



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: ادارة الموارد البشرية

الموضوع:

أثر إدارة التغيير على أداء الموارد البشرية

دراسة حالة جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب-

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر أكاديمي

تحت إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبتين:

د/ مراد إسماعيل

العربي شراك أمال

شريفتي ربيعة

مقدمة أمام لجنة التقييم المكونة من:

رئيسا

بوزيان الرحماني هاجر

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

مشرفا

مراد إسماعيل

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

ممتحنا

لواتي ختيمة

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

السنة الجامعية: 2021 - 2022



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: ادارة الموارد البشرية

الموضوع:

أثر إدارة التغيير على أداء الموارد البشرية

دراسة حالة جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب-

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر أكاديمي

تحت إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبتين:

د/ مراد إسماعيل

العربي شراك أمال

شريفتي ربيعة

مقدمة أمام لجنة التقييم المكونة من:

رئيسا

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

مشرفا

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

ممتحنا

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

السنة الجامعية: 2021 - 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ

بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَاٍ ﴿

سورة الرعد الآية * 11 *

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا وما كنا لنصل إليه لولا فضل الله علينا ميسر الأعمال الذي أثار لنا
الدرب و سخر لنا الأسباب ما يكفي لقطعة ثمرة الجهد و الاجتهاد
اهدي هذا العمل إلى....

إلى أئمة إنسانة في الوجود إلى من أمدني بالنصائح التي كانت لي نور و ضياء طريقي، إلى
من قدرها الرحمان و جعل الجنة تحت أقدامها، إلى من سمرت لثري أبنائها بالمراتب العليا إلى
بسمة الحياة و سر الوجود إلى تلك المرأة التي كافحت بمعنى الكلمة إلى أمي الحبيبة.
إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من كان بجانبني
لحمايتي و تشجيعي إلى من أثار لي الدرب و سهل لي سبل العلم و المعرفة و حرص علي منذ
صغري و اجتهد في تربيتي و توجيهي أبي أطل الله في عمرك.
إلى من عشنا معا حلاوة الأسرة و تقاسمنا معا لحظات العمر. إلى أعمامنا أملك اخوتي .

كاملة ، ريتاج و اخي محمد الرحمن أطل الله في عمركم.

إلى من ربطتني بهم صلة الإخوة و الصداقة بن زينة هوارية معطى الله حنان. و إلى كل زميلاتي
وزملائي بدون استثناء.

إلى كل أساتذة و موظفي الكلية و كل طلبة علوم الاقتصادية و التسيير .

إلى كل من ساعدني في عملي هذا من قريب أو من بعيد، إلى كل من في ذاكرتي ولم
تسعه ورقتي ، إلى كل من تمنى لي النجاح ولو بلسانه، إلى كل من سيتصفح مذكرتي.
كل معاني الشكر لا تفيدكم حقكم.

أمال

إهداء

الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع والذي أهديته إلي من قال فيهما الحق تعالى : ﴿وقل ربّي إرحمهما كما ربياني صغيراً﴾، إلى سبب وجودي و أمل حياتي ونور قلبي، إلى الذي ضحى بالنفس والنفيس ليبري نشوة النجاح، إلى الذي ذاق مرارة الحياة ليطمعني حلاوتها، إلى من حرس في قلبي نور الهدى و العلم، إلى النجم الذي سطع نوره حاملا الأمان من حذر الزمان و صدر الحنان من قسوة الأيام، إلى اليد الطاهرة التي أهدت لي دعاء الخير، إلى من علمني محاسن الأخلاق، إلى الشخص الذي افتخر به طوال عمري حتى وان انطفأت شمعته إلى أبي الحنون .

إلى من حملتني وهن على وهن، وسهرت الليالي من اجل سلامتي و التي أنارت لي دربي.
إلى من أهدتني الحب والحنان، إليك أهني مع أهلي أن ينعمك الله بالصحة والعافية إنشاء الله.

إلى من ساندني ومدني بالصبر و القوة للنجاح، زوجي الغالي، أدامه الله تاجا يزين رأسي.

إلى أبنائي قرة عيني إلى كل دنيتي ودنياي، محمد الأمين، وسام، هبة ، إلى من يحملون في قلوبهم ذكريات طفولتي وشبابي إخوتي الأعمام، أحمد، أسماء، ياسين، و ابنة أخي إخلص.

إلى كل زميلاتي في العمل، أهدي هذا العمل المتواضع و نسأل الله عز وجل أن يجعله نبراسا لكل طالب علم.

ربيعة

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم و ميزنا بالعقل الذي ينير طريقنا، الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه، والسلام على الرسول الهدي و الرحمة سيدنا و قائدنا محمد وعلى آله و صحبه أجمعين.

نتقدم بخالص شكرنا إلى أستاذنا الفاضل " مراد إسماعيل" الذي قام بالإشراف على هذا العمل و الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته و نصائحه القيمة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى اللجنة المحترمة التي تكرمت بتقبلها مناقشة هذه المذكرة و نتقدم بجزيل الشكر و كلنا احترام.

نخص بالشكر أساتذة الجامعة كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر لكل موظفي الجامعة.

والشكر الخالص إلى السيد عميد كلية العلوم و التكنولوجيا السيد " بلعربي احسن"، و السيدة الأمين العام للكلية " ختو خديجة" لما قدماه لنا من تسميلات لإنجاز هذا العمل.

و في الأخير نرفعه جزيل الشكر إلى كل من ساهم في إعداد هذه المذكرة من بعيد أو من قريب.

لكم منا فائق الشكر و التقدير.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة و التي عنوانها "أثر إدارة التغيير على أداء الموارد البشرية" حيث شملت جانبيين: الجانب النظري و الجانب التطبيقي، فبعد الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب- لفئة الموظفين الإداريين ، و بعد الدراسة التي اعتمدنا فيها على برنامج SPSS، خلصت النتيجة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مجالات إدارة التغيير و أداء الموارد البشرية ، خلصت الدراسة استنادا إلى نتائجها في تقديم عدد من التوصيات والمقترحات .

الكلمات المفتاحية : إدارة التغيير ، أداء الموارد البشرية، تحسين الأداء.

Summary :

This study, entitled « **The Impact Of Change On The Performance Of Human Resources** », aims to include two aspects: The theoretical side and The practical side. We used package software. We used social science statical package program (spss), the result concluded that there is a statistically significant effect between the areas of change management and human resource performance, the study concluded based on its results in providing a number of recommendations and suggestions.

Keywords: Change Management, Human Resources Performance, Performance Improvement.

فہرست المحتویات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر
III	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
XII	فهرس الملاحق
6-2	المقدمة العامة
33-7	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة
8	تمهيد
8	المبحث الأول: عموميات حول إدارة التغيير
8	المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير
9-8	أولاً: تعريف إدارة التغيير
11-10	ثانياً: خصائص إدارة التغيير
11	المطلب الثاني: أساسيات إدارة التغيير
12	أولاً: خطوات إدارة التغيير
13-12	ثانياً: مجالات إدارة التغيير
14	المطلب الثالث: مقاومة التغيير و عوامل نجاح إدارة التغيير
14	أولاً: مفهوم مقاومة التغيير
15-14	ثانياً: آليات و طرق مواجهة مقاومة التغيير
15	ثالثاً: عوامل نجاح إدارة التغيير
16	المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية
16	المطلب الأول: ماهية أداء المورد البشري
16	أولاً: مفهوم أداء الموارد البشرية
18-17	ثانياً: خصائص أداء الموارد البشرية
19-18	ثالثاً: محددات أداء المورد البشري

فهرس المحتويات

19	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء المورد البشري و أهم أنواعه
19	أولاً: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية
21-20	ثانياً: أنواع الأداء
21	ثالثاً: خصائص معدلات أداء الموارد البشرية
22	المطلب الثالث: انعكاسات إدارة التغيير على أداء المورد البشري
23-22	أولاً: إجراءات تحسين الأداء
23	ثانياً: أهداف عملية تحسين الأداء
25-24	ثالثاً: انعكاسات إدارة التغيير على أداء المورد البشري
25	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
28-25	المطلب الأول: دراسات باللغة العربية
30-29	المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية
32-31	المطلب الثالث : الفرق بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية
33	خلاصة الفصل
67-34	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
35	تمهيد
35	المبحث الأول: تقديم عام لجامعة عين تموشنت- بلحاج بوشعيب -
36-35	المطلب الأول: تسمية الجامعة
36	المطلب الثاني: تعريف المؤسسة
41-37	المطلب الثالث: التنظيم الإداري للجامعة وطبيعة مصالحه التقنية المشتركة
41	المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية
41	المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
43-41	أولاً: مجتمع و عينة الدراسة
43	ثانياً: نموذج الدراسة
44	ثالثاً : أساليب المعالجة الإحصائية
44	المطلب الثاني: صدق و ثبات أداة الدراسة
44	أولاً: صدق الاستبيان الظاهري
47-45	ثانياً: الصدق البنائي

فهرس المحتويات

48-47	ثالثا: ثبات أداة الدراسة
48	المطلب الثالث: توصيف عينة الدراسة
53-48	أولاً: تحليل المعلومات الشخصية
58-53	ثانياً : عرض و تحليل نتائج الدراسة
58	المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة
60-58	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
60	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى
61-60	أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
63-62	ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
64-63	ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
66-64	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية دراسة معامل بيرسون
67	خلاصة الفصل
70-68	الخاتمة العامة
75-71	المراجع
83-76	الملاحق

فقرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
32-31	الفرق بين ما بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية	(01-01)
42	الإحصائيات الخاصة بإستمارة الإستبيان	(01 -02)
42	مقياس ليكارت الخماسي	(02-02)
44	دراسة حالة العينة	(03-02)
45	نتائج معامل الارتباط بين كل عبارات تغيير الأفراد	(04-02)
46	نتائج معامل الارتباط بين كل عبارات التغيير الهيكلي	(05-02)
46	نتائج معامل الارتباط بين كل عبارات التغيير التكنولوجي	(06-02)
47	نتائج معامل الارتباط بين كل عبارات أداء المورد البشري	(07-02)
48	صحة ثبات أداة دراسة	(08-02)
48	الجنس للعينة المدروسة	(09-02)
49	العمر للعينة المدروسة	(10-02)
50	سنوات الخبرة للعينة المدروسة	(11-02)
51	المسمى الوظيفي للعينة المدروسة	(12-02)
52	المستوى التعليمي للعينة المدروسة	(13-02)
54	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول للمتغير الأول	(14-02)
55	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول للمتغير الثاني	(15-02)
56	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول للمتغير الثالث	(16-02)
58-57	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الثاني	(17-02)
59	نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية	(18-02)
60	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية	(19-02)

فهرس الجداول

61	نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	(20-02)
61	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الأولى	(21-02)
62	نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	(22-02)
62	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية	(23-02)
63	نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	(24-02)
64	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثالثة	(25-02)
65	الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة	(26-02)
65	معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	(27-02)

فخريين الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	خصائص إدارة التغيير	(01 - 01)
23	نموذج تحسين أداء الموارد البشرية	(02-01)
43	نموذج الدراسة الفرضية	(01 - 02)
49	نوع العينة المدروسة	(02 - 02)
50	عمر العينة المدروسة	(03 - 02)
51	سنوات الخبرة للعينة المدروسة	(04-02)
52	المسمى الوظيفي للعينة المدروسة	(05 - 02)
53	الدرجة العلمية للعينة المدروسة	(06 - 02)

فقرى الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
80-77	الإستبيان الموجه للموظفين	(01)
81	الهيكل التنظيمي للجامعة	(02)
82	الهيكل التنظيمي لأمانة الجامعة	(03)
83	الهيكل التنظيمي للكلية	(04)

اللقمة العامة

انطلاقاً مما يواجهه الاقتصاد العالمي في الوقت المعاصر من تحديات و تغيرات في كل مجالات الاجتماعية و الاقتصادية و التكنولوجية و السياسية و حتى الثقافية و تحت ظل هذه التحولات العميقة التي يشهدها العالم انعكست بوضوح على قطاع الأعمال حيث لم يعد يوجد مكان للتسيير التقليدي بل كان إلزاماً على كل من أراد البقاء أن تكون لديه نوع من مرونة في اتخاذ القرارات التي تعتمد على أنظمة خبيرة مما جعل المنظمات تستفيد من السرعة و الفعالية التي توفرها له.

كل هذه التغيرات و التطورات تجعل من التغيير أمراً حتمياً ضرورياً يضمن لها البقاء و قد يتفق الكثير مع القول الشائع "أن الشيء الوحيد الثابت في العالم هو التغيير المستمر "

لقد أصبحت الحاجة للتغيير داخل المنظمات أمر لا مفر منه و أسلوب حتمي للتصدي لكافة المشكلات التي تطرأ نتيجة للتغيرات السلبية المختلفة و كذلك فقد ازدادت وتيرة الحياة سرعة و فرضت علينا قيماً جديدة لا تسمح بالخمول و الاستقرار أو إهدار الوقت فلا بد من خلق بيئة تفكير جديدة للانتقال من وضع الحالي الذي نعيشه إلى الوضع المستقبلي الأكثر كفاءة و فعالية .

حيث يقصد بالتغيير كيفية القيام بالعمل أو إدارة المنظمة عن طريق خطة واضحة المعالم بإتباع أساليب عملية تساهم في تعزيز المراد إحداثه، و تحدث عملية التغيير نتيجة لقوى و أسباب داخلية و خارجية ، و من المؤشرات التي تشير إلى ضرورة إحداث التغيير في المنظمة تغير أهدافها ، و انخفاض الروح المعنوية للمورد البشري و التطور التكنولوجي و تغيير القوانين، حيث أن المنظمات لا تتغير من أجل التغيير نفسه بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة حيث يجب عليها أن تتفاعل مع التغيرات و المتطلبات و الضروريات و الفرص في البيئة التي تعمل بها.

تعمل إدارة التغيير على تحسين أداء المؤسسة من خلال التركيز على تنمية و تطوير أداء العاملين و الاهتمام بانشغالهم كونه بامتياز أهم المحددات لكفاءتها و فعاليتها و لتحقيق النجاح تعمل على التأثير على أدائهم و توجيهه نحو تحقيق أهدافها ، و تحقق من سلوكه و تصرفاته و من مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه ، و أخيراً التحقق من قدرته على تحمل هذه الواجبات و على الرغم من أهميتها إلا أنها صعبة التحقيق باعتمادها الحكم الشخصي.

✓ إشكالية الدراسة :

يعتبر التغيير هو الثابت الوحيد في المنظمة و هو شرط أساسي في عملية التطوير و مواكبة التغيرات الداخلية أو الخارجية حيث أدت كل هذه العوامل إلى زيادة التركيز على تنمية و تحسين أداء الموارد البشرية و الاهتمام بانشغالهم و فهم المحور الرئيسي الذي يجب ان تنصب عليه جهود المنظمة أثناء التغيير ، كونه يشكل بامتياز أهم المحددات لكفاءتها و فعاليتها و لتحقيق النجاح تعمل على الأثير على أدائهم و توجيهه أهدافها . حيث جاءت هذه الدراسة للتعرف على اثر إدارة التغيير على أداء المورد البشري و بناء على ما سبق فإن إشكالية الدراسة يمكن حصرها فيما يلي:

ما مدى تأثير إدارة التغيير على أداء المورد البشري بجامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - ؟

في ضوء الإشكالية المطروحة يمكن طرح لأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بإدارة التغيير و ما أهم خطواتها المتبعة ؟

- ما أهم إجراءات تحسين أداء المورد البشري ؟

- ماهي أهم انعكاسات إدارة التغيير على أداء المورد البشري ؟

✓ فرضيات الدراسة:

و للإجابة على الإشكالية و الأسئلة الفرعية يمكن طرح الفرضيات التالية:

○ الفرضية الرئيسية الأولى :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة التغيير و أداء الموارد البشرية في جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت .

و تنبثق تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تغيير الأفراد و أداء المورد البشري بجامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت- عند مستوى معنوية 5% .

* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير الهيكلي و أداء المورد البشري بجامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت- عند مستوى معنوية 5% .

* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير التكنولوجي و أداء المورد البشري بجامعة بلحاج بوشعيب- عين تموشنت- عند مستوى معنوية 5% .

○ الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير و أداء المورد البشري بجامعة بلحاج بوشعيب- عين تموشنت- عند مستوى معنوية 5%.

✓ أهمية الدراسة :

لا يخفى علينا إن الحاجة إلى التغيير أصبحت سمة من سمات الحياة التي نعيشها و بكل جوانبها و كلنا نعلم أن التغيير في نشاط المؤسسات المختلفة أصبح مطلباً ضرورياً من أجل ممارسة العمل الإداري بما يتناسب مع العصر و ذلك بتزويدها بالمعلومات اللازمة و الضرورية لمعالجة المشاكل التي تتعرض لها و تساهم في ضمان البقاء و الاستمرارية للمؤسسة .

✓ أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى:

- المساهمة بشكل علمي في بلورة موضوع إدارة التغيير و الكشف عن واقع فعاليته و اثره على اداء المؤسساتي .

- التعرف ميدانياً على أساليب و طرق تعامل المنظمات مع مقاومة التغيير و الكشف عن عوامل نجاحها.

- تحديد أساليب التعامل مع مقاومي برامج التغيير .

- محاولة إبراز مدى تأثير إدارة التغيير على أداء المورد البشري في المؤسسة.

- التعرف على واقع إدارة التغيير في جامعة عين تموشنت.

✓ منهج الدراسة :

يهدف معالجة موضوع الدراسة و للإجابة على إشكالية البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي و ذلك باستخدام الكتب و المجلات و المذكرات بالنسبة للجانب النظري، إما في الجانب التطبيقي استخدمنا فيه المنهج التحليلي حيث تم معالجته باستخدام الاستبيان و تم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي و برنامج spss.

✓ أسباب اختيار الموضوع:

- يرجع اختيار هذا الموضوع إلى جملة من الأسباب
- إن أول سبب أدى بنا إلى اختيار الموضوع هو الانتقال من مركز جامعي إلى مصف الجامعات .
 - الموضوع جدير بالدراسة .
 - علاقة موضوع الدراسة بالتخصص الذي ندرس فيه.
 - قلة البحوث و الدراسات التي تناولت الموضوع بالرغم من اهميته البالغة مما جعلنا نتناول هذا الموضوع.
 - محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بدراسة واقعية تمس مشاكلهم خاصة في مجال التغيير .

✓ حدود الدراسة :

يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أبعاد :

* **الحدود المكانية :** من اجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة تركز نطاق بحثنا في جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت .

* **الحدود الزمانية :** بغية الإحاطة بالإشكالية البحث و الوصول إلى النتائج التي تثبت صحة الفرضية أو تنفيها، قمنا بهذه الدراسة خلال السداسي الثاني من سنة 2022.

✓ صعوبات الدراسة:

- نقص المراجع المتعلقة بالدراسة على مستوى جامعة عين تموشنت.
- ندرة المراجع و الكتب و الدوريات العلمية المترجمة في هذا المجال.
- صعوبة تجاوب الموظفين مع الاستبيان.

✓ هيكل الدراسة

لقد قسمنا البحث إلى فصلين ،فصل نظري و الأخر تطبيقي ، حيث يضم الجانب النظري مبحثين ،تم التطرق في المبحث الأول إلى عموميات إدارة التغيير يتناول ماهية إدارة التغيير في المطلب الأول و أساسيات إدارة التغيير في المطلب الثاني ،أما المطلب الثالث تم التعرف إلى مقاومة التغيير و عوامل نجاح إدارة التغيير .

