

دور التكوين في إحداث التغيير التنظيمي لتحسين الأداء المؤسسي
 "دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية CAB -وحدة بوعاتي محمود"

The role of Training in Bringing about Organizational Change to
 Improve Enterprise Performance

"An Empirical Study at the CAB Food Caster Enterprise -Bouati
 Mahmoud Unit"

إبتسام سلاطينية^{1*}، شريف غياط²

¹ مخبر التنمية الذاتية والحكم الراشد، جامعة 8 ماي 1945 قالمة (الجزائر)، selatnia.ibtissam@univ-guelma.dz

² مخبر التنمية الذاتية والحكم الراشد، جامعة 8 ماي 1945 قالمة (الجزائر)، ghiaf.cherif@univ-guelma.dz

تاريخ الاستلام: 2021/12/30 تاريخ القبول: 2022/02/04 تاريخ النشر: 2022/03/02

الكلمات المفتاحية: المورد البشري؛ التكوين؛ التغيير مستخلص:

التنظيمي؛ تحسين الأداء.

تصنيفات JEL: O15؛ L25؛ M54

Abstract:

This study aimed to shed light on the role entrusted with the process of human resource formation in bringing about the necessary organizational change in economic institutions, in order to improve performance and keep abreast of developments and changes taking place at the level of the international economy, as well as to maintain the competitive position, as it relied on a questionnaire distributed to the employees of Amor Ben Amor Corporation Food Canister (CAB) as a pioneer in the food industry. To achieve the desired goals and test hypotheses, the study relied on primary and secondary data, using the SPSS_{V25,0} program and other statistical tools. The study concluded with a set of results, the most prominent of which is the adoption and effecting of organizational change in the economic institution, which is one of the most important influencing factors that contribute to improving and upgrading performance, as this process requires a broad and accurate understanding of the nature of the change to be brought about in various fields, which is usually related to many. Among the various elements, on top of which is the human resource, is his possession of the

استهدفت هذه الدراسة تسليط الضوء على الدور المنوط بعملية تكوين المورد البشري في إحداث التغيير التنظيمي اللازم في المؤسسات الاقتصادية، بغية تحسين الأداء ومواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة على مستوى الاقتصاد الدولي، فضلا عن المحافظة على الموقع التنافسي، حيث اعتمدت على استبانة وزعت على موظفي مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية (CAB) كمؤسسة رائدة في مجال الصناعة الغذائية. ولتحقيق الأهداف المرجوة واختبار الفرضيات، اعتمدت الدراسة على بيانات أولية وثانوية، مستخدمة برنامج (SPSS_{V25,0}) وأدوات إحصائية أخرى. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها تبني وإحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، يُعد أحد أهم العوامل المؤثرة التي تساهم في تحسين الأداء والارتقاء به حيث أن هذه العملية تتطلب فهماً واسعاً ودقيقاً لطبيعة التغيير المراد إحداثه في مختلف المجالات والذي عادةً ما يكون مرتبطاً بالكثير من العناصر المختلفة على رأسها المورد البشري لامتلاكه المهارات الفكرية والفنية التي تساهم بشكل كبير في تخطيط وتنفيذ وإنجاح عمليات التغيير التنظيمي ومتابعتها.

Keywords: Human resource; Training; organizational change; performance improvement.

JEL Classification : O15; L25; M54

intellectual and technical skills that contribute greatly to planning, implementing and following up the organizational change processes

مقدمة

إنّ التغيير التنظيمي له أهمية كبيرة في زيادة كفاءة وفعالية أداء المؤسسة الاقتصادية وتحسينه، إذ إحداثه يوجب توفير عدد من الموارد، وأحد أهم تلك الموارد يتمثل في المورد البشري، الذي يُعدّ العنصر المفتاحي الأساسي للقيام بعمليات التغيير التنظيمي وإدارتها، إذ لا بد من تهيئته للتغيير المستقبلي في الوقت المناسب وبالطريقة الصحيحة حتى تكون لديه القدرة الكافية لتنفيذ التغييرات والمساهمة في نجاحها. من هذا المنطلق يبرز التكوين كوسيلة حيوية تُمكن من تهيئة المورد البشري، من خلال تلقينه المعارف والمهارات وتطوير قدراته الأدائية وفق مراحل علمية، لإحداث التغيير التنظيمي المناسب الذي يضمن تحقيق أداء جيد للمؤسسة، وبالتالي التميّز في ظل البيئة التنافسية الحالية.

استناداً على ما تقدم، تتضح ضرورة دراسة هكذا موضوع، إذ يمكن صياغة إشكاليته في التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يساهم تكوين المورد البشري الموجه بالأداء في إحداث التغيير التنظيمي في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة؟

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية، يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تقوم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة بتكوين فعلي موجه بالأداء لمواردها البشرية؟

- ما هو واقع التغيير التنظيمي في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة؟

- ما هو دور تكوين المورد البشري الموجه بالأداء في إحداث التغيير التنظيمي المطلوب في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة؟

فرضيات الدراسة:

كإجابة أوليّة على هذه التساؤلات، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

■ الفرضيات الرئيسية:

- يوجد تكوين فعلي موجه بالأداء للمورد البشري في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية ببوعاتي محمود ولاية قلمة؛

- تتبنى مؤسسة المصبرات الغذائية ببوعاتي محمود التغيير التنظيمي بمختلف مجالاته؛

- توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين التكوين الموجه بالأداء، وعملية التغيير التنظيمي في مؤسسة المصبرات الغذائية ببوعاتي محمود ولاية قالمة عند مستوى دلالة (0.05).

■ الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية، وعملية التغيير التنظيمي في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية عند مستوى دلالة (0.05)؛

- توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين تصميم البرنامج التكويني، وعملية التغيير التنظيمي في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية عند مستوى دلالة (0.05)؛

- توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين تنفيذ البرنامج التكويني، وعملية التغيير التنظيمي في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية عند مستوى دلالة (0.05)؛

- توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين تقييم ومتابعة البرنامج التكويني، وعملية التغيير التنظيمي في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية عند مستوى دلالة (0.05).

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في كونها محاولة في تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي يلعبه تكوين المورد البشري في إحداث التغيير التنظيمي لتحسين الأداء المؤسسي، وذلك من خلال الكشف عن الفوائد الناجمة عن دراسة هذا الموضوع لفائدة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. كما تساهم هذه الدراسة في توعية المؤسسات بضرورة تكوين مواردها البشرية بهدف إكسابهم المعارف والمهارات والقدرات اللازمة، وتلقيهم السلوكيات المناسبة، والذي من شأنه أن يساهم في تحسين مستوى الأداء والارتقاء به للتكيف مع التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى ضمان الاستمرارية وتعزيز المركز التنافسي.

