

دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المورد البشري – دراسة حالة مؤسسة سونلغاز  
مديرية الأغواط.

**The role of organizational change in improving the performance of  
human resources - a case study of the Sonelgaz Foundation, Laghouat  
Directorate.**

لعرج زخروف (\*)

مخبر الحقوق والعلوم السياسية جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر

l.zakhrouf@lagh-univ.dz

د.محمد خليفة

مخبر الحقوق والعلوم السياسية جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر

khelifamohamed632@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2022/01/09 تاريخ القبول للنشر: 2023/01/01

\*\*\*\*\*

**ملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز (مديرية الأغواط)، ولمعرفة هذا الدور قمنا باعتماد المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف التغيير التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري، وبتدريسة ميدانية من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة مكونة من 72 (إثنان وسبعون) موظف تابع للمديرية محل الدراسة، وبعد تحليل النتائج المتحصل عليها عبر برنامج SPSS 26 ، خلصنا في دراستنا هذه إلى أنه للتغيير التنظيمي دور كبير في تحسين أداء المورد البشري.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي؛ المورد البشري؛ الأداء.

**Abstract:**

This study aimed to know the role of organizational change in improving the performance of the human resource in the National Corporation for Electricity and Gas Distribution Sonelgaz (Directorate of Laghouat). On a sample of 72 (seventy-two) employees of the directorate under study, and after analyzing the results obtained through

\*المؤلف المرسل.

the SPSS 26 program, we concluded in this study that organizational change has a significant role in improving the performance of human resources.

**key words** : organizational change; human resource; the performance.

## مقدمة:

من بين الحقائق الكونية الثابتة والأكيدة ، حقيقة التغيير فإن لم تتغير... سَتُغير ، وكون العالم يشهد تطورات وتغيرات في عدة مجالات ، والتي من بينها عالم منظمات الأعمال المعاصرة ما فرض على هذه الأخيرة حتمية مواكبة هذه التغيرات بصفة مستمرة ومتجددة، وهذا بغية ضمان بقائها، وتحقيق أهدافها، فوجب على منظمات الأعمال أن تكون على درجة كبيرة من المرونة، وهذا من خلال انتهاج عمليات التغيير التنظيمي الذي يعتبر من بين أهم المداخل الادارية الحديثة.

وتسعى منظمات الأعمال الحديثة إلى اتباع عمليات التغيير التنظيمي لضمان استمراريته وتحقيق أهدافها سواء كان هذا التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي، أو على مستوى الثقافة التنظيمية ، أو على المستوى التكنولوجي، أو حتى على سلوك موظفيها وهذا بغية الرفع من مستويات الأداء لديهم وتحسينها.

واستدلالا بما ذكر يمكننا طرح الاشكالية التالية:

ما هو دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية لتوزيع

الكهرباء والغاز سونلغاز مديرية الأغواط؟

وللإجابة على هذه الاشكالية قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على أداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز مديرية الأغواط؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتغيير في الأفراد على أداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز مديرية الأغواط؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا على أداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز مديرية الأغواط؟

فرضيات الدراسة: على ضوء الاشكالية المطروحة يمكننا الانطلاق من فرضيتين رئيسيتين هما:

- الفرضية الرئيسية الأولى :  
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05 بين التغيير التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز مديرية الأغواط.

- الفرضية الرئيسية الثانية :  
- هناك أثر لأبعاد التغيير التنظيمي في تحسين أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة 0.05 في مؤسسة سونلغاز مديرية الأغواط.

أهداف الدراسة: نهدف من خلال دراستنا هذه إلى التعرف على مدخل التغيير التنظيمي ومدى مساهمته في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز (مديرية الأغواط).

منهج الدراسة: استنادا لطبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وقصد الاجابة على تساؤلات دراستنا اعتمدنا المنهج الوصفي في الجزء الأول قصد الإلمام بالمفاهيم النظرية المتعلقة بدراستنا، أما في الجانب التطبيق اعتمدنا المنهج التحليلي لتحليل جوانب موضوع الدراسة، وتناول العلاقة بينها، وذلك من خلال الاعتماد على الاستبان، والمقابلة كأدوات أساسية لجمع المعلومات، وتحليل بيانات الدراسة باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS 26).

### المبحث الأول: التغيير التنظيمي

سنتطرق في هذا المبحث إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي ، حيث تناولنا في المطلب الأول مفهوم التغيير التنظيمي أما في المطلب الثاني فتناولنا أبعاد التغيير التنظيمي.

#### المطلب الأول : مفهوم التغيير التنظيمي

تجدر بنا الاشارة إلى الفرق بين التغيير والتغيير ، فالأول أي التغيير يحدث مصادفة دونما أي تدخل أو اهتمام من جهة معينة (حريم، 2009، صفحة 17) ، وإنما يرجع إلى اختلال في التوازن بين عدد من الظواهر الطبيعية أو التكنولوجية، أو الديموغرافية، فهو غير مخطط له فيطلق عليه التغيير، أما التغيير فهناك من عرفه على أنه " التحولات والتغيرات التي تشمل الوظائف والهيكل و العمليات والسلوكيات إما في البيئة المحيطة أو في الفرد او الجماعات أو في التفاعل بينهم" (النجار، 2009، صفحة 299).

أما التغيير التنظيمي فهو ذلك التحول المخطط له و المُتَّحَكَم فيه، وفي مساره فيُحدد مساره وأهدافه، ومجالاته، وهناك عدة تعاريف تناولت التغيير التنظيمي، فقد عرف التغيير التنظيمي بأنه " نشاط يهدف أساسا إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات التي تعترضها، وتطوير نفسها" (عقيلي،

1997، صفحة 365)، ووفق علي السلمي " التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر البناء التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين وهما: ملائمة أوضاع، وأوجه نشاط جديدة بما يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها" (اللوزي، 2002، صفحة 224)، يشير هذا التعريف أن إحداث التغيير في المنظمات غرضه التلاؤم مع الأوضاع الجديدة، واستحداث أوجه نشاط جديدة لكي تحقق المنظمة التميز عن غيرها من المنظمات.