أما في المبحث الثاني فسنعرض فيه أداء المورد البشري حيث قسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب يتضمن ماهية أداء المورد البشري و المطلب الثاني نتعرف على عوامل المؤثرة في الأداء خطوات تحديد معدلات الأداء و خصائص معدلات الأداء و المطلب الثالث تم التعرف على إجراءات تحسين الأداء و هدف منه و أخيرا انعكاسات إدارة التغيير على أداء المورد البشري.

أما في الفصل الثاني أي الجانب التطبيقي تناولنا مبحثين المبحث الأول قمنا بتقديم لمحة حول جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت-، و تطرقنا في المبحث الثاني إلى دراسة منهجية حول واقع إدارة التغيير و أداء المورد البشري المطبق في جامعة بلحاج بوشعيب -عين تموشنت-، و من تم عرض و تحليل نتائج الاستبيان.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة

تمهيد :

يعتبر التغيير ظاهرة طبيعية تعيشها كل منظمة و المنظمة لا تتغير من اجل التغيير نفسه بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة حيث أنها تتفاعل مع المتغيرات و المتطلبات الضرورية و الفرص في البيئة التي تعمل بها لمواكبة التطورات و ضمان استمراريته و بقائها كما تظهر أهمية إدارة التغيير باعتبارها عامل فعال على أداء المورد البشري فجوهر إدارة التغيير التقدم بأداء المورد البشري نحو الأحسن و منه استمرار المنظمة بالدرجة الأولى .
وسيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث .

المبحث الأول : عموميات حول إدارة التغيير

نظرا لما يواجهه العالم منذ الأزل من تطورات سريعة و تغيرات جذرية لمواكبة ظروف البيئة الغير مستقرة و دائمة التغير و التي تتميز بالديناميكية فرضت هذه التغيرات على المؤسسات التحرك السريع و المرن للعمل بأساليب جديدة تمكنها من إجراء بعض التغييرات في إدارتها و هيكلها التنظيمي و أنماط و سلوكيات تعاملها مع المورد البشري بهدف تحسين حالتها إلى الأفضل و هنا يبرز دور القائد في التعامل مع مثل هذه التغيرات و توجيهها إلى المنحى الصحيح بطريقة فعالة حتى يحقق الهدف القائم و تجنب الآثار السلبية العائدة على المؤسسة و المورد البشري و بالتالي يمكن للمنظمة ضمان الحفاظ على مكانتها و استمراريته .

المطلب الأول : ماهية إدارة التغيير

سنتطرق في هذا المطلب إلى مختلف مفاهيم إدارة التغيير و كذا أهم خصائصها و استراتيجياتها المتبعة لنجاح أي منظمة .

أولا: تعريف إدارة التغيير

عرف ثروت مشهور إدارة التغيير بأنها: " العملية التي تتبنى من خلالها قياد المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف و التقنيات مقابل التحلي عن قيم، معارف و تقنيات أخرى¹ ."
تعريف الدكتور محمد بن يوسف العطييات " إدارة التغيير هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية و السلوكية و الإدارية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية ، قانونية ، مادية ، زمنية) بكفاءة و فعالية للتحويل من

¹ سعاد بن علي، فاطمة بلحاج جيلالي، اثر إدارة التغيير ي تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة مؤسسة باتيميتال، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال جامعة الجيلالي بونعامة، بخميس مليانة، الجزائر، 2018/2019، ص6.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة

الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على المورد البشري و المنظمات بأقصر وقت و أقل جهد و تكلفة و بناء.

تعريف الدكتور سعيد عامر: إدارة التغيير هي المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة ، التي يتعرض لها المورد البشري نتيجة للتقدم و التطور ، في جوانب الحياة المادية و غير المادية و الأفكار و التفاعل معها داخل المنظمات الأعمال و خارجها ، من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة و فعالية للوصول إلى الوضع المنشود.²

يمكن التنبؤ بمسار التغيير و نجاحه أو فشله و ذلك في فهم الأحداث أو الأنشطة التي تساهم في تقلبات الزخم، و ذلك من اجل تحسين عملية التغيير و أثرها على المنظمة.³

التغيير هو المرور من الحالة الحالية إلى الحالة المرغوبة ، حيث يعتبر أصل الحال الغير مناسب إلى آخر يعتبر أكثر ملائمة و الذي يلي بشكل أفضل متطلبات البيئة أو التطلعات الجديدة للأشخاص المعنيين.⁴

و بناء على ما تقدمت به التعاريف السابقة التي حاولت تقديم مفهوم حول إدارة التغيير يمكننا القول أن إدارة

التغيير هي عبارة عن عملية تغيير كلي تشمل مختلف جوانب و تستخدم أفضل الطرق فعالية و نجاعة لإحداث التغيير سواء من جانب الم منظمة الذي يعتبر تحقيقاً لأهدافها او من جانب الم ورد البشري الذي يعتبر فرصة لإثراء الحياة العملية و الشخصية لهم .

² عبد الله المنصور، سامي عمر المانسي ، محاضرات في إدارة التغيير و التطوير التنظيمي ، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 1436/1437، ص5.

³ Steven H. Appelbaum, Sally Habashy, **Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model**, Journal of Management Development, 2014, p773

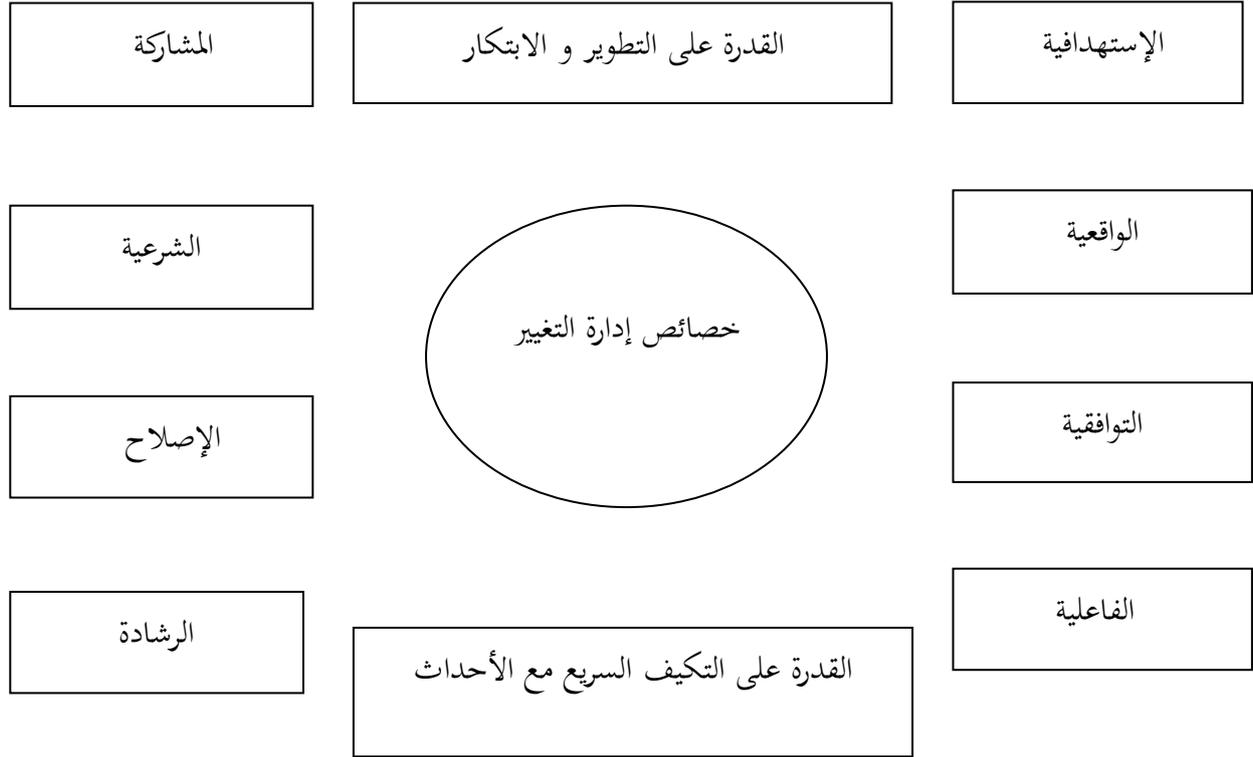
⁴ CÔTE Nicole, BELANGER Laurent, JOCELYN Jacques, **la dimension humaine des organisations**, Gaëtan Morin, 1994, P 357.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة

ثانيا : خصائص إدارة التغيير

تتميز الإدارة الجيدة للتغيير بجملة من الخصائص يتعين الإلمام بها ، للوصول إلى المقاصد الحقيقية لعملية التغيير ، و من أهم هذه الخصائص نذكر :

الشكل رقم (1-1) : خصائص إدارة التغيير



المصدر: من إعداد الطالبتين

1. **الاستهدافية** : باعتبار أن التغيير الجيد لا يتم إلا وفق مقارنة إستراتيجية ، ينبغي و منذ البداية تحديد الأهداف و الغايات المبتغاة من العملية التغييرية . ولكي نحصل على أهداف تغييريه جيدة ينبغي توافر جملة من المواصفات أهمها :
 - **القابلية للقياس** : و ذلك بوضع نتائج كمية (في شكل كمي) يراد الوصول إليها كرفع رقم الأعمال بنسبة معينة ، خفض التكاليف بمقدار محدد.
 - **التحفيز** : و ذلك بان تكون متجاوزة نوعا ما للإمكانيات الحالية حتى تثير روح التحدي في المورد البشري و مدراء المنظمة ، و تبرز القدرات الإبداعية و الابتكارين للجمهور الداخلي للمنظمة .
 - **القبول** : أي أن يجتهد القائمون على التغيير أن يحدثوا التناسق بين الأهداف التغييرية و ميولات الموارد البشرية.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة

- **المرونة** : يفترض أن تكون الأهداف التغييرية قابلة للتعديل بحيث تتفاعل ايجابيا مع التغيرات الحادثة على مستوى البيئتين الداخلية و الخارجية .
- **الواقعية** : أي أن تكون الأهداف التغييرية قابلة للتحقيق ، و هذا ما لا يتحقق إلا من خلال تلاؤمها مع الإمكانيات الداخلية و ظروف البيئة الخارجية .⁵
- 2.التوافقية**: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير و بين رغبات و احتياجات و تطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير .
- 3.الفاعلية**: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة ، أي تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، و تملك القدرة على التأثير على الآخرين ، و توجيه قوى الفعل في الأنظمة و الوحدات الإدارية المستهدف تغييرها .
- 4.المشاركة**:تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الايجابي، و السبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى و الأطراف التي تتأثر و تتفاعل مع قادة التغيير .⁶
- 5.الشرعية** : يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد،وإذا كان القانون القائم يتعارض مع اتجاهات التغيير فانه يتعين أولا تعديل و تغيير القانون قبل إجراء التغيير للحفاظ على الشرعية القانونية .
- 6.الإصلاح**: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ، و سد ما في المجتمع النقائص.
- 7.الرشادة**: هي صفة لازمة لكل عمل إداري ، حيث يجب أن يخضع كل قرار و كل تصرف لاعتبارات التكلفة و العائد فليس من المعقول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يقل عن هذه الخسائر .
- 8.القدرة على التطوير و الابتكار** : يتعين أن يعمل التغيير على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو معروف أو مستخدم حاليا ،و التغيير يعني الأفضل و الأصح و الأجود و لا يعني أبدا التدهور و الانحلال .
- 9.القدرة على التكيف السريع مع الأحداث** : فالأحداث السريعة التي تحتاج الكيان الإداري ، فإذا لم تستطع القوى القائمة التكيف معها و امتصاص أثارها فسرعان ما تتحول هذه القوى إلى الصدام .⁷

⁵ قاسمي كمال، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعرييج ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (غير منشورة)،شعبة علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف،الجزائر،2010/2011،ص20،19.

⁶ عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي،مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية -غزة،فلسطين،2009، ص17،18.

⁷ ربحي مصطفى عليان ، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع ،ط1،عمان -الأردن ،2015،ص182،183.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة

المطلب الثاني : أساسيات إدارة التغيير

لقد أصبح التغيير مطلبا ملحا على مستوى الم وارد البشرية و الم نظمات تفرضها عليه البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة ،فتعمل هذه الأخيرة على قيام بخطوات محددة وفقا لمنهاج و مراحل تساعدنا في تحقيق ذاتها حيث سنستعرض فيما يلي أهم الخطوات و مختلف المجالات و النماذج .

أولاً: خطوات إدارة التغيير

كما ذكرنا سابقا فعملية إدارة التغيير تعني الانتقال من وضع حالي إلى وضع مستقبلي أحسن و هذا لا يمكن إلا وفقا لمرحل و خطوات محددة تؤدي بالنهاية إلى إنجاز العملية التغييرية بنجاح يقترح الذرة نموذجا لإدخال التغيير المخطط له في المنظمات اعتمادا على مجموعة من المراحل و الخطوات يوضحها كما يلي :

- ✓ تحديد و إدراك مصادر التغيير سواء أكانت نابعة من داخل المنظمة أم خارجها .
- ✓ تقدير الحاجة إلى التغيير في ظل الفجوة القائمة بين الوضع الحالي للمنظمة و الوضع المستقبلي لها .
- ✓ دراسة و تشخيص المشكلات ذات العلاقة بأساليب العمل و التكنولوجيا المستخدمة و حالات دوران العمل .
- ✓ إجراءات التغلب على مقاومة التغيير سواء ما ترتب منها بسبب الخوف و التردد أم بسبب الخسارة المادية المحتملة .
- ✓ تخطيط الجهود اللازمة للتغيير في ضوء الأهداف المنشودة جراء هذا التغيير .
- ✓ اختيار و تبنى استراتيجيات للتغيير تأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر جراء تطبيق هذه الاستراتيجيات .
- ✓ مرحلة تحديد السقف الزمني للتغيير و رسم برنامج الرقابة و المتابعة لعمليات تطبيق التغيير.⁸

ثانياً:مجالات إدارة التغيير

تتعدد المجالات التي يمكن للم منظمة أن تقوم بإحداث التغيير عليها و قد يمس و ذلك حسب نوع التغيير الذي تريد المنظمة إحداثه .

8) **تغيير يتعلق بالأفراد:** إن المجالات الأخرى المهم الذي ينصب عليه التغيير هو المورد البشري، فقد تقرر المنظمة إدخال تغييرات أو تعديل على مستوى مهارات قوة العمل لديها إن هذه التغييرات يمكن أن تحدث بفعل إجراء تغييرات أو تعديلات على مستوى التكنولوجيا لغرض تحسين نوعية القوة العاملة . ضمن هذا

⁸ محمدي قادة مختار، إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE سيدي بلعباس، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (غير منشورة) في علوم تخصص اقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014/2015، ص91.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة

التغيير تندرج برامج التدريب و الخصائص الجديدة لاختيار المورد البشري و أي جوانب مرتبطة بذلك و تهدف إلى تحسين مستوى أداء المورد البشري.

❧ **تغيير يتعلق بالهيكل التنظيمي:** تحتاج المنظمات أيا كان نوعها إلى هيكل يوضح العلاقات التنظيمية المختلفة و إلى علاقات إدارية ، من حيث توزيع المهام و المسؤوليات و الصلاحيات ، و بدون هيكل تنظيمي سليم فإنه قد تحدث بعض الخلافات و الصراعات و التدخلات في الاختصاصات و الذي من شأنه أن يؤدي إلى إعاقة تحقيق الأهداف ، لذا فإنه عندما تتغير الظروف التي تعمل فيها المنظمة فإن الأمر يحتاج إلى إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي.

❧ **تغيير يتعلق بالتكنولوجيا :** يتمثل التغيير في هذا المجال تطبيق أساليب جديدة في طرق الإنتاج ، الآلات ، الموارد و نظم المعلومات ، و التي يترتب عليها تحسين في المخرجات ، الجودة ، التكاليف و التشغيل ، و تقليل الوقت و التطور التكنولوجي يعني تحول المنظمة من التكنولوجيا المحددة و البسيطة إلى تكنولوجيا المتقدمة الحديثة، و الافتراض الأساسي للتغيير التكنولوجي هو تحسين طرق و وسائل أداء العمل، و الذي من شأنه أن يؤدي إلى أداء أكثر كفاءة للمنظمة ، و ظروف الموارد البشرية ⁹.

❧ **التغيير الوظيفي (المهام):** يتمثل هذا النوع من التغيير النشاطات و الأعمال التي يمارسها المورد البشري و الجماعات داخل المنظمة، كما يمكن أن يكون باستحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير في أداء الأعمال الجارية و ذلك بهدف تقديم منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة و هذا ما يوحي إلا تغيير في الإستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة و مصدر هذا التغيير هو التطور في أذواق و رغبات أفراد المجتمع ¹⁰.

⁹ صابري حنان رحمانى فاطمة الزهرة، اثر إدارة التغيير على أداء العاملين دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR 051 عين تموشنت ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، مركز جامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت ، 2019/2018، ص18، 19.

¹⁰ سماتي حاتم، واقع التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام L.M.D الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت و بسكرة ، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل و التنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2018/2017، ص52.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة

المطلب الثالث : مقاومة التغيير و عوامل نجاح إدارة التغيير .

لا شك أن مجرد طرح أي فكرة بخصوص التغيير بين الم و ارد البشرية غالبا ما ينتج عنه مقاومة خوفا من وضعيتهم و امتيازاتهم و هذا ما يؤثر سلبا في غالب الأحيان على المنظمة .

أولا: مفهوم مقاومة التغيير

يعود مصطلح مقاومة التغيير إلى الكاتبين Coch et French حيث تم ذكره في مقالة لهما نشرت في مجلة "Human Relations" سنة 1948¹¹، كان بعنوان " التغلب على مقاومة التغيير" و طرحا سؤالين مهمين و محوريين: لماذا يقاوم الناس التغيير بشدة؟ و ما الذي يمكن عمله للتغلب على هذه المقاومة ، بحيث أوضحا أن مقاومة التغيير هي رد فعل من طرف الفرد نتيجة شعوره بالتهميش و الحرمان أو رد فعل جماعي ناتج عن قوة تلك الجماعة و تأثيرها على المنظمة.¹²

يعد التغيير ظاهرة طبيعية تخضع لها جميع مظاهر الكون انبثاقا من البعد الحركي و الزماني الذي يشكلها في تلك الحالة ، فكل شيء يتحرك ليتحول إلى شيء جديد بعد أن تتفاعل مجموعة العناصر المختلفة في إجراء و ظروف متعددة لتخلق وجودا آخر لم يكن من قبل ، و الهدف من التغيير عامة هو الوصول بالمنظمة إلى حالة أفضل و تحسين ظروف العمل إلا أن ظاهرة مقاومة التغيير تعد مشكلة مستمرة لدى كل مورد بشري و المستويات الإدارية لاعتقادهم أن التغيير يهدد أنماط الوظيفة و مصالحهم القائمة . وهذا ما يضعف جهود برامج التغيير و يجعل منها أمرا صعبا إلى خلل و انقسامات بين مؤيد و مقاوم داخل وحداتها التنظيمية .¹³

لثيا: آليات و طرق مواجهة مقاومة التغيير

يرى Coetsee أن قدرة المديرين على تحقيق أعظم منفعة من عملية التغيير تعتمد في جانب منها على خلق مناخ تنظيمي ، يعمل على تقليل درجة مقاومة الموارد البشرية لعملية التغيير و يشجع قبولهم و دعمهم لهذه العملية ، لذلك يرى هؤلاء لعلماء أن أهم شروط إدارة مقاومة يكمن في فهم تلك المقاومة و تعريفها تعريفا دقيقا.¹⁴

¹¹ محمودي قادة مختار، مرجع سبق ذكره، ص115.