أهداف الدراسة:

إنّ الغرض من البحث في هذا الموضوع لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

- إبراز مراحل تكوين المورد البشري، والتنويه بضرورة تبني هذه العملية والاستمرار فيها، للوصول لأداء جيد يضمن التميز للمؤسسة الاقتصادية؛

- التعرف على متطلبات نجاح التغيير التنظيمي لتحسين الأداء المؤسسي؛

- تحديد مدى ارتباط تكوين الموارد البشرية بعمليات التغيير التنظيمي لتحسين الأداء في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية (CAB):
 - التعرف على وجهة نظر الموظفين بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية اتجاه التكوين، وعمليات التغيير التنظيمي الحاصلة وآلية مساهمتهم فيها.
- منهج وأدوات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان على مناهج تتناسب مع طبيعة الموضوع، حيث استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، والذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وصفاً دقيقاً من خلال تقديم التعريف والمفاهيم الأساسية، وتحليل بياناتها بغرض التعمق أكثر في فهم وتبيان العناصر المكونة للموضوع، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها واستنباط التفسيرات والاستنتاجات ذات الدلالة.

أما فيما يخص الدراسة الميدانية، تمّ الاعتماد على منهج دراسة حالة، واستخدمت في هذا الغرض الاستبانة، التي وزعت على الموظفين بالمؤسسة للحصول على المعلومات، ولأجل اختبار صحة الفرضيات الموضوعية تمّ استخدام برنامج ال (SPSS v25.0)، بغرض المعالجة والتحليل الدقيق لمضمون الاستبانة. فضلاً عن استخدام مصدرين رئيسيين من مصادر المعلومات وهما:

- المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث، والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
- المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

1- مدخل إلى التغيير التنظيمي في المؤسسة

1-1 تعريف التغيير التنظيمي

يُعرف التغيير بأنه عبارة عن: "خطة لتحسين جزء أو كل المؤسسة، تعتمد على تعاؤن الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، وتأخذ في الحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاجات والتدخلات المناسبة (ماهر 2010، 14). أما التغيير التنظيمي فهو عبارة عن: "تغيير مُوجّه ومقصود وهادف وواع، يسعى لتحقيق التكيّف البيئي (الداخلي والخارجي)، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات" (عبوي 2010، 21). إلى جانب ذلك تمّ تعريفه أيضاً على

أنه: "عملية مدروسة ومُخططة لفترة زمنية طويلة عادةً، وينصب على الخُطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها. وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز" (عبد الله محمد 57، 2014).

2-1 أسباب ودوافع إحداث التغيير التنظيمي

هناك أسباب عديدة تجعل المؤسسة الاقتصادية المعاصرة بحاجة ماسة للتغيير، ويمكن تصنيف تلك الأسباب إلى نوعين أساسيين هما: أسباب داخلية وأخرى خارجية. أ. الأسباب الداخلية: تتمثل في المتغيرات المرتبطة بطبيعة المؤسسة، ومناخها وهيكلها التنظيمي، والأساليب والإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف، أو الأساليب المعتمدة في معالجة المشاكل المقترنة بالعمل والأفراد العاملين فيها، ومن أهم هذه الأسباب (تغيير في أهداف المؤسسة ورسالتها وأغراضها، إدخال أجهزة ومعدات جديدة، إدخال نظم معالجة معلومات متطورة، الدمج مع مؤسسات أخرى، تدني معنويات العاملين، ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي، تدني مستوى الأرباح والإيرادات، حدوث أزمة داخلية طارئة) (زايد 2014، 74).

ب. الأسباب الخارجية: وتتمثل في المتغيرات، التي تفرضها البيئة الخارجية على المؤسسة باعتبارها نظام مفتوح غير منعزل عنها، حيث تتجسد في متغيرات البيئة العامة والتي تشمل مجموعة العوامل الاقتصادية، السياسية والقانونية، الاجتماعية والثقافية، والتكنولوجية. ومتغيرات بيئة الصناعة التي تنطوي على جملة العوامل أو المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على المؤسسات، نظراً لارتباطها المباشر بتلك المؤسسات (العاملين، الموردين، تكنولوجيا الصناعة، المنافسين... إلخ). والتأثير هنا متبادل بين المؤسسة وتلك العوامل. وقد حددها (Porter) في خمس قوى تنافسية، توضح مدى قوة التنافس في المجال، وتتمثل في تهديد المنافسين الجدد، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للعملاء (المشترين)، المنتجات البديلة، والحالة التنافسية للصناعة (بلخضر 2020، 189).

2- تكوين المورد البشري في المؤسسة

1-2 مفهوم تكوين المورد البشري

يُمثل العنصر البشري جوهر ومحور العملية التكوينية، إذ في ضوء أهميته في العمل لم يعد استخدام مصطلح العاملين أو القوة العاملة أو العمال أو الأفراد شائعاً، بل حلّ محله مصطلح المورد البشري للدلالة على أهميته باعتباره أحد أهم عناصر مدخلات العمل، وهذا

أحد الأسباب التي دفعت بدورها إلى الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية (المبعضين، بن شافي الأكلبي 2015، 4). وبالتالي يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها: "مجموعة الأفراد المشاركين في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات" (حسنين 2019، 12).

وبالرجوع إلى تعريف التكوين، نجد أنّ هذه الكلمة أشتقت من فعل كوّن ذات المصدر اللاتيني (Former). ولغوياً يعني إعطاء الشيء شكلاً، ويقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية مفهوم (Training)، الذي ترجمه مختلف العلماء والباحثين العرب بمفهوم التدريب، لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين (Formation)، وجدير بالإشارة في هذا الشأن أن التشريع الجزائري وحتى المغربي يستعمل مصطلح التكوين، خلافاً لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي، وهكذا لا يوجد فرق بين المصطلحين (بودية، بن زيدان 2012، 6).

أما اصطلاحاً، فقد وردت تعاريف كثيرة ومتنوعة للتكوين تصب في جوانب مختلفة له، حيث يُعرف بأنه عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسن أداء الفرد (دبون، ججاج 2016، 476). كما يُعبر التكوين عن الجهود الإدارية والتنظيمية المرتبطة بحالة الاستمرارية، والتي تستهدف إجراء تغيير مهاراتي معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل" (بودوية، حمودي 2016، 6).