كما عرف التغيير التنظيمي بأنه " الانتقال التدريجي أو الجذري من وضع حالي إلى وضع أفضل منه، وقد يشمل التغيير تحسين أو تطوير طبيعة الأنشطة التي تخص المنظمة من أجل تحقيق أهدافها بشكل أفضل (الصيرفي، 2008، صفحة 08)، فحسب هذا التعريف فإن هناك علاقة بين تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل وإحداث التغيير فيها.

وحسب A.Guilhan " التغيير التنظيمي هو إدخال تعديل في هياكل المنظمة أو في سلوكيات الأفراد داخلها، أو فيهما معا من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة على مستوى بيئة المنظمة (Veronique, 2003, p. 119).

وقد عرفه Judith Gordan: " التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث التغيير الجذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع بيئة المنظمة" (عبودي، 2006، صفحة 172).

أما Recardo: فقد عرفه " التغيير التنظيمي هو عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقسيم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة " (الطيبي، 2010، صفحة 29).

واستدلالاتها بما سبق من تعاريف يمكننا أن نستنتج أن التغيير التنظيمي أسلوب إداري متدرج يتضمن بعض المجالات أو كلها، تسعى المنظمة من خلاله التكيف مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، ورفع مستوى أدائها، ومواكبة أنشطتها للتجديد والابتكار وزيادة فعاليتها، مما يسمح لها الانتقال من وضعها الحالي إلى وضع أفضل منه.

### المطلب الثاني: أبعاد التغيير التنظيمي

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى أهم أبعاد التغيير التنظيمي من خلال التطرق للتغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الأفراد، والتغيير التكنولوجي، حيث ركز عليها الباحثون في علم الإدارة باعتبارها الركائز الأساسية لمنظمات الأعمال.

### الفرع الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي

يعد الهيكل التنظيمي ومدى مرونته للتكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة من بين الوسائل التي من خلالها يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها، ويمكن تعريفه على أنه الوسيلة التي تقسم المنظمة من خلالها نشاطاتها وكيفية تنظيمها وتنسيقها، وينتج عن الهيكل التنظيمي قرارات تنظيمية تتعلق بأربعة أبعاد تشمل: تقسيم العمل ، أسس تكوين الوحدات، نطاق الإشراف، وتفويض الصلاحيات، ومن منظور علي السلي " أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وامكانات نظم وإجراءات" (السلي، تحليل النظم السلوكية، 1995، صفحة 258).

### - الفرع الثاني: التغيير في الأفراد

يعتبر الفرد أهم عنصر في المنظمة، وفي عملية التغيير ، فالتغيير في الأفراد الموظفين في المنظمة الغرض منه الرفع من قدراتهم، تحسين وتطوير مستويات الأداء لديهم، ومن الباحثين من ركز على جانبين أساسيين في التغيير على مستوى الأفراد هما (السلي، السلوك التنظيمي، 1995، صفحة 328):

- التغيير المادي للأفراد: من خلال الاستغناء عن بعضهم واحلال غيرهم محلهم.
- التغيير النوعي للأفراد: بالتركيز على رفع قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم من خلال نظم التدريب والتنمية وتطبيق نظم المكافآت و الجزاءات.
- إلا أن مجموعة من الباحثين ركزت على الجانب الانساني للموظف، وذلك من خلال التغيير في المهارات والأداء، ويستخدم لذلك مداخل هي (محمد، 2015، صفحة 71):
- الإحلال: ويعني الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأخرين أكثر كفاءة ونتاجية، إلا أنه صعب التطبيق.
- التحديث التدريجي للعاملين: وذلك من خلال وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.
- تدريب العاملين: من خلال تدريب العاملين الموجودين واكسابهم مهارات جديدة قصد تحسين آدائهم.

### الفرع الثالث: التغيير في التكنولوجيا

تتجه منظمات الأعمال للتغيير التكنولوجي لزيادة قدرتها على مواجهة الأوضاع الجديدة من خلال اقتناء تكنولوجيا حديثة تمكنها من الاستغلال الأمثل لمدخلاتها وتحويلها إلى مخرجات،

ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة، أو تغيير طرق وخطوط الانتاج، أو استخدام مخرجات الابداع والابتكار بهدف إحداث تغيير بسيط أو جذري في العملية الانتاجية أو المنتج الذي يهدف إلى دعم القدرة التنافسية للمنظمة (بوظيفة، 2018، صفحة 220). وقد ركز الباحثون في التغيير التكنولوجي على اتجاهين رئيسيين هما (محمد، 2015، صفحة 72):

- الإتجاه الأول: يركز على أثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.
- الاتجاه الثاني: يركز على أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

### المبحث الثاني: أداء المورد البشري

لقد حظي مفهوم الأداء باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين سيما في مجال إدارة المنظمات ، وهذا لما له من دور كبير وفعال في وصول المنظمات لأهدافها سواء في تطورها أو استمراريتها ، ويعتبر أداء المورد البشري أهم أنواع الأداء.

تناولنا أداء المورد البشري في هذا المبحث من خلال مطلبين، في المطلب الأول خصصناه للمفهوم والأهمية، أما المطلب الثاني تطرقنا فيه لخطوات ومراحل تحسين أداء المورد البشري. المطلب الأول: مفهوم وأهمية أداء المورد البشري:

سنتطرق في هذا المطلب إلى أداء المورد البشري من خلال فرعين، حيث تناولنا في الفرع الأول مفهوم أداء المورد البشري، أما في الفرع الثاني تناولنا محددات أداء المورد البشري. الفرع الأول: مفهوم أداء المورد البشري:

تجدر بنا الإشارة أولا التطرق لمصطلح الأداء (Performance) فهو مصطلح مشتق من الكلمة الانجليزية (to perform) والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل (الداوي، 2010، صفحة 217) ، وغالبا ما ارتبط مفهوم الأداء (Performance) عند جل الباحثين بالمورد البشري دون سواه ، لأنه يعتبر الركيزة الأساسية و الرئيسية في بناء أي منظمة والعنصر الفعال في تنشيط مواردها الأخرى.