¹² سماتي حاتم، مرجع سبق ذكره، ص72.

¹³ نفس المرجع السابق، ص72.

¹⁴ احمد اليوسفي رامز، علي درويش ، اثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في مجلس اللاذقية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية المجلد36، العدد 5، 2014، ص181.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة

مهما بذلت إدارة المنظمة من جهود تجاه مقاومة التغيير فهي لا تستطيع الحد من المقاومة إلا انه يوجد بعض الآليات و الطرق تعمل على تخفيف و التغلب على مقاومة¹⁵.

✓ **المشاركة في التخطيط التغيير** : إن أحسن طريقة لإزالة أي غموض أو التباس في نوايا المسؤولين هو إشراك العمال في الإعداد عملية التغيير و السماح لهم بإبداء رأيهم و تساؤلاتهم و تقديم تحفظاتهم و شرحها و طرح اقتراحاتهم و مناقشتها ، و هو ما يشعرهم بمسؤوليتهم في التنظيم و بالتالي يسهل إجراء التغييرات التي تكون في صالح التنظيم

✓ **تحسين الاتصالات** : من خلال توحيد التصور عن طريق شرح و توضيح و نشر المعلومات و تسهيل المناقشات و تقبل الاستفسارات و شرح الملاحظات و النقاط الغامضة . و هذا يساهم في تقارب الأفكار و توضيح حسن النوايا و إعادة الثقة إلى نفوس الموارد البشرية المعنيين بالتغيير .

✓ **إشعار العاملين بالتغيير** : يجب في هذه المرحلة التمهيد لعملية التغيير و إشعار المورد البشري لان عملية التغيير تتم لمصلحة المنظمة و الموارد البشرية على حد سواء ، كما يجب إخبارهم بكيفية التغيير و أثره عليهم و ماهو متوقع منهم و محاولة التقليل من الاتجاهات السلبية التي قد يفكر بها الموارد البشرية من جراء هذه العملية .

ثالثاً عوامل نجاح إدارة التغيير

نرى أن هناك عدد كبير من المعايير التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد العوامل المساهمة في إنجاح عملية التغيير ، و هي¹⁶ :

- ✓ **الدوافع وراء التغيير** : و التي لا بد من أن تكون واضحة و محددة و مفهومة.
- ✓ **الرؤية**: يجب أن تكون هناك رؤية التغيير واضحة حول ما تريد أن تكون عليه المنظمة .
- ✓ **تواجد قائد للتغيير** : و الذي يكون إما المدير التنفيذي او رأس الهرم في المنظمة .
- ✓ **المشاركة** : و تتضمن إشراك الأشخاص المعنيين بالتغيير بتصميمه و تطبيقه.
- ✓ **الاتصال**: لا بد من أن يكون الاتصال بين الأفراد واضحاً و صريحاً و مستمراً حتى يتم التغيير
- ✓ **التدريب** : تدريب المورد البشري حتى تكون لديهم المقدرة الكافية على مواكبة التغيير .
- ✓ **التعزيز**: تعزيز الموارد البشرية الذين يقومون بأداء مميز في ظل الظروف الجديدة .

¹⁵ سليم العايب ، نوال زاوي ، استراتيجيات إدارة التغيير و التقليل من حدة مقاومته، حوايات جامعة الجزائر1، عدد1 ج2، ص182.

¹⁶ يوسف صالح احمد العنزي، اثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير(غير منشورة)، في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة شرق الأوسط، 2013، ص30.

المبحث الثاني: أداء المورد البشري

تواجه اليوم منظماتنا العديد من التحديات الجديدة التي تفرض عليها تحسين أداء مواردها البشرية مواكبتا بالتغيرات التي تطرأ على المنظمة سواء داخليا أو خارجيا و هذا ما يتطلب مراقبة وضع المورد البشري الذي يعتبر الأكثر أهمية و الأكثر تأثيرا و يعتبر الثورة الأولى و الجوهرية للمؤسسة. و بقصد الإلمام بحيثيات هذا الموضوع قسمنا مبحثنا إلى ثلاث مطالب .

المطلب الأول : ماهية أداء المورد البشري

تسعى معظم المنظمات للبقاء و الاستمرار و تطوير الأداء و هذا يتطلب حصول على المعلومات حول الأداء و الموارد البشرية لغاية التطور و التغيير لاعتبار أن المورد البشري هو جوهر أي عملية تنموية و عنصر التفرق و التميز و التحسين المستمر من اجل تحقيق هدف إرضاء المورد البشري¹⁷ .

أولاً: مفهوم أداء المورد البشري

يعرف أداء الموارد البشرية على انه درجة تحقيق و إتمام المكونة لوظيفة الفرد و يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها المورد البشري متطلبات الوظيفة و هو محصلة سلسلة من النشاطات المرتبطة أو قسم أو إدارة التي يقوم بها المورد البشري أو المدير لتحقيق هدف معين.¹⁸

إننا النظرة المعاصرة للأداء تمثل الركيزة الأساسية له على اعتبار أن المورد البشري يحقق في آن واحد و على المدى الطويل الإبداع الاستراتيجي و قدرة التنظيم على التكيف ، وذلك من خلال استخدام مهاراته و معارفه و خبراته ، لذا تتفق جل كتابات المختصين في هذا المجال على أن المنظمة عالية الأداء هي منظمة أكثر على المنافسة و أسرع في النمو من خلال المورد البشري.¹⁹

¹⁷ Jean-Claude Tournier et -Jean-Baptiste Tournier, **Evaluation d'Entreprise**, Edition d'organisation,31.

¹⁸ عرباوي نور الهدى ، بلعون أمهان ، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت، مذكرة لنيل شهادة ماستر (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب -عين تموشنت ، الجزائر، 2021/2020، ص44ص45.

¹⁹ سناء جبيرات ، تقييم اثر المعلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة خيضر بسكرة، 2015/2014، ص160 .

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة

حيث تعرض العديد من الباحثين إلى الأداء البشري ، حيث عرفوه على انه " انجاز هدف أو أهداف المنظمة.²⁰

ثانيا: خصائص أداء الموارد البشرية.

للأداء مجموعة من الخصائص سوف نستدرجها فيما يلي :

✓ الأداء مسألة إدراك:

يختلف الأداء بين الأفراد و الجماعات و المنظمات ن فبالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح ، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد تعني المردودية و القدرة التنافسية ، أما المورد البشري العامل فقد يعني له الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم ، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات التي توفرها له المنظمة ، و هذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه و قبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل و خارج المنظمة ن كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير .

✓ الأداء مفهوم متطور عبر الزمن

إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت الداخلية منها أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية للمنظمة تكون متغيرة مع حياة المنظمة و مع تغير المواقف أو الظروف إذ أن التوليفات العوامل البشرية و التقنية المالية و التنظيمية تجعل الأداء مرتفعا من موقف للأخر لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع .

✓ الأداء مفهوم شامل .

الأداء لا ينحصر في الجانب الاقتصادي فقط بل يتعدد إلى جانبين التنظيمي و الاجتماعي بحيث التنظيم الجيد هو وسيلة في الخدمة أداء المنظمة من خلال الهيكل الرسمية ، و الحد أو على الأقل تقليص من النزاعات التي يمكن أن تحدث في المنظمة ، بهدف خلق جو من الانسجام و التنسيق الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات و بالتالي تحقيق الفعالية.

²⁰بوجعادة الياس، تفعيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة ،استمارة بحث، كلية العلوم الاقتصادي و علوم التسيير ،جامعة 20وت 1955، الجزائر، 2005/2006، ص56.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة

✓ الأداء مفهوم غني بالتناقض.

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل ، منها المكملة بعضها البعض و منها المتناقضة و هذه الحالة الأخيرة تظهر مثلا عند السعي وراء تحقيق هدف التدنية تكاليف و العمل في نفس الوقت على تحقيق هدف تحسين النوعية في السلع و الخدمات ، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار .

✓ الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة.

إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه و تقييمه يهدف إلى إتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب على القائد الإداري إعادة النظر في البرامج و الخطط و حتى الخيارات الإستراتيجية²¹

ثالثا: محددات أداء المورد البشري

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود العامل التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام . و يعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على انه نتائج للعلاقة المتداخلة .

✓ **الجهد:** هو نتائج من الحصول العامل على تدعيم (الخوافز) إلى الطلقة الجسمانية و العقلية ، التي يبذلها

المورد البشري لأداء مهمته.

✓ **القدرات:** فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة. و لا تتغير و تتقلب هذه القدرات عبر فترة

زمنية قصيرة.

✓ **إدراك الدور:** أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله . و

تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد العامل بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

و لتحقيق مستوى مرضى من الأداء ، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

بمعنى أن الموارد البشرية عندما يبذلون جهود فائقة و يكون لديهم قدرات متفوقة و لكنهم لا يفهمون أدوارهم ، فإن

أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكونا

²¹ يوسف عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمانية دراسة حالة الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر أم البواقي ، مذكرة مقدمة

لنيل شهادة الماستر الأكاديمي (غير منشورة) في علوم التسيير تخصص مالية تأمينات و تسيير المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و تجارية ، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، الجزائر، 2013/2014، ص48، 49.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة

موجهها في الطريق الصحيح و بنفس الطريقة فإن العامل الذي يعمل بجهد كبير و يفهم عمله و و لكن تنقصه القدرات ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض²².

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء وأهم محدداته و أهدافه

يحدد الأداء مجموعة من العوامل و مؤثرا التي تؤثر عليه منها مكاملة بعضها البعض و منها المتناقضة .

أولاً: العوامل المؤثرة في أداء المورد البشري

إن الأداء يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات و العناصر التي قد تؤثر فيه سلبا أو إيجابا ، منها ماهو ذو طبيعة داخلية يمكن للمنظمة أو بالأحرى لمسيريها التحكم فيها لتعظيم أثارها الايجابية و تقليص أثارها السلبية ، و منها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها، فهي تقتضي التكيف أكثر. و على قدرة كثرة العوامل قد تؤثر في الأداء تزداد أهمية عملية حصرها.