2-2 مراحل سيرورة العملية التكوينية

الهدف الرئيسي من التكوين هو زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة في تأدية الأدوار التي تقوم بها وتحقيق الأهداف المطلوبة، والعملية التكوينية هي مجموع الأنشطة أو العمليات الفرعية التي تُوجّه لعدد من المتكويين لتحقيق أهداف معينة (الويشي 2013، 79-80)، إذ ينبغي على المؤسسات تنفيذ هذه العملية بكفاءة وفاعلية عالية، ومراعاة تسييرها بطريقة علمية سليمة، ووفقاً لخطوات ومراحل متكاملة والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي (بني سلامة، قاسم البدارين 2016، 131):

الشكل رقم (1): مراحل سيرورة العملية التكوينية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: (كامل وآخرون، 2018، ص 175).

3- التكوين الموجه بالأداء ودوره في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات

1-3 تعريف أداء المؤسسات وإجراءات تحسينه

لغوياً مصطلح الأداء مستمد من اللغة الإنجليزية (to perform)، والذي أشتق بدوره من الفرنسية القديمة (performer)، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل. أما اصطلاحاً يُنظر للأداء على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"، كما يعبر عن "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين الرضا العام والعمل" (غياط، سلاطينية، 2020، 489).

عرفت مولين (2007) الأداء المؤسسي بكونه المقياس الذي تستطيع المؤسسات بواسطته قياس فعاليتها وكفاءتها، وتتمكن من إعطاء القيمة لعملائها ولأصحاب المؤسسة المشتركة (الدرمي، الظافري، 2017، 20). أما التحسين المستمر للأداء، فيقصد به السعي المتواصل نحو تحقيق متطلبات العميل من خلال مجموعة من العمليات التي يتم من خلالها التقليل أو الحد من النشاطات التي لا تضيف قيمة مهمة إلى عمليات إنتاج السلع والخدمات. ويقوم جوهر التحسين المستمر على تقليل الاختلافات، والعمل على تلافي العيوب، وتحتاج المؤسسات إلى التحسين المستمر في جميع عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها، كون حاجات العميل وتوقعاته في تغير مستمر، والبيئة الخارجية تتغير كذلك بمرور الزمن. وبالتالي على المؤسسة أن تُحسّن وتطوّر من منتجاتها وعملياتها بما يتلاءم مع التغيير في البيئة الخارجية (الدباغ، العبيدي، 2015، 22).

2-3 تكوين المورد البشري الموجه بالأداء

يقوم التكوين الموجه بالأداء على تزويد المتكويين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على أداء واجبات ومهام الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفعالية، ويهتم بالنتائج المرجوة من التكوين، ويتفق مع احتياجات العمل في المؤسسات. وينجح التكوين الموجه بالأداء،

من خلال التعاون والمشاركة الفعالة والإيجابية بين المسؤولين عن التكوين والمتكويين، من جهة أخرى من خلال التعاون بين الطرفين في تحليل الأداء الوظيفي والمؤسسي، والتعرف على الفجوات أو الانحرافات بين ما يجب أن يكون من أداء، وبين ما هو كائن فعلاً، وتحديد مواطن القوة والضعف ومعرفة الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات من خلال استخدام مؤشرات واضحة وسهلة لقياس الأداء، ثم العمل على تحديد الاحتياجات التكوينية اعتماداً على الانحرافات والمتطلبات في الأداء. كما يعتمد نجاح التكوين الموجه بالأداء على "الربط الوثيق بين البرامج التكوينية والاحتياجات التكوينية، حيث يتم تصميم البرنامج التكويني بما يتضمنه من أهداف وموضوعات وتحديد لنوعية ومستوى المشاركين، والوقت اللازم للبرنامج بالاعتماد الدقيق على نتائج دراسات التحليل الإداري، وتحديد الاحتياجات التكوينية التي بدورها تعتمد على ما تقضي إليه عملية تحليل الأداء الوظيفي وتقويمه" (عامر، المصري، 199).

3-3 متطلبات نجاح التغيير التنظيمي في تحسين الأداء

إنّ تحقيق فعالية التغيير التنظيمي، يُلزم المؤسسة أن تجعل هدفها الرئيسي لعملية التغيير "الوصول إلى أداء متميز"، ومن بين المتطلبات التي تُحقق لها ذلك ما يلي (السكرانه، 2009، 397-398):

- جعل نتائج الأداء الهدف الأساسي لإحداث التغيير في المهارة و السلوك؛
 - باستمرار على زيادة عدد الأفراد الذين يشاركون الإدارة المسؤولة في إحداث التغيير؛
 - التأكد بأنّ كل فرد يعرف دائماً مدى تأثير أدائه وتغييره على أداء ونتائج المؤسسة ككل، ومساعدته باستمرار على ربط جهوده بالصورة العامة للمؤسسة؛
 - وضع الأفراد في مواقف تساعد على التعلم عن طريق الفعل وتوفير الدعم والمعلومات في الوقت الذي يحتاجونه؛
 - استخدام أداء الفريق لدفع التغيير، فلا يوجد ما هو أقوى وأحسن من فرق العمل للارتقاء بالأداء ومهارة التغيير؛
 - التركيز على ما يقوم به الأفراد وليس ما يملكونه من سلطة اتخاذ القرار.
- 4- دراسة تطبيقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية- بوعاتي محمود (ولاية قالمة)

1-4 لمحة موجزة عن المؤسسة

تعتبر مؤسسة عمر بن عمر من ضمن المؤسسات الجزائرية العائلية المختصة في مجال تحويل المنتجات الزراعية الغذائية، أنشئت عام 1984، تداول على تسييرها الوالد (المؤسس) ثم الورثة (أبناءه) بعد وفاته، إذ قاموا بتطوير المؤسسة وتحديثها وتوسيعها، لتصبح اليوم مجمعا يضم ثلاث مؤسسات رئيسية كل واحدة منها في اختصاصها متمثلة فيما يلي (وثائق داخلية مقدمة من طرف مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية):

- مؤسسة العجائن (PAB): والتي تنتج مختلف العجائن الكسكس، العجائن الطويلة، العجائن القصيرة، إضافة إلى العجائن الخاصة، ومقرها يتواجد ببلدية الفجوج؛
- مؤسسة المطاحن (MAB): تتولى تحويل وإنتاج السميد من القمح الصلب، يتواجد مقرها هي الأخرى ببلدية الفجوج؛
- مؤسسة المصبرات (CAB): وهي مؤسسة ميدان الدراسة.