سنتطرق في هذا الفرع لأهم التعاريف التي تناولت مصطلح أداء المورد البشري: يعرف أداء المورد البشري بأنه "درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة" (الخلوف، 2009، صفحة 29).

من بين التعريفات التي تطرقت لأداء المورد البشري نذكر "أنه سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة ، على ان يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب" (Goujet Doriath, 2011, p. 172)

وكذلك يعرف أداء المورد البشري على أنه مدى قيام الفرد بالمهام الموكلة له داخل المنظمة لأجل تحقيق أهدافها المسطرة مسبقا وذلك من خلال ثلاثة أبعاد يمكن أن يقاس أداء الفرد من خلالها وهي: نمط الجهد ، نوعية الجهد ، كمية الجهد (صقر، 2015، الصفحات 25-26).

### الفرع الثاني: أهمية أداء المورد البشري

لقد حظي موضوع أداء المورد البشري باهتمام متزايد في مختلف المجتمعات سواء كانت نامية أو متقدمة وعلى جميع المستويات، فأداء الفرد أيا كانت وظيفته داخل المنظمة يؤثر بشكل مباشر في الأداء الاجمالي للمنظمة.

سنتطرق في هذا المطلب لأداء المورد البشري من حيث الأهمية ومداخل تحسينه.

1- أهمية الأداء بالنسبة للموظفين: إن الأداء هو المقياس الحقيقي لمدى قدرة الموظف على تأدية الوظيفة أو العمل الموكل إليه، ويرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بالحاجات الأساسية له، وهي الحاجة للإستقرار في وظيفته وإثبات ذاته. (سليمان، 1975، صفحة 29).

2- أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة: تهتم منظمات الأعمال بأداء موظفيها، ذلك أن تقدم ونجاح أي منظمة مرتبط بشكل كبير وأساسي ومباشر بأداء موظفيها، فأداء الفرد داخل المنظمة ماهو إلا انعكاس لأداء المنظمة ودرجة فاعليتها. (سليمان، 1975، صفحة 13، 14).

### المطلب الثاني: مداخل وخطوات تحسين أداء المورد البشري

إن تحسين أداء المورد البشري يتمحور حول وضع المنظمة لبرامج تدريبية لتطوير قدراتها وكفاءتها وهذا بإشراف المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة ، وذلك من أجل استدراك ومعالجة النقائص التي تم تحديدها عند تقييم أداء المورد البشري.

### الفرع الأول: مداخل تحسين أداء المورد البشري

ويمكننا القول كذلك أن تحسين أداء المورد البشري هو عملية إدارية تقوم بها المنظمة وذلك من خلال مجموعة من البرامج والخطط قصد تنمية وتطوير كفاءة موظفيها من أجل الوصول إلى أداء أحسن ونتائج أفضل مما هي عليه، وهناك ثلاثة مداخل لتحسين أداء المورد البشري وهي (قدري، 2015، صفحة 403):

1- مدخل تحسين المورد البشري: ويعتبر من أكثر الجوانب صعوبة في التغيير لأن الموظف في حاجة دائمة لتحسين أدائه ويكون ذلك من خلال التركيز على جوانب القوة لديه وما يتوفر عليه من مهارات وما يرغب في أدائه من وظائف ومهام في المنظمة حسب مؤهلاته وكذا التركيز على الربط بين الأهداف الشخصية للموظف وأهداف المنظمة ككل ويمكن ذلك من خلال:

- التركيز على جوانب القوة لدى الموظفين من خلال تشجيع الجوانب الإيجابية في سلوكيات الموظفين وتطويرها.

- ربط الأداء بأهداف الموظف من خلال وضع المنظمة لأهداف ومعايير للأداء تكون متوافقة مع أهداف موظفيها.

2- مدخل تحسين الوظيفة: من المؤكد أن التغيير في الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل يوفر فرصا لتحسين الأداء ، حيث أن تحسين محتويات الوظيفة يساهم بشكل كبير في زيادة مستوى الرغبة لدى الموظفين لأداء مهامهم على أكمل وجه بما يخدم أهداف المنظمة وذلك من خلال بعض الاجراءات منها:

- تصميم الوظائف بشكل جيد.

- تحديد المهام الوظيفية اللازمة لبلوغ الأداء المرغوب.

- اختيار المورد البشري المناسب للقيام بهذه المهام.

- توفير المرونة اللازمة لإنجاز هذه المهام.

3- مدخل تحسين بيئة العمل: يقصد به الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة وهو كل ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تشمل مناخ العمل والاشراف والاتصال والانظمة الادارية والهيكल التنظيمي المعتمد بالإضافة إلى الموارد المادية المستخدمة دون إغفال وإهمال الجانب المعنوي للموظف، وحسب محمد قذري حسن يتم تحسين بيئة العمل من خلال الإجراءات التالية:

- ضرورة توفر المنظمة على قيادة ناجحة تتحلّى بالثقة بالنفس وبالآخرين تكون قادرة على التأثير في الموظفين بما يخدم مصلحة المنظمة ومصالح موظفيها في نفس الوقت.

- تمكين المورد البشري بمنحهم بعض الصلاحيات ومشاركتهم في تحمل المسؤولية بالمنظمة وذلك في تعهدتها بالاستخدام الأمثل و الفعال لهذه الصلاحيات.

- تنمية كفاءات المورد البشري وذلك بتدريبها وتوفير بيئة عمل وظروف تمكنها من أداء وظائفها كما ينبغي.



