنه: " يؤثر تحليل وتصميم العمل في تحقيق التغير التنظيمي في مؤسسة صناعة الكوابل بمدينة بسكرة ".

لقد كشفت النتائج الموضحة في الجدول رقم (02) على تحقق الفرضية مما يدل على وجود أثر لتحليل وتصميم العمل في تحقيق التغير التنظيمي في مؤسسة صناعة الكوابل بمدينة بسكرة، وهذا ما أثبتته الدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية، التي تناولت تأثير تصميم الوظيفة وتحديد طريقة أداء العمل ونوع الأنشطة والمهام وحجم المسؤوليات في نجاح عملية التغير.

ويفسر ذلك أن تحديد الأنشطة والتوصيف المتكامل وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة يعمل على إنجاح عملية التغير في المؤسسة و نظرا لما تشهده المؤسسات من تعدد الوظائف فإنها تؤثر على عملية التغير، ومن هنا نستطيع القول أنه كلما كانت عملية توصيف الوظائف سليمة، كان هناك أثر على تحقيق التغير التنظيمي.

## 3- تفسير نتيجة الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الجزئية الثانية على أنه: " يؤثر تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التغير التنظيمي في مؤسسة صناعة الكوابل بمدينة بسكرة.

ولقد أسفرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (03) عن تحقق فرضية الدراسة مما يدل على وجود أثر، ويفسر ذلك على تحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة تؤثر في إنجاح عملية التغير من خلال فترة التخطيط التي تعتمد على ظروف المنظمة من حيث تغيير كميات الإنتاج أو التغير في عبء العمل أو التغير في التكنولوجيا أو الهيكل التنظيمي.

## اثر وظائف ادارة الموارد البشرية في تحقيق التغير التنظيمي

بزبو عمر ، ليلي خنيش، بزبو سليم

ومنه يمكن القول أنه كلما نفذت المؤسسة عملية التخطيط بدقة تحقق التغير التنظيمي

### 4- تفسير نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية على أنه: " يؤثر الاستقطاب في تحقيق التغير التنظيمي في مؤسسة صناعة الكوابل بمدينة بسكرة".

ولقد أسفرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (04) عن تحقق فرضية الدراسة، وهذا ما يدل على أن عملية الاستقطاب تؤثر في تحقيق التغير التنظيمي، بحيث إذ تمت عملية الاستقطاب بدقة وبجميع الخطوات من جذب العاملين إلى تصفية العاملين يكون التغير ناجح، وهذا ما أثبتته الدراسات السابقة حول إدارة الموارد البشرية التي تناولت تأثير عملية الاستقطاب من تلقي طلبات الموظفين وجذبهم بجميع الوسائل من مصادر داخلية وخارجية واستخدام المقابلة المبدئية للمتقدمين التي تولد لهم انطباع حول المنظمة ما يخلق لهم الرغبة بالالتحاق بالعمل ما يعش عملية التغير.

و من ثمة نستطيع القول بأنه كلما كانت عملية الاستقطاب منظمة ومتكاملة فإنها تؤثر في تحقيق التغير التنظيمي.

### 5- تفسير نتيجة الفرضية الجزئية الرابعة :

تنص الفرضية على أنه: "تؤثر عملية اختيار الموارد البشرية في تحقيق التغير التنظيمي في مؤسسة صناعة الكوابل بمدينة بسكرة "

ولقد أسفرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (05) عن تحقق الفرضية مما يدل على وجود أثر لاختيار الموارد البشرية في تحقيق التغير التنظيمي وتتفق هذه النتيجة مع نفس النتيجة التي توصل إليها الباحث "حز الله" في دراسته حول تنمية الموارد البشرية في إدارة التغير التي من بينها اختيار الموارد البشرية في تحقيق التغير التنظيمي.

ويفسر ذلك أن المؤسسة التي تعتمد على الاختيار السليم بانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة بتطبيق معايير الاختيار والخصائص والمواصفات يحقق التغير التنظيمي و يساعد على إحداثه، وتجدر الإشارة إلى أن أهمية عملية الاختيار السليم تؤثر على التغير التنظيمي فكلما كان الاختيار سليم تحقق التغير التنظيمي و العكس صحيح ..

الخلاصة:

ومن خلال هذه الدراسة التي أردنا الوصول أو الكشف عن أثر الوظائف البشرية على تحقيق التغير التنظيمي والتي اعتبرناها فرضية عامة وقمنا بتجزئتها الى ثمانية فرضيات فرعية والتي أثبتت وجود أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغير التنظيمي وذلك من خلال إستغلال حل المعطيات المتوفرة لدينا والتي كانت توقعاتنا تتمثل في وجود أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية ، والثانية خاصة بالتغير التنظيمي وذلك قصد جمع المعلومات المطلوبة للبحث. وقد إستعملنا المنهج الوصفي مع التحليل الإحصائي وقمنا بجمع البيانات وعرضها في جداول والتعليق عليها إحصائيا.

وكانت النتيجة أنه يوجد أثر لوظائف الموارد البشرية على تحقيق التغير التنظيمي .وهذا بعد أن تحققت الفرضية العامة والفرضيات الجزئية لوجود هذا الأثر.

## اثر وظائف ادارة الموارد البشرية في تحقيق التغير التنظيمي

بزبو عمر ، ليلي خنيش، بزبو سليم

### قائمة المراجع

- 1-الباقي, ص. ع. (1999-2000). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة.
- 2-المغربي, ك. م. (1994). السلوك التنظيمي(مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. éd. (ط. (2الأردن: دار الفكر.
- 3-انجلس, م. (2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية-تدريبات علمية. éd.(الطبعة الثانية. (الجزائر: دار القصة للنشر.
- 4-سلطان, م. س. (2000). إدارة الموارد البشرية. éd.(طبعة ثانية. (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- 5-عليان, ر. م. & , غنيم, ع. (2000). مناهج وأساليب البحث العلمي بين النظرية والتطبيق. éd.(طبعة الاولى. (عمان: دارالصفاء للنشر والتوزيع.
- 6-عماربوحوش, و محمد الذنبيات. (1999). مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث (الإصدار الطبعة الثانية). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.