تمّ إنشاء مشروع المصبرات الغذائية ببلدية بوعاتي محمود (ولاية قالمة) في أفريل 1984، وبدأت في الإنتاج الفعلي في أوت 1986، وبفضل المجهودات المبذولة والسهر المتواصل للوصول إلى التميّز، أصبحت هذه المؤسسة الرائدة في مجالها بطاقة إنتاجية فاقت 14000 طن يوميا، ما يعادل 2800 طن من الطماطم المَحْوَلَة وهو ما جعلها تستحوذ على ما يُقارب 50% من السوق المحليّة.

2-4 الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

أ. وصف مجتمع وعينة الدراسة: بحكم طبيعة الموضوع وأهميته، فقد تناسب مع البيئة التنظيمية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية وحدة بوعاتي محمود (ولاية قالمة)، حيث يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي هذه المؤسسة، والبالغ عددهم (439) موظف مُوزَعين على المديرية العامة والوحدة الإنتاجية. أما عينة الدراسة، فقد تكونت من (60) موظف تم اختيارهم ممن استفادوا من دورات تكوينية من مجتمع الدراسة.

ب. تنفيذ أداة الدراسة: بعد تصميم الاستبانة وتحكيمها وزعت على (60) موظف في المؤسسة، استرجعت منها (45) استبانة بنسبة بلغت نحو 75%، في حين بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (45) استبانة، كما استبعدت حوالي (05) استبانات لعدم استفاءها المطلوب (إجابات ناقصة). وتجدر الإشارة إلى أن الاستبانة تضمنت جزئين أساسيين هما:

- الجزء الأول: تضمن مجموعة من العبارات المُتعلّقة بالمستجوب (البيانات الشخصية) وذلك فيما يخص الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي... إلخ.

- الجزء الثاني: جاء متضمناً لـ 37 عبارة، بُوِّت في محورين رئيسيين على النحو التالي:
 - المحور الأول: اشتمل على عبارات محددة، تتعلق بطبيعة تكوين المورد البشري الموجه بالأداء في المؤسسة المعنية بالدراسة. محتويها على (20) عبارة رُقِّمت من [01 - 20]، بهدف معرفة سيرورة عملية تكوين الموارد البشرية - الموظفين- في المؤسسة وكذا معرفة آرائهم حولها.
 - المحور الثاني: حُصص لمعرفة واقع التغيير التنظيمي ومجالاته بمؤسسة، حيث طرحت 17 عبارة مرقمة من [21 - 37]، والهدف منها تحليل ممارسة التغيير التنظيمي على مختلف أصناف الموارد البشرية ووظائف المؤسسة ككل.
 والملاحظ أن معالجة وتحليل البيانات تمت باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية لمعالجة البحوث الاجتماعية (SPSS) إصدار 25. كما تمّ الإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لقياس آراء العينة حول كل عبارة من عبارات الاستبيان.

الجدول رقم (1): طول الخلايا واتجاه إجابة أفراد العينة

الاتجاه الإجابة	المتوسط المرجح
لا أتفق تماماً	من 1 إلى 1.79
لا أتفق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
أتفق	من 3.40 إلى 4.19
أتفق تماماً	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الباحثين.

ت. صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة): تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:
 الطريقة الأولى: صدق المحكمين (الصدق الظاهري) حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولى على خمسة من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص، وقد تم الاستجابة لأرائهم، من حيث التعديل في ضوء المقترحات المقدمة. وبذلك خرجت الاستبانة في شكلها النهائي.
 الطريقة الثانية: صدق الاتساق الداخلي والذي يُقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتهي إليه، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه.

دور التكوين في إحداث التغيير التنظيمي لتحسين الأداء المؤسسي
 "دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية CAB - وحدة بوعاتي محمود"

الجدول رقم (2): معامل الارتباط سيرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول

رقم العبارة	معامل الارتباط سيرمان	مستوى المعنوية Sig	رقم العبارة	معامل الارتباط سيرمان	مستوى المعنوية Sig
01	**0.813	0.000	11	**0.856	0.000
02	**0.815	0.000	12	**0.850	0.000
03	**0.882	0.000	13	**0.834	0.000
04	**0.504	0.000	14	**0.701	0.000
05	**0.701	0.000	15	**0.783	0.000
06	**0.759	0.000	16	**0.730	0.000
07	**0.781	0.000	17	**0.782	0.000
08	**0.684	0.000	18	**0.854	0.000
09	**0.612	0.000	19	**0.875	0.000
10	**0.810	0.000	20	**0.890	0.000

(**) ارتباط معنوي عند 0.01.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج ال (SPSS) v25.

من نتائج الجدول أعلاه، نجد أنّ مستوى المعنوية Sig أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) لجميع العبارات، وجميع معاملات ارتباط سيرمان بين عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور التابعة له موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، إذ تتراوح بين (0.504) كحدٍ أدنى و(0.890) كحدٍ أقصى. وعليه يمكن القول بأنّ هناك ارتباط معنوي، ومنه فإنّ جميع عبارات المحور الأول صادقة ومتسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه. ممّا يُثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول للاستبانة.

الجدول رقم (3): معامل الارتباط سيرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني

رقم العبارة	معامل الارتباط سيرمان	مستوى المعنوية Sig	رقم العبارة	معامل الارتباط سيرمان	مستوى المعنوية Sig
21	**0.681	0.000	30	**0.771	0.000
22	**0.636	0.000	31	**0.680	0.000
23	**0.733	0.000	32	**0.831	0.000
24	**0.748	0.000	33	**0.859	0.000
25	**0.736	0.000	34	**0.881	0.000
26	**0.649	0.000	35	**0.575	0.000
27	**0.851	0.000	36	**0.733	0.000
28	**0.818	0.000	37	**0.736	0.000

0.000	**0.911	29
-------	---------	----

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج برنامج الـ (SPSS)_{v25}.