- التحفيز الفعال للمورد البشري والذي يعتبر أحد أهم مقومات بيئة العمل، وهو القدرة على التأثير على الموظفين وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة دون المساس بمصالحهم الشخصية.

### الفرع الثاني: خطوات تحسين أداء المورد البشري:

يمكننا القول أن نجاح تحسين أداء الموارد البشرية يتوقف على مدى التنسيق بين مختلف مراحل ومستوياته، حيث يظهر هذا النجاح جليا في إيصال الفرد داخل المنظمة إلى أفضل وأحسن مستويات الأداء وصولا إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتتم عملية تحسين أداء المورد البشري حسب لويس غوميز (Luis Gomez) من خلال أربع خطوات رئيسية (Gomez, 2007, pp. 225-229):

1- إستكشاف مشكلة ضعف الأداء: حيث تعتبر هذه الخطوة مهمة وأساسية في عملية تحسين أداء المورد البشري، وتتم من خلال تحديد فجوة الأداء والتي تحدث خارج نطاق تحكم المورد البشري، ولكن يتحمل هذا الأخير نتائجها وتكمن أهمية هذه الخطوة في:

- تحديد مسببات ضعف الأداء له تأثير مباشر على عملية تقييم أداء المورد البشري بالمنظمة.  
- تحديد أسباب ضعف الأداء وفجواته يمكن أن يكون دافعا لحدوث صراع بين الموظفين داخل المنظمة.

- التحديد الجيد والدقيق لأسباب ضعف الأداء هو المحدد لنوع العلاج اللازم لحل هذه المشكلة.  
2- تحليل أسباب مشكلة ضعف الأداء: بعد التحديد الجيد والدقيق لأسباب مشاكل ضعف أداء المورد البشري، نتجه نحو مرحلة تحليل الأسباب، واتخاذ الإجراءات اللازمة والضرورية للتحكم في الوضع، وتتضمن هذه الخطوة استخدام أسلوب الحوار مع الموظفين المعنيين بمشكلة ضعف الأداء على النقاط التالية (Emervy & Gonin, 1999, p. 77):

- إعلام الموظفين بالنقائص التي تم إكتشافها في أداءهم.  
- ضرورة تقديم توضيحات حول هذه النقائص والمشاكل.  
- تحديد أهداف واضحة تمثل حلول للمشاكل.  
- تحسيس الموظفين بأهمية رفع وتحسين مستوى أداءهم.

3- وضع خطة عمل وتمكين المورد البشري من الحل: إن الإدارة الحقيقية لأداء المورد البشري وتحسينه تكمن في إيجاد الحلول المناسبة لمشاكل ضعف الأداء لديها، من خلال إزالة جميع العراقيل التي يمكن أن تحول دون تحقيق هذه الغاية، وإشراك الموظفين وعلى جميع المستويات في المساهمة لإيجاد هذه الحلول.

4- توجيه الاتصال نحو الأداء: من بين خطوات تحسين الأداء عملية تبادل المعلومات والأفكار بين الموظفين وعلى جميع المستويات الوظيفية فيما يخص مشكلة ضعف الأداء، خصوصا ما تعلق بمصدر المعلومات ومحتواها والتركيز على تلك المتعلقة بأداء المورد البشري بدلا من التركيز على الأفراد المسؤولة عن هذا الأداء، فالإتصال الفعال يمكن ان يلعب دورا مهما في تحديد أسباب مشكلة ضعف أداء المورد البشري وإيجاد حلول لها.

من خلال ما تم التطرق له لمختلف خطوات تحسين أداء المورد البشري، يمكن القول أنها عملية تتطلب تضافر جميع جهود الموظفين داخل المنظمة وفي جميع المستويات، من خلال تشارك الرؤساء والمؤوسين في كل خطواتها، لأن نجاح هذه العملية يعود بالفائدة على المورد البشري دون استثناء وعلى المنظمة ككل.

### المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

في هذا المبحث وبعد الانتهاء من الدراسة النظرية سنتطرق للدراسة الميدانية من خلال دراسة وواقع تطبيق مدخل التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز مديرية الأغواط وذلك من خلال مطلبين، حيث تناولنا في المطلب الأول التعريف بالمديرية محل الدراسة، أما في المطلب الثاني تطرقنا فيه لتحليل نتائج الدراسة باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS26.

#### المطلب الأول: نموذج الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وكذلك التطرق لنموذج وأداة

الدراسة

#### الفرع الأول: تعريف بمؤسسة سونلغاز

قبل التطرق للتعريف بمؤسسة سونلغاز مديرية الأغواط لابد من التعريف بالمؤسسة على المستوى الوطني حيث تعتبر المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز الشركة الوحيدة في مجالها وهي من أهم الشركات الوطنية في الجزائر حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع الجهوية، وكذلك المديريات الولائية المنتشرة عبر ولايات الوطن مما يجعلها من بين الشركات الرائدة والتي تعتبر من بين اللبنة الأساسية في الإقتصاد الوطني الجزائري.

أما على المستوى المحلي تعتبر مديرية الأغواط صورة مصغرة للمديرية الجهوية للوسط بالبلدية كونها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل، وهذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (كهرباء، غاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات (المدى القريب أو البعيد) من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء والغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 1977م، وفي جويلية 2004م أصبحت مديرية جهوية، وأخرى ولائية.