✓ **الثقافة التنظيمية** : تتصف المنظمة بامتلاكها لثقافة تنظيمية تميزها عن المنظمات الأخرى نتيجة اشتراك الموارد البشرية فيها بمجموعة من العادات و المعتقدات و المعارف و المعاملات و المعايير الاجتماعية . لقد أكدت الكثير من الدراسات و الأبحاث الميدانية المتخصصة على وجود علاقة قوية بين الأداء و الثقافات القوية السائدة داخل المنظمات بمعنى أن المنظمات الأكثر نجاحا و فعالية هي تلك التي تمتلك ثقافات قوية تمكنها من الاستجابة و التكيف مع متغيرات المحيط.

✓ **الرؤية**: يمكن التعبير عن الرؤية بأنها تلك التي تحقق الهدف الرئيسي الذي أنشئت لأجله المنظمة، و الذي يشترك في تحقيقه كل الأطراف الآخذة (المساهمين ، الزبائن ، المورد البشري ، الشركاء و المجتمع ككل). تتضمن أيضا القيم، المهام، الطموحات ، الأهداف المستقبلية ، قواعد اللعب ، و التطورات المنشودة ، و كذا سبل تحقيقها.

✓ **الإبداع و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات**: إن استمرار العلاقة بين العلامة التجارية و سوقها تركز أكثر فأكثر على الإبداع ، الذي أصبح من أهم محركات أداء المنظمة ، فبالإبداع تمكنت منظمات من إحياء منتجاتها و تلبية زبائنها المستمرة .²³

²² صابري حنان رحمانى فاطمة الزهرة، مرجع سبق ذكره، ص55.

²³ ياسع ياسمين ، دراسة اقتصادية لأثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة دراسة حالة شركة القطن الممتص (socothyd) ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010/2011، ص86.

ثانيا: أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر و يمكن أن نقسم الأداء إلى عدة معايير و هي:

1. حسب معيار الشمولية :

يمكن تقسيم الأداء إلى :

❖ الأداء الكلي : و هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها ، و لا يمكن نسب إنجازها إلى عنصر دون مساهمة باقي العناصر ، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالاستمرارية ، الشمولية ، الأرباح ، النمو.... الخ

❖ الأداء الجزئي: و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة حيث يمكن أن ينقسم حسب معيار الوظائف إلى أداء وظيفة المالية ، أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة التمويل ، أداء وظيفة الإنتاج.

و نشير إلى الأداء الكلي للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين يرى أن الدراسة الأداء الشامل للمنظمة يفرض أيضا الأداء على مستوى مختلف وظائفها²⁴.

2. حسب المعايير الطبيعية : و تقسم حسب أهداف المنظمة ، لأن أهداف المنظمة تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه و نوجزها فيما يلي:

○ الأداء الاجتماعي: و يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة و الوفاء بالتزاماتها تجاهه و أداء مسؤولياتها و يرى البعض أن الفعالية داخل المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوبة دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية فالأداء للمنظمة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات و تطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط و تتعامل معها .

○ الأداء الاقتصادي : إن الدور التنموي للمؤسسات العمومية يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات ، حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المنظمات العمومية و يتمثل الأداء الاقتصادي للمنظمات في الاستخدام الأمثل للموارد المادية و البشرية و قدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة تسهم في تحريك كفاءة و فعالية استخدام الأموال العامة و تخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات

²⁴ يوسف عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص48.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة

المجتمعة و الأهداف المرتبطة بها و تعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقته الاقتصادية مع المنظمات الأخرى.²⁵

ثالثا: خصائص معدلات الأداء .

حتى يمكن تحديد معدلات القياس لا بد من إعداد قائمة تفصيلية بالخصائص التي سيتم استعمالها للقياس ، و من أهم هذه الخصائص نذكر :

1- التوافق الإستراتيجي : يشير هذا المبدأ إلى مدى اهتمام معيار التقييم بإظهار الارتباط الموجودة بين أداء الوظيفة و إستراتيجية المنظمة و غاياتها و ثقافتها.

مثال : إذا كانت المنظمة تهتم و تؤكد على خدمة العملاء فإن معيار التقييم سيعتبر على قياس أداء الم ورد البشري عند قيامهم بخدمة العملاء .

2- الصدق : يشير هذا المفهوم إلى ضرورة أن يقيس المعيار بالفعل ما وضع من أجل قياسه ، و حتى يتسم المعيار بالصدق فلا يجب أن يعترضه النقص أو الغموض .

3- الثبات : يشير هذا المبدأ إلى مدى إمكانية الاعتماد على المعيار وتكرار استخدامه أي مدى الثبات في وصف وتفسير المديرين والرؤساء المختلفين لنفس البيانات التي تم تجميعها .

4- القبول : إن هذا المبدأ يعتبر من أهم الخصائص التي يجب أن تتصف بها معدلات الأداء حيث أنه يوجد الكثير منها يتسم بالصدق والثبات ولكنها تستغرق وقتا طويلا في استخدامها، لذا فالم ورد البشرية والمديرين يميلون إلى رفض استخدامها ومن هنا يتضح أنه لا يكفي الصدق والثبات في معدلات الأداء ولكن القبول العام لها أيضا و تعتبر هذه الأخيرة كخاصية جوهرية للمعايير تؤدي إلى زيادة فعالية نظم تقييم الأداء .

5- الخصوصية : تعني أن تعطي معدلات الأداء دلائل محددة وخاصة للعاملين عن ما يتوقعونه عن أدائهم وكيف يمكنهم من مواجهة تلك التوقعات ، والخصوصية مهمة جدا لكل من الأهداف الإستراتيجية والتنموية للإدارة والأداء.²⁶

²⁵ نايل عبد الحافظ العواملة، إدارة المؤسسات العامة (الاسس النظرية و تطبيقاتها في الاردن)، دار زهران للنشر و التوزيع، الاردن، 1993، ص86.85.

²⁶ فيساح ويسام عموري ميلود، الحوافز و أثرها على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، المركز الجامعي، المدية، الجزائر، 2006/2007، ص25.

المطلب الثالث: انعكاسات إدارة التغيير على أداء المورد البشري

تسعى المنظمة إلى تحسين أداء مواردها البشرية اعتماداً على عدة إجراءات و معايير محددة مسبقاً لتشخيص أي انحرافات و بيان أسبابها و غالب الأحيان لا تؤدي هذه الأساليب إلى تحسين أداء المورد البشري بالشكل المتوقع و المنتظر و ذلك لتصادمها مع مختلف التغييرات الخارجية و حتى الداخلية و المستجندات الحاصلة و لهذا و يجب عليها تبني التغييرات اللازمة حتى تؤدي بصورة كاملة الغرض الرئيسي لها و هو تحسين الأداء.

أولاً: إجراءات تحسين الأداء

يمكن إتباع إجراءات لتحسين أداء الموارد البشرية نذكر منها:

✓ تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء الموارد البشرية عن الأداء المعياري ، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة و الموارد البشرية فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء ، و فيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية و هل انخفاض الأداء عائد للموارد البشرية أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما و أن الصراعات بين الإدارة و الموارد البشرية يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء .

✓ تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول :

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة و الموارد البشرية من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير و تحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى الموارد البشرية تساهم في وضع الحلول المقدمة للموارد البشرية و تحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

✓ الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين و الموارد البشرية ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من

تحديد محتوى الاتصال و أسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة، ومن الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال الموارد البشرية عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى علبات مبهمة أو سلوكيات غير واضحة، كذلك لا بد من واستشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء كسؤالهم، هل فكرتم ماذا تعملوا للتقليل من الأخطاء، إضافة إلى عدم جرح مشاعر المورد البشري وتقديم أسئلة ربما حصلت

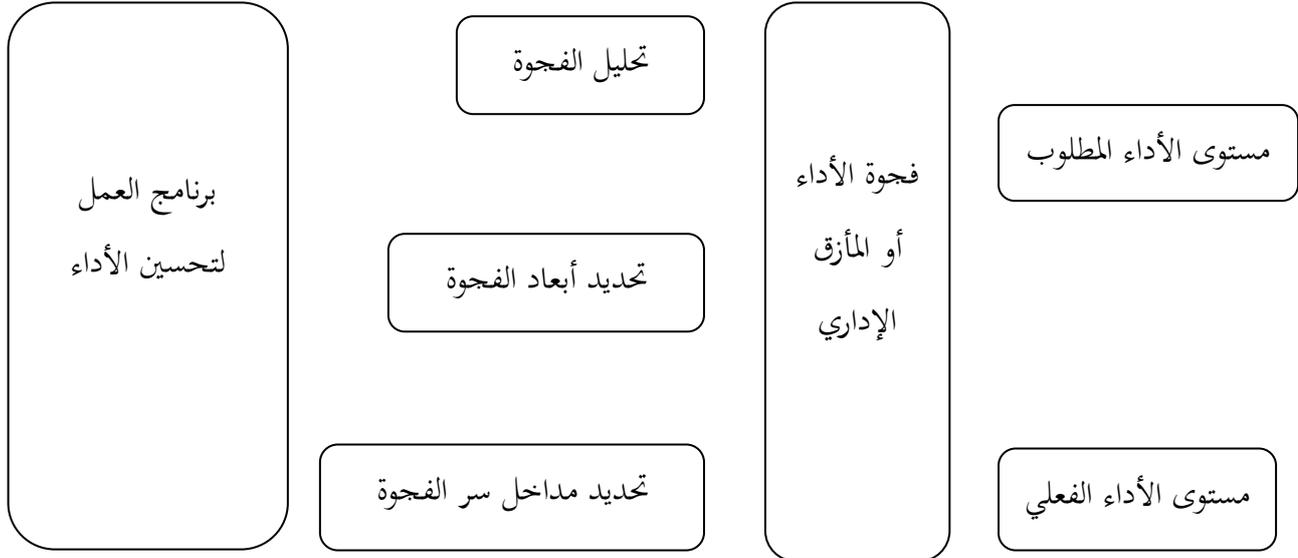
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة

للمشرف في الماضي لكي يسهل الأمر على العامل كقولهِ حصل نفس الشيء لي في الماضي، إنني أعرف شعورك الآن وأتذكر كيفية إنجاز العمل بدون أخطاء²⁷.