نلاحظ أنّ مستوى المعنوية Sig أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) لجميع العبارات، كما نلاحظ أيضا أنّ معظم معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات المحور الثاني، والدرجة الكلية للمحور التابعة له موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.01)، حيث تتراوح بين (0.575) كحد أدنى لمعاملات الارتباط و(0.911) كحد أعلى. وهذا ما يفسر وجود ارتباط معنوي. ومنه فإنّ جميع عبارات المحور الثاني تُعتبر صادقة ومتسقة داخليًا مع المحور الذي تنتمي إليه؛ ممّا يُثبت بدوره صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني للاستبانة. أما بالنسبة لثبات أداة الدراسة: تمّ حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس مستوى ثبات الاستبيان، والجدول أدناه يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (4): نتائج Cronbach's Alpha لقياس ثبات الإستبيان

معامل Cronbach's Alpha	جميع عبارات الاستبيان
0.975	37

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج برنامج الـ (SPSS)_{v25}.

الملاحظ من الجدول، أنّ معامل الثبات العام لجميع عبارات الاستبيان مرتفع جدًا، حيث بلغ (0.975)، أي ما نسبته (97.5%)، وهي نسبة تزيد عن النسبة المقبولة إحصائيًا والمقدّرة بـ (60%)، وهو ما يدلّ على أنّ الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، بحيث يمكن الإعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة واختبار صحة الفرضيات الموضوعية.

3-4 عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

أ. تحليل بيانات المحور الأول: يتضمن هذا المحور مجموعة من العبارات الأساسية التي تساعد في معرفة وتحليل إجابات أفراد العينة حول طبيعة وسيرورة عملية التكوّن في مؤسسة (CAB)، حيث تمّ احتساب التكرارات، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية الخاصة بجميع الإجابات وترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي، كما هو مبين في الجدول الآتي:

دور التكوين في إحداث التغيير التنظيمي لتحسين الأداء المؤسسي
 "دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية CAB - وحدة بوعاتي محمود"

الجدول رقم (5): نتائج إجابات أفراد العينة حول طبيعة تكوّن المورد البشري الموجه بالأداء في مؤسسة
 عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

الاستجابات									
الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					رقم العبارة
				5	4	3	2	1	
02	أنتف تمامًا	0.49031	4.3778	17	28	00	00	00	01
04	أنتف تمامًا	0.65366	4.2667	17	23	05	00	00	02
15	أنتف	1.15383	3.6222	12	15	08	09	01	03
13	أنتف	0.74739	3.8222	05	30	08	01	01	04
10	أنتف	0.67270	4.0444	8	34	00	00	03	05
06	أنتف تمامًا	0.55958	4.2222	12	32	00	01	00	06
13	أنتف	0.93636	3.8222	10	22	09	03	01	07
09	أنتف	0.61134	4.1111	10	31	03	01	00	08
08	أنتف	0.57560	4.1778	11	32	01	01	00	09
01	أنتف تمامًا	0.49949	4.4222	19	26	00	00	00	10
03	أنتف تمامًا	0.62603	4.2889	17	24	04	00	00	11
13	أنتف	1.05073	3.8222	14	16	08	07	00	12
16	أنتف	0.96818	3.4889	5	22	08	10	00	13
10	أنتف	0.67270	4.0444	08	34	00	03	00	14
06	أنتف	0.51737	4.2222	12	31	02	00	00	15
12	أنتف	0.82082	3.9111	10	24	08	03	00	16
11	أنتف	0.69048	4.0222	09	30	04	02	00	17
05	أنتف تمامًا	0.80214	4.2444	17	25	01	01	01	18
07	أنتف تمامًا	0.81464	4.2000	17	22	05	00	01	19
14	أنتف تمامًا	1.21356	3.7333	16	12	07	09	01	20
	أنتف	0.57669	4.0433	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور الأول					

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج برنامج الـ (SPSS)_{v25}.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بالجدول أعلاه أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول قُدِّرَ بـ (4.04)، وانحرافًا معياريًا بلغ (0.57)، ما يدل على ضعف تشتت آراء المستجوبين محل الدراسة، كما يتضح أيضًا أنّ قِيم المتوسط الحسابي الخاصة بالعبارات ضمن هذا

المحور تراوحت بين (3.62) كحد أدنى و(4.42) كحد أقصى. هذا ما يشير إلى أنّ عبارات الاستبيان تسير في الاتجاه الإيجابي، وأنّ أفراد عينة الدراسة يُوافقون على مضمونها.

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (10): "تركز البرامج التكوينية على روح التعاون والمشاركة بين الموظفين" بأكبر متوسط حسابي قدره (4.42)، وهو ما يدل على أنّ المؤسسة تسعى لنشر روح التعاون بين موظفيها، مشاركة الأفكار عند تصميم البرنامج التكويني، الأمر الذي يؤدي بدوره لتقبله من طرف المتكويين والتفاعل معه، بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (0.49) ممّا يُوضّح تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة وتقاربها.

- أحتلت المرتبة الثانية من طرف العبارة رقم (01): "تواكب المؤسسة التطورات التكنولوجية وتتكيف مع التغييرات التنظيمية عند تحديد الاحتياجات التكوينية" بمتوسط حسابي قدره (4.37)، وهذا مؤشر يدل على أنّ المؤسسة تسعى دائما للتفاعل مع البيئة الخارجية لها لتحسين أداءها، وذلك بإنحراف معياري قدره (0.49) ممّا يُثبت قوة التجانس والتقارب بين إجابات أفراد العينة.

- العبارة رقم (11) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.28) لتثبت أنّ أفراد عينة الدراسة يُوافقون تماما على أنّ البرامج التكوينية تركز على تطوير وتحديث الأساليب الإدارية في المؤسسة، بانحراف معياري بلغ (0.62).

ج. تحليل بيانات المحور الثاني: يتضمن هذا المحور مجموعة من العبارات الأساسية التي تساهم في تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بواقع التغيير التنظيمي، مدى نجاحه في المؤسسة محل الدراسة، وأثر ممارسته على مختلف أصناف الموارد البشرية ومدى مساهمة تكويّن هذه الأخيرة على التغييرات الحاصلة لتحسين أداء المؤسسة، حيث يمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها في الجدول الآتي:

دور التكوين في إحداث التغيير التنظيمي لتحسين الأداء المؤسسي
 "دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية CAB - وحدة بوعاتي محمود"

الجدول رقم (6): نتائج إجابات أفراد العينة حول واقع التغيير التنظيمي ومجالاته في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