### الفرع الثاني: نموذج وأداة الدراسة

- 1- نموذج الدراسة: يشتمل نموذج دراستنا على نوعين من المتغيرات، المتغير المستقل وهو التغيير التنظيمي والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد وهي (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا)، أما المتغير التابع فهو تحسين أداء المورد البشري
  - 2- أداة الدراسة: تماشيا مع طبيعة الدراسة والتي تهدف إلى قياس مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء المورد البشري، وبالاعتماد على الدراسات السابقة قمنا بتصميم استبانة قصد جمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، حيث احتوت الاستبانة على جزأين:
    - الجزء الأول: يتضمن المتغيرات الشخصية (الوظيفية) المتعلقة بالمُجيب، وتمثلت في: الجنس العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.
    - الجزء الثاني: يتضمن ثلاثة محاور تمثل أبعاد التغيير التنظيمي الادارية وهي:
      - المحور الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي.
      - المحور الثاني: التغيير في الأفراد.
      - المحور الثالث: التغيير في التكنولوجيا.
    - الجزء الثالث: يتضمن متغيرات متعلقة بتحسين أداء المورد البشري.
- باستخدام مقياس " ليكارت الخماسي"، حيث كانت الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة في الاستبانة وفق الجدول التالي:

### الجدول (01): مقياس ليكارت الخماسي

التقدير	موافق بشدة	موافق	محايد	غير وافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: (عبدالفتاح، 2008، صفحة 540)

وقد استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (02) المتوسط الحسابي

الاجابة	الزمن	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	[1.8 - 1]
غير موافق	2	[2.6 - 1.8]
محايد	3	[3.4 - 2.6]
موافق	4	[4.2 - 3.4]
موافق بشدة	5	[5 - 4.2]

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء نتائج الاستبيان

الفرع الثالث : مجتمع وعينة الدراسة

1- عينة الدراسة: قصد دراسة مدى تأثير التغيير التنظيمي في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز المديرية الولائية بالأغواط اشتملت الدراسة موظفين المديرية، أما عن عينة الدراسة قمنا بإعداد وتوزيع استبانة وتوزيعها بشكل عشوائي على مجموعة من الموظفين بالمديرية محل الدراسة، حيث تم توزيع (80) استبانة، استرجعت منها (72) استبانة صالحة للدراسة.

الجدول (03): الاحصائيات الخاصة بالاستبانة

البيان	العدد	النسبة
الاستبانات الموزعة	80	100%
الاستبانات المفقودة والملغاة	08	10%
الاستبانات الصالحة للدراسة	72	90%

المصدر: من إعداد الباحثين

2- عرض خصائص عينة الدراسة: قصد التعرف لأهم الخصائص المتعلقة بعينة الدراسة استخدمنا الإحصاء الوصفي لغرض استخراج التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بعينة الدراسة:

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس: من خلال النتائج المتحصل عليها تبين أن الإناث يشكلون ما نسبته 53.85% من العينة، بينما يشكل الذكور نسبة 46,15% منها، ويشير هذا إلى أن نسبة الاناث أكبر من نسبة الذكور، وهذا ما يبين طبيعة العنصر البشري داخل الإدارة.
- توزيع أفراد العينة حسب السن: من خلال النتائج المتحصل عليها فيما يخص أفراد العينة حسب السن أن 41.86% أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، 38.14% أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، 10.00% أعمارهم أقل من 30 سنة، 10.00% أعمارهم أكثر من 50 سنة.
- نستنتج أن المديرية الولائية لسونلغاز بولاية الأغواط تسعى إلى الاستفادة من الكفاءات الشابة لكونها تمثل أكبر نسبة، أما بالنسبة لفئة الموظفين التي أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة فمعظمهم أنهم دراستهم الجامعية بالموازاة مع أدائهم لأعمالهم في المديرية، وهذا ما يدل على تسهيل الظروف للموظفين قصد تنمية وتطوير قدراتهم العلمية والمعرفية.
- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي: من خلال النتائج المتحصل عليها من الاستبيان كانت ما نسبته 65.86% جامعي، 24.43% تقني سامي، هذا ما يبرز أن نوعية الموارد البشرية في المديرية تمتاز بارتفاع المستوى التعليمي، في حين أن نسبة ثانوي أو أقل هي 09.70% نستنتج أن معظم الموظفين في المديرية الولائية لسونلغاز بولاية الأغواط هم من حملة الشهادات سواء كانت جامعية أو من معاهد ومراكز التكوين، هذا ما يدل على حرص المديرية على استقطاب حملة الشهادات لشغل الوظائف الإدارية فيها.
- توزيع العينة حسب سنوات الخبرة: من النتائج المتحصل عليها من الاستبيان كانت نسب سنوات الخبرة لدى موظفي المديرية الولائية لسونلغاز بالأغواط بـ 73.3% من 10 إلى 20 سنة، ونسبة 15% أقل من 10 سنوات، أما أكثر من 20 سنة خبرة فكانت نسبتها 11.7% من إجمالي عينة الدراسة.
- 3- الاتساق الداخلي: ويقصد به مدى تجانس كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتهي إليه هذه الفقرة، حيث قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه.

#### الجدول رقم (04) معامل الارتباط بين أجزاء الاستبيان

الجزء	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
-------	-----------------------	-------------------------

التغيير التنظيمي

0.00	0.924	التغيير في الهيكل التنظيمي
0.00	0.895	التغيير في الأفراد
0.00	0.902	التغيير في التكنولوجيا
0.00	1	تحسين أداء المورد البشري

من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS.V26.

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط في كل من جزئي الاستبيان دالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha$  أقل أو تساوي 0.05 وبالتالي فإن كلا الجزأين صادقين لما وضعنا لقياسه.

الجدول رقم (05) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ	نسبة الصدق والثبات
دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المورد البشري	0.943	94.3%
التغيير في الهيكل التنظيمي	0.890	89%
التغيير في الأفراد	0.782	78.2%
التغيير في التكنولوجيا	0.763	76.3%
تحسين أداء المورد البشري	0.928	92.8%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS.V26

#### المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (00) نجد أن قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد التنظيمي جاءت كالتالي: التغيير في الهيكل التنظيمي: 89%، البعد التغيير في الأفراد: 78.2% التغيير في التكنولوجيا: 76%، أما ألفا كرونباخ لإجمالي الاستبيان هي 92.8% هذا ما يدل على صدق وثبات الاستبيان وبالتالي النتائج والإجابة الخاصة بدراستنا صحيحة.