ثانيا : أهداف عملية تحسين الأداء

- ✓ إن المنظمة تسعى من وراء تحيين الأداء المورد البشري إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها:
- ✓ توجيه الموارد البشرية الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات و الوظائف المعطاة لهم و إرشادهم أو تعليمهم كيفية و نوعية الأداء المتوقع منهم.
- ✓ تحسين مهارات الموارد البشرية و زيادة قدراتهم و رفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المختلفة .
- ✓ تهيئة المورد البشري لشغل و لوظائف مستقبلية و تحضيرهم لمواجهة كافة التغييرات التكنولوجية.
- ✓ خفض معدل التغيب .
- ✓ دعم العمل الجماعي.²⁸

الشكل رقم (1-2) نموذج تحسين أداء الموارد البشرية



المصدر: علي السلمي، تطوير أداء تجديد المنظمات، دار قباء للطبع و النشر، مصر، 1998، ص 39.

²⁷ بوديبة نوال الواهم نجوى ، دور ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية جيجل ، مذكرة مقدمة استكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، تخصص موارد بشرية ، كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد صديق بن يحي جيجل، 2016/2015، ص 64.

²⁸ نفس المرجع السابق ، ص 65.

ثالثا: انعكاسات إدارة التغيير على أداء المورد البشري

لقد عرفت المنظمات في الآونة الأخيرة اهتماما بالمورد البشرية الذي يعد ركيزة الأساسية و العنصر الفعال في تحقيق أهداف المنظمة حيث أصبحت المنظمات تعمل على تحسين أداء مواردها البشرية و تعد عملية التغيير من بين أهم العناصر التي تؤثر على أداء المورد البشري و ذلك من خلال تغيير سلوكيات الموارد البشرية و تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة و اعتماد برامج تكنولوجية كل هذه العوامل تؤثر على أداء الموارد البشرية في المنظمة.

● العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات و أداء المورد البشري:

أصبحت تكنولوجيا المعلومات عاملا محفزا للمنظمة الباحثة عن المنافسة و التميز في إنتاجها و مخرجا و عن الكفاءة و الفعالية في أدائها لذا تسارعت المنظمات لتهيئة الأرضية الكفيلة لتطبيقها تم استخدام لما لهذه الأداة من خلق فرص غير مسبوقه في مجالات عدة مثل رفع مستوى الأداء و تحسين القرارات الإدارية و تبسيط و تسهيل الإجراءات و الاستغلال الأمثل للقوى العاملة فضلا عن إسهامها الكبير في الأنظمة المالية.²⁹

● التغيير في البرامج التدريبية و دوره في تحسين الأداء:

يعرف التدريب بأنه الجهود المنظمة و المخطط لتزويد المدربين بمهارات و معارف وخبرات متعددة و تستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم و اتجاهاتهم من اجل تطوير كفاءة أدائهم فهناك العديد من التحديات التي تواجهها المنظمات عند تصميم و تنفيذ برامج التدريب فغالبا ما يتم النظر إلى التدريب باعتباره الحل المناسب لكثير من المشكلات الأداء على مستوى المورد البشري و المنظمة فيجب على المنظمة التغيير في برامجها التدريبية بشكل جزئي أو كلي و في نوعية هذه البرامج فلا يمكن الاقتصار على التدريب التقني و إهمال التدريب السلوكي و ذلك للدور المهم لهذا الأخير في تنمية مهارات و معارف المورد البشري.³⁰

● العلاقة بين تغيير الأفراد و أداء المورد البشري :

إن التغيير التنظيمي لا يقتصر على تغيير الجوانب المادية فقط بل يتعدى إلى النسق الاجتماعي للمنظمة، فالتغيير يستلزم تنظيمها للجانب البشري لكي يتماشى معه و يعمل على نجاعته في الميدان، و لذلك فإن كل تغيير يحدث في المنظمة يصاحبه بالضرورة تغيير في جانبها البشري، مما يؤثر على وضعية المورد البشري بها. فقد تتعرض المنظمات لبعض الهزات التي تفقدها توازنها، حينئذ تتدخل الحكومات في كثير من الأحيان بإحداث بعض التغييرات

²⁹العربي عطية ، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية:دراسة ميدانية في جامعة ورقلة،

الجزائر، مجلة الباحث ، عدد 10، 2012، ص325.

³⁰حسن أحمد الطمعي،التدريب مفهومه وفعاليتة بناءالبرامج التدريبية و تقويمها،دار الشروق للنشر و التوزيع،الأردن، 2002 ،ص14 .

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة

محاولة منها لإعادة التوازن لها، لكن كثيرا ما تجد هذه التغيرات صدى و مقاومة من طرف المورد البشري إذ ما أحسوا أنها تهدد علاقاتهم و مناصب عملهم و تدفعهم لتبني أنماط سلوكية جديدة.³¹

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

بعد تطرقنا للجانب النظري رأينا ضرورة عرض بعض الدراسات المرتبطة بالموضوع بشكل مباشر او غير مباشر و التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين أبرزها:

المطلب الأول : دراسات اللغة العربية

من أهم الدراسات التي تناولت موضوع إدارة التغيير و أداء المورد البشري باللغة العربية هي:

٤٥ بوطبة نور الهدى، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي نحو إصلاح نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية دراسة حالة تطبيق إصلاح ل.م.د في عينة من الجامعات الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير 2016/2015.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وتحليل واقع التغيير المحدث في الجامعات الجزائرية في إطار إصلاح ل.م.د، وتصميم نموذج لإدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي وفق هذه المعلومات.

حيث قامت الباحثة باستخدام المنهج الاستنباطي، إذ أن الاستنباط هو " استدلالات مستمد من افتراضات عامة بغية التحقق من صحتها في الواقع يتكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء هيئة التدريس الدائمين في التخصصات التي طبقت إصلاح ل.م.د في الجامعات الجزائرية ، وبالغلة 44 جامعة حيث تم الاعتماد على الاستبيان ..

و تم التوصل إلى أن أسلوب إدارة التغيير أمر ضروري لنجاح مبادرة الإصلاح في مؤسسات التعليم العالي ، عند تبني أي إصلاح لمؤسسات التعليم العالي يجب دراسته بدقة و تحديد متطلباته لتهيئة البيئة المحلية وفقا لذلك ان رأي المعنيين بتطبيق أي إصلاح أمر مهم لضمان تقبله لذا وجب إشراك جميع أطرا الداخليين و الخارجيين من لصحاب المصالح في إلي مبادرة إصلاح في الجامعات الجزائرية .

٤٦ سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعات الجزائرية في ظل تطبيق نظام ل.م.د من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت و بسكرة أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل و التنظيم 2018/2017.

³¹ علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء المورد البشرية : دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الاغواط، أطروحة لنيل الدكتوراه العلوم في علوم التسيير ، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر ،2013،ص185،184.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى اقتناع المسؤولين بالنظام الجديد و محاولة كشف أهم أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بغية تسهيل الأمر على الجامعة بشكل خاص و المؤسسات بشكل عام في حالة تعرضها لمثل هذه الحالة (مقاومة التغيير التنظيمي) و عدم توتر العلاقات بين العمال و الإدارة فان ذلك استدعى استخدام المنهج الوصفي التحليلي و لقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية حيث بلغ عدد الأساتذة من كلا الجامعتين 143 أستاذ و أستاذة

تم التوصل إلى أن الأساتذة بجامعتي محمد خيضر بيسكرة و ابن خلدون بتيارت مجموعة من الأساليب بهدف التعبير عن عدم تقبلهم لنظام التعليم العالي الجديد.

-توصلت الدراسة كذلك إلى وجود فروق دالة بين الكليات (كلية العلوم الدقيقة و الطبيعة و الحياة ، الحقوق و العلوم السياسية، كلية الآداب و اللغات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير) في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.

-توصلت الدراسة الى نتيجة تفيد بوجود فروق بين أساتذة جامعة ابن خلدون و أساتذة جامعة محمد خيضر على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.

-يجذب الأساتذة الجامعيون بجامعتي محمد خيضر بيسكرة و ابن خلدون بتيارت مجموعة من الاستراتيجيات بهدف التقليل من درجات مقاومتهم لتغيير نظام التعليم العالي الجديد.

60 محمودي قادة مختار، إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية enie بسيدي بلعباس، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم تخصص اقتصاد ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015/2014.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى مساهمة استراتيجيات التغيير في تنمية و تعزيز قدراتها التنافسية في ظل ما يشهده محيط بيئتها من تطورات و تغيرات بما يسهم في المحافظة على مركزها التنافسي في السوق و الرفع من حصتها سوقية.

تم التوصل إلى أن التطهير المالي للمؤسسة كان السبيل الوحيد لها للبحث بجدية عن شركاء في المجال الصناعي والتكنولوجي واستغلال الفرص المتاحة في ظل تحرير الأسواق .مما دفع في ظل الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة ومن الشراكات التقنية والتكنولوجية التي أبرمتها مع بعض المؤسسات العالمية المميّزة والمشهورة في مجال الإلكترونيك، من تطوير وتحسين منتجاتها السمعية البصرية، وتحسين أدائها بما سيساهم في تعزيز قدرتها التنافسية، تأقلم مسيري المؤسسة وعملها والقائمين عليها مع الأوضاع السلبية التي مرت ولا تزال تمر بها حيث لا يوجد تقييم

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة

للتائج والأوضاع المتوصل إليها، إذ لا اهتمام يعطى لنتائج الآخرين، فارتباط العامل بالمنصب لا بالمؤسسة، إذ أن اهتمامه يوليه لما يقدم له لا لما يقدمه لها.