الاستجابات									
الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					رقم العبارة
				5	4	3	2	1	
09	أتفق	0.89160	4.0222	14	21	08	01	01	21
08	أتفق	0.56228	4.0444	06	37	00	02	00	22
04	أتفق تماما	0.46818	4.3111	14	31	00	00	00	23
10	أتفق	0.86340	3.9333	12	21	09	03	00	24
07	أتفق	0.59628	4.0889	9	32	03	01	00	25
05	أتفق	0.67270	4.1556	12	30	01	02	00	26
04	أتفق تماما	0.63325	4.3111	18	23	04	00	00	27
03	أتفق تماما	0.60302	4.3333	18	24	03	00	00	28
11	أتفق	1.14460	3.6889	14	13	08	10	00	29
14	محايد	1.40454	2.7333	11	2	00	28	04	30
06	أتفق	0.71421	4.1111	11	31	00	03	00	31
02	أتفق تماما	0.49031	4.3778	17	28	00	00	00	32
04	أتفق تماما	0.59628	4.3111	17	25	03	00	00	33
12	أتفق	1.18705	3.6667	14	13	08	09	01	34
01	أتفق تماما	0.50252	4.5556	25	20	00	00	00	35
08	أتفق	0.67270	4.0444	08	35	00	03	00	36
07	أتفق	0.59628	4.0889	09	32	03	01	00	37
	أتفق	0.56615	4.0458	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور الثاني					

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج برنامج الـ (SPSS) v25.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بالجدول رقم (6) أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني قُدِّرَ بـ (4.04)، وانحرافاً معيارياً بلغ (0.56)، ما يدل على ضعف تشتت آراء المستجوبين محل الدراسة، كما يتضح أيضاً أنّ قيم المتوسط الحسابي الخاصة بالعبارات ضمن هذا المحور تراوحت بين (2.73) كحد أدنى و(4.55) كحد أعلى، هذا ما يُظهر أنّ عبارات الاستبيان تسير في الاتجاه الإيجابي، وأنّ أفراد عينة الدراسة يُوافقون على مضمونها.

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة (35) بمتوسط حسابي قدره (4.55) لتبيّن اتجاه المستجوبين نحو الموافقة التامة على أنّ المؤسسة تعمل باستمرار على تحديث وتغيير أجهزتها وبرمجياتها، من أجل تحسين أدائها. وبالتالي مواكبة التطوّرات والتغيّرات الحاصلة في بيئتها، بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (0.50)، ممّا يدل على قوة تجانس وتقارب آراء هؤلاء المستجوبين.

- جاءت العبارة (32) في المرتبة الثانية بمتوسط نسبي بلغ (4.37)، وانحراف معياري قدره (0.49)، لتثبت أنّ الموظفون في المؤسسة يدركون الأهمية البالغة والحاجة الملحة لإحداث التغيير من أجل تحسين الأداء.

- لتأتي فيما بعد العبارة (28) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي واحد قدره (4.33)، لتظهر بذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على أنّ مؤسسة عمر بن عمر تقوم بترقيّة موظفيها على أساس قياس مدى تحسّنهم في أداء وظائفهم، بانحراف معياري بلغ (0.60).

ح. تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة الميدانيّة:

- تحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية

• تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد تكوين فعلي موجه بالأداء للمورد البشري في مؤسسة المصبرات الغذائية بوحدة بوعاتي ولاية قالمّة":

لاختبار هذه الفرضية تمّ استخدام اختبار "ستودنت"، الذي ينص على مبدأ المقارنة بين المتوسط الحسابي للمحور مع المتوسط المعياري للاستبيان، حيث يُحسب المتوسط المعياري للاستبيان من خلال جمع درجات الاستبيان المذكورة سابقاً في مقياس ليكارت وقسمتها على 5. وعليه يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد تكوين فعلي موجه بالأداء للمورد البشري في مؤسسة المصبرات الغذائية بوحدة بوعاتي ولاية قالمّة.

H_1 : يوجد تكوين فعلي موجه بالأداء للمورد البشري في مؤسسة المصبرات الغذائية بوحدة بوعاتي ولاية قالمّة.

الجدول رقم (7): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الأولى

قيمة المعيار = 3			المتغيرات
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة T	
0.000	44	12.136	المحور الأول

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج برنامج الـ (SPSS)_{v25}.

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أنّ قيمة Sig تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني رفض H_0 وقبول H_1 التي تنص على أنه: يوجد تكوّن فعلي موجه بالأداء للمورد البشري في مؤسسة المصبرات الغذائية ببوعاتي محمود ولاية قلمة.

• تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: "تتبنى مؤسسة المصبرات الغذائية ببوعاتي محمود التغيير التنظيمي بمختلف مجالاته":

تمّ اختبار صحة هذه الفرضية كذلك باستخدام اختبار "ستودنت"، فكانت النتائج كالآتي:
 H_0 : لا تتبنى مؤسسة المصبرات الغذائية ببوعاتي محمود التغيير التنظيمي بمختلف مجالاته.
 H_1 : تتبنى مؤسسة المصبرات الغذائية ببوعاتي محمود التغيير التنظيمي بمختلف مجالاته.

والملاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (8)، أنّ قيمة Sig تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني رفض H_0 وقبول H_1 التي تنص على أنّ: مؤسسة المصبرات الغذائية ببوعاتي محمود التغيير التنظيمي تتبنى التغيير التنظيمي بمختلف مجالاته.

الجدول رقم (8): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الثانية

قيمة المعيار = 3			المتغيرات
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة T	
0.000	44	12.391	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج برنامج الـ (SPSS) v25.

• تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: "توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين التكوين الموجه بالأداء للمورد البشري، وعملية التغيير التنظيمي في مؤسسة المصبرات الغذائية ببوعاتي محمود ولاية قلمة، عند مستوى دلالة (0.05):

من أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة، والفرضيات الفرعية التابعة لها وتحليل نتائجها، تمّ الإعتماد على اختبار "الارتباط الخطي البسيط" لدراسة دور المتغير المستقل (التكوّن الموجه بالأداء)، في المتغير التابع (التغيير التنظيمي)، فكانت النتائج كالآتي:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين التكوين الموجه بالأداء للمورد البشري، وعملية التغيير التنظيمي في مؤسسة المصبرات الغذائية ببوعاتي محمود ولاية قلمة، عند مستوى دلالة (0.05).