الفرع الأول: الوزن النسبي لمحاور الاستبيان

لغرض تحليل فقرات الاستبيان استخدمنا الاختبارات المعلمية المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

1- الجزء الثاني: التغيير التنظيمي ويحتوي على ثلاثة محاور هي:

- المحور الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي

الجدول رقم (07) تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمحور الأول

الرقم	عبارات التغيير في الهيكل التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تعمل المنظمة وفق هيكل تنظيمي واضح	3.6667	0.93277	موافق
02	يتسم الهيكل التنظيمي للمنظمة بالمرونة للتعامل مع الأزمات	3.5333	1.33362	موافق
03	يتميز الهيكل التنظيمي بسهولة العملية الاتصالية بين كافة مستوياته	3.4667	1.39572	موافق
04	الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على إحداث عمليات التغيير التنظيمي	3.4500	1.35828	موافق
05	تعمل الإدارة على تعديل وتفويض الصلاحيات لموظفيها وتطويرها	3.2333	1.34723	محايد
06	تستخدم الإدارة وسائل متنوعة في العملية الاتصالية	3.5600	1.37244	موافق
07	تقوم الإدارة بمراجعة خطط التغيير وإعادة تقييم ما أنجز	3.6667	1.28230	موافق
المجموع		3.5109	1.28890	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بستة (6) عبارات من بين العبارات السبعة (7) المقترحة في الجزء الخاص بالتغيير في الهيكل التنظيمي تقع ضمن المجال موافق، في حين كانت عبارة واحدة فقط في المجال محايد أما المتوسط الحسابي للعبارات الخاصة بجزء التغيير في الهيكل التنظيمي ككل كانت قيمته تقدر ب: 3.51، وانحراف معياري بلغ

1.28، هذا دليل على أن أغلبية موظفي مديرية سونلغاز بولاية الأغواط يوافقون على العبارات السبع المقترحة في المحور المتعلق بالتغيير في الهيكل التنظيمي وبالتالي هم راضون عن الهيكل التنظيمي الذي تنتهجه المنظمة محل الدراسة.

- المحور الثاني: التغيير في الأفراد

الجدول (08) تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمحور الثاني

الرقم	عبارات التغيير في الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تهتم الإدارة بتدريب موظفيها لإنجاح عملية التغيير	3.5833	1.20016	موافق
02	تعمل الإدارة على اقناع موظفيها بضرورة عملية التغيير وتعزيز السلوك الإيجابي لديهم	3.6833	1.04948	موافق
03	تنوع برامج التدريب الموجهة للموظفين (داخلي، خارجي)	3.4833	0.72467	موافق
04	برامج التدريب ساهمت في تطوير كفاءات ومهارات الموظفين	3.4833	1.04948	موافق
05	تسعى الإدارة إلى إشراك أكبر عدد ممكن من الموظفين في البرامج التدريبية	3.5866	1.02544	موافق
06	تعتمد الإدارة على نظام الحوافز والمكافآت مع موظفيها وتوزيعها بشكل عادل	3.6377	1.03277	موافق
07	توزيع المهام يتم وفق قدرات ومؤهلات الموظفين	3.2774	1.17235	محايد
08	تعتمد الإدارة على مبدأ الشهادة العلمية و الكفاءة في عملية التوظيف	3.2881	1.25566	محايد
	المجموع	3.5028	1.0673	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.V26.



من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نجد أن المتوسطات الحسابية ل ستة (6) عبارات من بين العبارات المقترحة فيما يخص بعد التغيير في الأفراد تقع ضمن المجال موافق، وعبارتين فقط تقعان ضمن المجال محايد، أما قيمة المتوسط الحسابي للعبارات ككل فقد كانت 3.50، ومتوسط حسابي قيمته 1.06، بدرجة موافق، وهذا دليل على أن جل الموظفين في المديرية محل الدراسة يوافقون على العبارات المقترحة في المحور الثاني الخاص ببعد التغيير في الأفراد ومنه نستنتج أن الموظفين في المديرية محل الدراسة راضون عن السياسة المنتهجة من طرف منظماتهم فيما يخص التغيير في الأفراد.

### - المحور الثالث: التغيير في التكنولوجيا

#### الجدول رقم (09) تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمحور الثالث

الرقم	عبارات التغيير في التكنولوجيا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تواكب الادارة التطور التكنولوجي	4.0500	0.99873	موافق
02	تتوفر المنظمة على تكنولوجيا ذات كفاءة عالية تساعد على التغيير	3.8833	0.94046	موافق
03	تساهم التكنولوجيا المتوفرة على التقليل من الجهد وتوفير الوقت وتحسين الأداء	3.9833	0.91117	موافق
04	تهتم المنظمة بتكوين وتدريب موظفيها لمواكبة التكنولوجيا	3.5333	1.03280	موافق
05	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في تحسين أداء المورد البشري	3.9922	1.05622	موافق
06	تعمل المنظمة على الرقمنة في عملياتها الادارية ونشاطاتها	3.4566	1.07233	موافق
07	تساعد التكنولوجيا المستخدمة على تحديث وتجديد المعلومات	4.0233	1.04255	موافق
	المجموع	3.8460	1.00775	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS.V26.

من الجدول رقم (00) نلاحظ أن المتوسطات الحسابية الخاصة بعبارات التغيير في التكنولوجيا تقع قيمها ضمن المجال موافق فأغلب المبحوثين جاءت إجاباتهم إيجابية فيما يخص العبارات السبعة المقترحة في المحور الثالث المتعلق بالتغيير في التكنولوجيا، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد التكنولوجي ككل تقدر بـ: 3.84 وانحراف معياري بلغت قيمته 1.00 ضمن المجال موافق، هذا ما يدل على أن المديرية محل الدراسة تواكب استخدام التكنولوجيا الحديثة وموظفوها يشعرون بالرضى على نوع التكنولوجيا المستخدمة في منظماتهم.