H₁: توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين التكوين الموجه بالأداء للمورد البشري، وعملية التغيير التنظيمي في مؤسسة المصبرات الغذائية ببوعاتي محمود ولاية قالمة، عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول رقم (9): نتائج اختبار الارتباط الخطي للفرضية الرئيسية الثالثة

المحور الثاني	المحور الأول		
0.947**	1.000	قيمة المعامل	المحور الأول
0.000		مستوى الدلالة Sig	
45	45	حجم العينة	
1.000	0.947**	قيمة المعامل	المحور الثاني
	0.000	مستوى الدلالة Sig	
45	45	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج برنامج الـ (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أنّ قيمة Sig تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني رفض H₀ وقبول H₁، كما نلاحظ أنّ معامل الارتباط بين المحور الأول والمحور الثاني قُدر بـ (0.947)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين المتغير المستقل (التكوين الموجه بالأداء للمورد البشري)، والمتغير التابع (التغيير التنظيمي).

- تحليل اختبار الفرضيات الفرعية: الجدول التالي يوضح نتائج اختبار الارتباط الخطي للفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة:

الجدول رقم (10): نتائج اختبار الارتباط الخطي للفرضيات الفرعية

البعد 4	البعد 3	البعد 2	البعد 1		
0.939**	0.922**	0.899**	0.899**	قيمة المعامل	المحور الثاني
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة Sig	
45	45	45	45	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج برنامج الـ (SPSS).

- تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية، وعملية التغيير التنظيمي في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، عند مستوى دلالة (0.05):
 H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية، وعملية التغيير التنظيمي في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، عند مستوى دلالة (0.05).
 H_1 : توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية، وعملية التغيير التنظيمي في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، عند مستوى دلالة (0.05).
يتضح من الجدول رقم (10) أنّ قيمة Sig تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني رفض H_0 وقبول H_1 ، كما نلاحظ أنّ معامل الارتباط بين المحور الثاني والبعد 1 قُدِّرَ (0.899)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين المتغير المستقل (تحديد الاحتياجات التكوينية)، والمتغير التابع (التغيير التنظيمي).
- تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين تصميم البرنامج التكويني، وعملية التغيير التنظيمي في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، عند مستوى دلالة (0.05):
 H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين تصميم البرنامج التكويني، وعملية التغيير التنظيمي في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، عند مستوى دلالة (0.05).
 H_1 : توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين تصميم البرنامج التكويني، وعملية التغيير التنظيمي في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، عند مستوى دلالة (0.05).
يتضح من الجدول رقم (10) أنّ قيمة Sig تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني رفض H_0 وقبول H_1 ، كما نلاحظ أنّ معامل الارتباط بين المحور الثاني والبعد 2 قُدِّرَ (0.899) كذلك، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين المتغير المستقل (تصميم البرنامج التكويني)، والمتغير التابع (التغيير التنظيمي).
- تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين تنفيذ البرنامج التكويني، وعملية التغيير التنظيمي في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، عند مستوى دلالة (0.05):
 H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين تنفيذ البرنامج التكويني، وعملية التغيير التنظيمي في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، عند مستوى دلالة (0.05).

H₁: توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين تنفيذ البرنامج التكويني، وعملية التغيير التنظيمي في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من الجدول رقم (10) أنّ قيمة Sig تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني رفض H₀ وقبول H₁، كما نلاحظ أنّ معامل الارتباط بين المحور الثاني والبعد 3 قُدْرٍ (0.922)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقويّة بين المتغير المستقل (تنفيذ البرنامج التكويني)، والمتغير التابع (التغيير التنظيمي).

• تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين تقييم ومتابعة البرنامج التكويني، وعملية التغيير التنظيمي في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، عند مستوى دلالة (0.05):

H₀: لا توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين تقييم ومتابعة البرنامج التكويني، وعملية التغيير التنظيمي في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، عند مستوى دلالة (0.05).

H₁: توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين تقييم ومتابعة البرنامج التكويني، وعملية التغيير التنظيمي في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من الجدول رقم (10) أنّ قيمة Sig تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني رفض H₀ وقبول H₁، كما نلاحظ أنّ معامل الارتباط بين المحور الثاني والبعد 4 قُدْرٍ (0.939)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قويّة بين المتغير المستقل (تقييم ومتابعة البرنامج التكويني)، والمتغير التابع (التغيير التنظيمي).

4- الخلاصة:

تبعاً لما تضمنته هذه الدراسة من شرح، وما تمّ عرضه من معلومات ضمن الإطار النظري لها، وكذا تحليل لنتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بالموضوع، سمحت لنا الاستبانة المستعملة في هذا الشأن، الخروج بجملة من النتائج تتعلق بتكوين المورد البشري ودوره في إحداث التغيير التنظيمي، لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على رأسها مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، وحدة بوعاتي محمود (ولاية قالملة)، بالإمكان إيجازها وحوصلتها في النقاط التالية:

5- نتائج الدراسة:

اعتماداً على الإطار النظري للدراسة، وتحليل نتائج اختبار الفرضيات، يمكن استخلاص النتائج التالية:

- الهدف الأساسي لأي مؤسسة اقتصادية يكمن في ضمان ديمومتها وبقائها، ومؤسسة عمر بن عمر (CAB) كغيرها من المؤسسات تسعى لتحقيق ذلك، إذ تحرص على الاهتمام بتكوين مواردها البشرية إلى جانب التغييرات المحدثة، رغبةً منها في تأهيلهم من خلال تامين مكتسباتهم المعرفية والرفع من قدراتهم لتحسين أدائهم في تسيير مختلف المهام الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى مواكبة التطورات التكنولوجية للألات والمعدات المستخدمة في العمليات الإنتاجية؛
- تقوم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بتكوين موظفيها، وهذا وفق المرسوم الوزاري الذي ينص على أنه يجب تخصيص نسبة 1% من الأجر القاعدي للعمال في التكوين والتمهين، وإن لم تحقق هذه النسبة سوف يترتب على المؤسسة دفع الضرائب، ولكن هذه النسبة لا تكفي المؤسسة فقامت بتخصيص 30 مليون دينار قابلة للزيادة من أجل تكوين موظفيها سنويا؛
- يتم رسم الاحتياجات التكوينية للمؤسسة محل الدراسة بناءً على: التوجهات الاستراتيجية كمشاريع للتغييرات الداخلية تستلزم مفاهيم جديدة (منتجات جديدة، شهادة ISO،...)، اشكاليات يمكن أن تملها التغييرات والتطورات الخارجية، اضطرابات ومشاكل يتوجب حلها، بالإضافة إلى تحديد الفجوة في قدرات الموظفين عند حصد نتائج تقييم أدائهم؛
- تسعى مؤسسة (CAB) دائما، لإحداث التغيير التنظيمي بمختلف مجالاته (التغيير في العمليات، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي)، حيث تبنت العديد من التغييرات منها ما تعلق بالبرمجيات والتكنولوجيا المستعملة، ومنها ما تعلق بالتغييرات في المستويات التنظيمية، وهذا بغية المحافظة على مركزها التنافسي في ظل التطورات والتغييرات في بيئتها الداخلية والخارجية؛
- تمّ طرح أول فكرة للتغيير في المؤسسة محل الدراسة سنة 2017 وبالضبط في 15 مارس 2017، أين تمّ استحداث المديرية العامة بها، بغية حصول وحدة بوعاتي محمود على استقلالية أكبر كباقي الوحدات الأخرى، لها مدير عام مستقل يُشرف عليها بصفة مباشرة، ما أدى إلى حدوث تغييرات واضحة على مستوى الهيكل التنظيمي؛
- يُعد تبني وإحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، أحد أهم العوامل المؤثرة التي تساهم في تحسين الأداء والارتقاء به، حيث تتطلب هذه العملية فهماً واسعاً ودقيقاً لطبيعة التغيير المراد إحداثه في مختلف المجالات والذي عادةً ما يكون مرتبط بالكثير من العناصر

المختلفة، على رأسها المورد البشري لامتلاكه المهارات الفكرية والفنية التي تساهم بشكل كبير في تخطيط وتنفيذ وإنجاح عمليات التغيير التنظيمي ومتابعتها.

6- المقترحات:

بناءً على النتائج المتوصل إليها، يمكن إدراج مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها تفعيل دور تكوين المورد البشري في إحداث التغيير التنظيمي لتحسين أداء مؤسسة عمر بن عمر (CAB) كالآتي:

- الحرص على مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، والتفاعل معها باستمرار من خلال إحداث تغييرات تنظيمية مستمرة على مستوى هيكلها، وبطريقة تُمكنها من الارتقاء إلى وضع تنافسي أفضل مستقبلاً؛

- يجب على مسؤولي مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية مواصلة إشعار موظفيها بنية ما ستقوم به من توجهات جديدة ومحاولة تشارك الأفكار معهم من أجل تجنب مقاومتهم للتغيير وتنفيذه بنجاح؛

- الاستمرار في دعم وتعزيز عملية تكوين الموارد البشرية لما لها من دور هام في إكسابهم المعارف والمهارات اللازمة وتثمين خبراتهم، بطريقة تُمكن من تفعيل وتجسيد عمليات التغيير التنظيمي في المؤسسة، وبالتالي تحسين أدائها والارتقاء به؛

- قيام قيادة المؤسسة بتوفير الاستعداد النفسي لتقبل التغيير التنظيمي، وإقناع الفاعلين بإيجابياته لضمان نجاحه؛

- العمل على توفير الحوافز المادية والمعنوية أثناء تطبيق عملية التكوين وإشعار الموظفين بأهمية أدوارهم الجديدة مما يجعلهم أكثر ولاءً والتزاماً للمؤسسة؛

- على المؤسسة محل الدراسة أن تكثف من الحملات الإعلامية لمنتجاتها وخدماتها خاصة الجديدة منها، لضمان التعريف بها للمستهلكين وتغلغلها في السوق المحلي والأجنبي.

المراجع باللغة العربية

- الدباغ عصام عبد الوهاب، العبيدي سعود عبد العزيز (2015)، "تقويم الأداء الإداري للمشاريع وأثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعليتها"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- الدرمكي عبد الله إبراهيم، الظافري حسن صالح (2017)، ترجمة: نهي مطر خميس، "إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي"، دارقنديل، دبي، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى.
- السكران بلال خلف (2009)، "التطوير التنظيمي والإداري"، دار المسيرة، عمان، الأردن.

دور التكوين في إحداث التغيير التنظيمي لتحسين الأداء المؤسسي
"دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية CAB - وحدة بوعاتي محمود"

- المبيضين صفوان محمد، بن شافي الأكلبي عائض (2015)، "التخطيط في الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- الويشي السيد فتحي (2013)، "الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية - استراتيجيات التغيير)"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
- بلخضر مسعودة (2020)، "تنمية الإبداع بالمؤسسة كمدخل للتغيير التنظيمي: مع الإشارة للمؤسسات الجزائرية"، مجلة رماح للبحوث والدراسات. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، العدد 41.
- بني سلامة ميساء مصطفى، البدارين رقية قاسم (2016)، "دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية بغزة، المجلد 24، العدد 03.
- بوديرة الطاهر، حمودي نور الهدى (2016)، "دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة -دراسة ميدانية بمكتبات جامعة قسنطينة2-"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول: "المكتبات ومؤسسات المعلومات في ظل التكنولوجيا الحديثة: الأدوار، التحديات والرهانات مع الإشارة إلى مدينة قسنطينة"، معهد علم المكتبات والتوثيق، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2، الجزائر، أيام: 09 - 11 فيفري.
- بودية فاطمة، بن زيدان فاطمة الزهراء (2012)، "تقييم فعالية نظام تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الشلف-"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول: "تسيير الموارد البشرية - تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات"، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي: 22 و 23 فيفري.
- حسين جابر أحمد (2019)، "التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
- دبون عبد القادر، ججاج مراد (2016)، "تقييم فعالية التكوين في المؤسسات الطاقوية: حالة مؤسسة سونالغاز ورقلة (2010-2016)"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة الوادي، المجلد 07، العدد 01.
- عامر طارق عبد الرؤوف، المصري إيهاب عيسى (2019)، "التدريب والاحتياجات التدريبية"، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
- عبد الله محمد جمال (2014)، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار المعتر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- عبيو زيد منير (2010)، "إدارة التغيير والتطوير"، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية.
- غياط شريف، سلاطية إبتسام (2020)، "تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة اقتصاد المال والأعمال المركز الجامعي لميلة، المجلد 05، العدد 02.
- كامل مصطفى مصطفى وآخرون (2018)، "إدارة الموارد البشرية"، مقررات كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر.
- ماهر أحمد (2010)، "إدارة التغيير"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى.

مراد زايد (2014)، "إدارة التغيير وتحدياته العصرية مع الإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس"،
مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 3، المجلد 03، العدد 03.
وثائق داخلية مقدمة من طرف مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، وحدة بوعاتي محمود، ولاية قالمة.