2- الجزء الثالث: تحسين أداء المورد البشري: يحتوي هذا الجزء على تسعة (09) عبارات وهي:  
الجدول رقم (10) تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالجزء الثالث من الاستبيان

الرقم	تحسين أداء الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تولي الإدارة أهمية كبيرة للمورد البشري وتسعى لتطويره باستمرار	3.5167	1.09686	موافق
02	تحفز الترقيات الموظفين على بذل مجهودات أكبر	3.4000	0.76358	موافق
03	تلاحظ تحسن على مستوى العمليات والأنشطة الإدارية	3.6667	0.93277	موافق
04	تلاحظ تحسن على مستوى جودة الخدمات المقدمة والحد من الأخطاء في العمل	3.4167	0.80867	موافق
05	اعتماد المنظمة على الإدارة الالكترونية بدلا من الإدارة التقليدية	3.5000	0.90047	موافق
06	تلاحظ تحسن على مستوى نظام الاتصال داخل المنظمة	3.4355	1.02533	موافق

07	تهتم المنظمة بمستوى موظفيها وتسعى لتطوير أدائهم	3.6677	0.92255	موافق
08	تلاحظ زيادة في دقة وسرعة الأعمال المنجزة	3.5533	0.90533	موافق
09	تهتم المنظمة بنتائج التحسين والعمل على تطويرها	3.7722	1.02466	موافق
<b>المجموع</b>				
		3.5476	0.93113	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.V26 .  
من خلال الجدول رقم (00) نجد أن قيمة المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على  
على عبارات الجزء الثالث من الاستبيان والخاص بتحسين أداء المورد البشري كلها تقع ضمن  
المجال موافق، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الخاص بالعبارات الخاصة بتحسين أداء  
المورد البشري 3.54، وانحراف معياري يقدر بـ: 0.93 بدرجة موافق، هذا ما يدل على أن موظفوا  
المديرية محل الدراسة يشعرون بالرضى نحو السياسات المتبعة من طرف مديريتهم في مجال  
المورد البشري، ومدى الاهتمام بالموظفين من خلال تدريبهم وتكوينهم وتطوير قدراتهم لغرض  
مواكبة التغيرات التكنولوجية، والحرص على رفع من مستويات الأداء لديهم وبالتالي تحقيق  
أهداف المنظمة.

#### الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

1- الفرضية الرئيسية الأولى: استخدمنا في دراستنا هذه الارتباط الخطي البسيط (بيرسون R)  
حيث يقوم بقياس قوة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة أي بين التغيير التنظيمي وتحسين  
أداء المورد البشري، حيث أن أي تغيير في أحد المتغيرين يؤدي بالضرورة إلى التغيير في الآخر،  
فكلما كانت قيمة R قريبة من 1 كانت العلاقة قوية، وكلما ابتعدت عن 1 كانت ضعيفة، أما إذا  
كانت موجبة فنقول أن العلاقة طردية، وإن كانت سالبة فنقول أن العلاقة عكسية.

الجدول رقم (11) يوضح العلاقة بين التغيير التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري في  
المديرية الولائية لسونلغاز بالأغواط

الفرضية	معامل بيرسون للإرتباط	القيمة الاحتمالية
		SIG

0.00	0.891	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين التغيير التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري
------	-------	--

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.V26.

من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نجد أن معامل الارتباط يساوي 0.891، وأن القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، هذا ما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري في المديرية الجهوية لسونلغاز بالأغواط، وهي علاقة طردية أي كلما أعتد تطبيق التغيير التنظيمي كلما ارتفع مستوى أداء المورد البشري لدى موظفيها.

2- الفرضية الرئيسية الثانية: لدراسة مدى تأثير مُتغيري دراستنا استخدمنا الانحدار الخطي البسيط، حيث أنه من الأساليب الإحصائية المستخدمة في قياس العلاقة بين مُتغيري الدراسة في شكل دالة وهي:  $Y=A+BX$ ، حيث تمثل B إنحدار الخط المستقيم وهي معدل التغير في قيمة Y عندما تتغير X، في حين أن A تمثل معامل التقاطع أو المسافة بين الصفر ونقطة تقاطع خط الانحدار مع المحور Y.

- الفرضية الفرعية الأولى: تهدف هذه الفرضية لمعرفة دور التغيير في الهيكل التنظيمي في تحسين أداء المورد البشري، ولاختبارها تحصلنا على النتائج التالية:  
رقم (12): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين التغيير في الهيكل التنظيمي وأداء المورد البشري

المتغير المستقل: التغيير في الهيكل التنظيمي					المتغير
المتغير التابع:	معامل	معامل	معامل	معامل	المتغير التابع:
تحسين أداء المورد البشري	R الإرتباط	التحديد R <sup>2</sup>	B الإنحدار	F قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة SIG
	0.915	0.862	0.924	335.867	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R=0.915$ ، وبلغت قيمة F 335.867، وبلغ معامل التحديد  $R^2=0.862$  مما يفسر أن نسبة معامل الانحدار B بلغت 91.5% من التغير في أداء المورد البشري

يعود الى التغير في الهيكل التنظيمي، أي نقبل الفرضية القائلة بوجود أثر للتغيير في الهيكل التنظيمي على اداء المورد البشري في المنظمة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثانية: تهدف هذه الفرضية لمعرفة دور التغيير في الأفراد في تحسين أداء المورد البشري، ولاختبارها تحصلنا على النتائج التالية:
- الجدول رقم (13): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين التغيير في الأفراد وأداء المورد البشري

المتغير المستقل: التغيير في الأفراد					المتغير
مستوى	F قيمة	معامل	معامل	معامل	المتغير
الدلالة	المحسوبة	B الإنحدار	التحديد	R الارتباط	التابع:
SIG			R <sup>2</sup>		تحسين أداء
0.000	232.888	0.895	0.801	0.895	الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS.V26

من الجدول أعلاه نلاحظ الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R=0.895$  ، وبلغت قيمة  $F=232.888$  وبلغ معامل التحديد  $R^2=0.801$  مما يفسر أن نسبة معامل الانحدار B بلغت 89.5% من التغير في أداء المورد البشري يعود الى التغير في الأفراد، أي نقبل الفرضية القائلة بوجود أثر للتغيير في الأفراد على أداء المورد البشري في المنظمة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: تهدف هذه الفرضية لمعرفة دور التغيير في التكنولوجيا في تحسين أداء المورد البشري، ولاختبارها تحصلنا على النتائج التالية:
- الجدول رقم (14): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين التغيير التكنولوجي وأداء المورد البشري

المتغير المستقل: التغيير التكنولوجي					المتغير
مستوى	F قيمة	معامل	معامل	معامل	المتغير
الدلالة	المحسوبة	B الإنحدار	التحديد	R الارتباط	التابع:
SIG			R <sup>2</sup>		تحسين أداء
0.000	267.299	0.912	0.825	0.912	

## المورد البشري

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.V26.

من الجدول أعلاه نلاحظ الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R=0.912$  ، وبلغت قيمة  $F=267.299$  ، وبلغ معامل التحديد  $R^2=0.825$  مما يفسر أن نسبة معامل الانحدار B بلغت 20.91% من التغيير في أداء المورد البشري يعود الى التغيير في التكنولوجيا، أي نقبل الفرضية القائلة بوجود أثر للتغيير في الأفراد على أداء المورد البشري في المنظمة محل الدراسة.

### خاتمة:

يتسم العصر الحديث بالتغيير المتسارع في شتى مجالات ومناحي الحياة، وخصوصا مجال المال والأعمال، ولذلك وجب على منظمات الأعمال مواكبة هذه التغييرات باعتماد مداخل إدارية حديثة، ومن بين هذه المداخل الإدارية مدخل التغيير التنظيمي، الذي يعتبر من بين المداخل الإدارية الحديثة، حيث يركز هذا الأخير على التغيير الدائم والمتواصل في أبعاده الثلاثة وهي التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الأفراد والتغيير في التكنولوجيا لتحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال تحسين ورفع مستويات أداء الموظفين وتمكينهم من المساهمة في تسيير منظماتهم وتحسينهم بالانتماء إليها، ولا يتم ذلك إلا من خلال توفير كل متطلبات تطبيق مدخل التغيير التنظيمي كتوفر المنظمة على تكنولوجيا حديثة ومتطورة وهيكل تنظيمي مرن، وتوفرها كذلك على قيادة قوية مقتنعة ومقنعة لغيرها قادرة على عمليات التغيير.

نتائج الدراسة: حاولنا في دراستنا هذه الاجابة على إشكالية رئيسية متعلقة بأثر التغيير التنظيمي على أداء المورد البشري وكانت اهم النتائج المتحصل عليها كما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على أداء المورد البشري في المنظمة محل الدراسة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل الأفراد على أداء المورد البشري في المنظمة محل الدراسة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا على أداء المورد البشري في المنظمة محل الدراسة.

- اهتمام المنظمة محل الدراسة بأداء موردها البشري وتسعى جاهدة لتطويره .
  - تواكب المنظمة التكنولوجيا المتطورة والحديثة
- التوصيات المقترحة:**

- حفاظ المنظمة محل الدراسة على ما تتوفر عليه من متطلبات تطبيق التغيير التنظيمي.
- مواصلة تبني المنظمة لمدخل التغيير التنظيمي وبشكل أكبر.
- مواصلة المنظمة لمواكبة التطور التكنولوجي لتحقيق أكثر أمثلية في الأداء.
- مواصلة اهتمام المنظمة بموظفيها من خلال تدريبهم وتنمية القدرات لديهم ليكونوا عوامل مساعدة لتطبيق مدخل التغيير التنظيمي وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

## قائمة المراجع

### المؤلفات :

- إبراهيم الخلوف. (2009). إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. الورق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- حسين حريم. (2009). السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد، عمان الأردن.
- حنفي محمود سليمان. (1975). السلوك التنظيمي والأداء، الجامعات المصرية، الاسكندرية.
- راغب فريد النجار. (2009). إدارة التغيير الاستراتيجي لمواجهة الأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر.
- زيد منير عبودي. (2006). الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- عاشور أحمد صقر. (2015). السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، لاسكندرية مصر.
- عبد الله جمال محمد. (2015). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتز، عمان الأردن.
- عز عبدالفتاح. (2008). مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS. خوارزم العلمية للنشر، جدة السعودية.
- علي السلمي. (1995). السلوك التنظيمي، دار الغريب للطباعة والنشر، مصر.
- علي السلمي. (1995). تحليل النظم السلوكية، دار الغريب للطباعة والنشر، مصر.
- عمر وصفي عقيلي. (1997). الادارة أصول ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن عمان.
- محمد الصبري. (2008). إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، مصر.

- محمد حسن قدرى. (2015). إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء، تقييم الأداء وتحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر.
- مصباح خضر الطيبي. (2010). إدارة التغيير-التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.

- Emervy, Y., & Gonin, F. (1999). Dynamiser les ressours humaines. Suisse: edition, Presse polytechniques et universitaires romandes.
- Gomez, L. (2007). Managing Human Resources. united States of Amirica: 5th edition, Pearson education, New Jersey.
- Goujet Doriath, C. B. (2011). Gestion previsionnelle et mesures de la performance, 3 eme edition, edition Dunod. Paris

#### الأطروحات

- Veronique, B. (2003). le statut de l'auto-evaluation dans la démarche de changement. lyon 3: thèse de doctorat. université Jean Moulin.

#### المقالات:

- الشيخ الداوي. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. الجزائر، مجلة الباحث جامعة ورقلة .
- صورية بوطرفة. (2018). التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، الجزائر، المجلد 03 العدد 02.