٤٥) يوسف صالح الحمد العنزي ، اثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت ،رسالة قدمت لاستكمال متطلبات حصول على درجة ماجستير في الإدارة، جامعة الشرق الاوسط، الكويت، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر التغيير في الثقافة في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت معرفة اثر التغيير في الهيكل التنظيمي في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت معرفة كذلك آراء المديرين في الإدارات العليا في الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت حول اثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات و ذلك لتحديد جوانب الايجابية المساعدة على تحسين هذه الفعالية، تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية اتبع فيها الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي ، حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة العامة الكويتية البالغ عددها 180 شركة تم توزيع 360 استبيان تم جمع منها 285 استبيان . تم التوصل إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده (التغيير في ثقافة التغيير في الهيكل التنظيمي ، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت و ذلك من وجهة نظر عينة الدراسة .

٤٦) يوسف عبد الرحمن ، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر ام البواقي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص مالية تأمينات و تسيير المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي ، 2013/2014.

هدفت هذه الدراسة إلى في تحديد مدى كفاءة نظام تقييم الأداء الموارد البشرية الحالي المتبع في المؤسسة الاقتصادية في تحقيق تقدير حقيقي لأداء المورد البشري و ذلك من خلال محاولة إبراز أهمية تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية باعتبارها أداة فعالة و محاولة إظهار الأعمال التي تقوم بها وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية و مدى مساهمتها في خلق قيمة مضافة في حالة ما اذا تم استغلالها من طرف المؤسسة، نظرا لطبيعة الدراسة اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي في جزئه النظري و كذلك منهج دراسة حالة في الجزء التطبيقي، تغيير النظرة الى إدارة الموارد البشرية اذ أصبحت وظيفة استراتيجيات العامة لها بعد ان كانت مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات و نظم العاملين .

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة

٤٥٥ **سعاد بن علي فاطمة بلحاج جيلالي** ، اثر إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة مؤسسة باتيميتال ،مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، 2019/2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف ميدانيا على طرق التعامل و أساليب المنظمات المحلية لعملية إدارة التغيير مع مقاومة عمالها لهذه البرامج و إبراز أهمية الدراسة في الإحاطة بمختلف الجوانب المساهمة بالتعريف بإدارة التغيير ، و الكشف عن واقع فعاليته و أثره على الأداء المؤسسي.

تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الاستقرائي بأدواته الوصف و التحليل مستعملين أسلوب الملاحظة و الاستنتاج أما الجانب التطبيقي اتبعت أسلوب وصفي تحليلي لجمع البيانات. و من خلال تحليل الاستبيان تم التوصل إلى النتائج التالية في الجانب التطبيقي:

- تهتم المنظمة بالموارد البشري الذي يعتبر المحرك الرئيسي للعملية الإدارية من خلال برامج التدريب .
- تستحوذ المؤسسة على ولاء الزبائن من خلال معرفتها كيفية إدارة التغيير و توجيهه نحو تحسين أدائها الفعلي .
- يعتبر المورد البشري أساس التميز لأنه الوسيلة الفعالة و المصدر الحقيقي لانجاز أي تطوير و تغيير.

٤٥٦ **صقر محمد أكرم حلس** ، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي حالة دراسية على بلدية غزة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة الإسلامية ، غزة ، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بلدية غزة و المساهمة في تطوير الأداء الإداري في المؤسسة من خلال تعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي لدى العاملين و صناع القرار في هذه المؤسسة .

و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و قام بتصميم استبيان لغرض جمع البيانات الأولية ، و تكون مجتمع الدراسة من 253 موظف و موظفة من أصحاب الوظائف الإشرافية و الإدارية، و قد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى أربع فئات (رئيس شعبة ن رئيس قسم ،نائب مدير، مدير) و قد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في دراسته.

تم التوصل إلى ضعف عملية التغيير في الهيكل التنظيمي و ذلك بسبب عدم وجود خبراء و متخصصين من أصحاب الكفاءات في إعداد الهياكل التنظيمية و كذا اهتمام الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي عن طريق إدخال الحوسبة في البلدية على نطاق واسع.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة

المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية

من أهم الدراسات التي تناولت موضوع إدارة التغيير و أداء المورد البشري باللغة الأجنبية هي:

☞ **Lejeune christophe ,vasalain.** 2006، بولونيا، إدارة التغيير.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان العوامل التي يأخذها الأساتذة الجامعيون لدعم أو مقاومة التغيير المفروض و أسباب مقاومة التغيير و إيجابيات وسلبيات .

لقد تم استعمال المقابلة للوصول إلى النتائج حيث تم إجراء 85 مقابلة مع هيئة التدريس ومن نتائجها تم التوصل وجود تردد نحو التغيير من طرف الأساتذة و كذا غموض التغيير المقترح أدى به إلى نقص الفهم المشترك و تميزه بالتردد و الشك و هذا راجع لنقص المعلومة

☞ **Williams asamoah ,boohenerosemond** , Resistance to Organisational Change: A Case Study of OtiYeboah Complex Limited ,canada,2012.

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العوامل التي تؤثر على مقاومة التغيير في المؤسسة تم الاعتماد على تقنية المسح الوصفي لجمع البيانات و المعلومات باستخدام العينات الطبقية و الاستبيانات الذاتية تم استخدام الإحصاء الوصفي تم التوصل إلى النتائج إلى أن مشاركة الموظفين الأقل في صنع القرار و انعدام الثقة في الإدارة ساهمت بشكل كبير في مقاومة بالإضافة إلى الافتقار إلى الحوافز و قنوات الاتصال الضعيفة ساهمت في مقاومة التغيير تقترح الدراسة الى انه يجب على الإدارة تشجيع الموظفين في عملية اتخاذ القرار و بناء الثقة و قبول النقد البناء و الشفافية و الإبلاغ بوضوح عن الحاجة للتغيير .

☞ **Doboszbourne,** 2006، بولندا، إعادة تشكيل مقاومة التغيير في شركة موتورز.

هدفت هذه الدراسة الى كشف عن مدى نجاح شركة موتورز، في تغيير القيم عند الموظفين بالرغم من حضور القيم القديمة التي كان من الممكن أن تمنع عملية التغيير. و من نتائج هذه الدراسة تغيير مصطلح مقاومة بالإصرار على الوظيفة و كذا دراسة تطور الأوضاع الجديدة التي تطورت عمل الاتجاهات جديدة .

☞ **Kittiwansinthunava,** 2006، تايلاندا، إدارة التغيير في التعليم العالي دراسة حالة ستة جامعات

، بيناكو،

هدفت هذه الدراسة على التركيز على التغيير في مجال التعليم العالي في تايلاندا و التي عرفت فترة تغيير من العمل وفق نظام الكليات إلى الجامعات و ذلك بهدف تحديد كيفية استجابة الرؤساء و النواب لمثل هذا التغيير .

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة

تم الاعتماد على المقابلة في الجانب التطبيقي بين الرؤساء و تحليل التقارير و الوثائق من الجامعات كأدوات إحصائية.

تم التوصل إلى أن الجامعة قد تحصلت على استقلالية في تسيير أمورها و ظهرت سلبيات تمويل حيث سعت الجامعات إلى دخول في مشاريع مختلفة و التعاقد مع الموظفين الجدد على أساس تعاقد يجرهم من المزايا الحكومية مما يولد ضغط على الإدارة العليا و كذا توصلت الدراسة إلى أن الجامعات قامت بتطبيق إدارة التغيير بعدة طرق مختلفة و قد تم استخدام برامج الكمبيوتر الحديثة و استبدال الطرق التقليدية لتشغيل و إدارة الجامعات.

⌘ **Stephen weller,2009**, استراليا، العدالة التنظيمية و المشاركة في التغيير في التعليم العالي

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى مشاركة الموظفين في إدارة التغيير في مكان العمل و مدى جودة عدالة التنظيمية لهذا التغيير في التعليم العالي الاسترالي .

تم إجراء 20 مقابلة مع الإداريين و المديرين التنفيذيين و توزيع الاستبيان على عينة بلغت 580 إداري في 37 جامعة استرالية و قد أرجعت حوالي 170 استبيان .

تم التوصل إلى وجود انخفاض في كل من شكل و درجة مشاركة الموظفين في التغيير بمكان العمل و كذا الكشف عن وجود اختلاف بين الإدارة و المديرين التنفيذيين بما يتعلق بمشاركة العمال و تغيير مكان العمل .

⌘ **Diefenbach,themanagerialistic ideology of organizational change managment,2007.**

هدفت هذه الدراسة على الأسباب و الظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة و طرق الإيصال محتوى التغيير للآخرين و إدراكه و كيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية.

تم الاعتماد على المقابلة المعمقة في الحصول على البيانات الأولية. توصلت الدراسة كشف عن أسباب فشل الإدارات و مدى تقبل الموظفين للتغيير داخل المنظمة.

⌘ **Eileen franzese,مقاومة التغيير,2011**

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مقياس لمقاومة التغيير و ذلك بالاعتماد على أداة تحليل المحتوى و تم التوصل إلى مفهوم مقاومة التغيير متعدد الأوجه و يتألف من مظاهر داخلية و خارجية و في هذا الإطار قام بتقديم مقياس لردود المقاومة للأفراد ما من شأنه زيادة فهم المدراء لموظفيهم.

تم التوصل إلى انه وضع استراتيجيات لتسهيل ملائمة لإدارة التغيير و تأييد الآخرين داخل المؤسسة و بين محاولات هؤلاء المدراء لإحداث و توجيه التغيير .

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة

المطلب الثالث : الفرق بين الدراسات السابقة و دراسة الحالية

من خلال استعراض الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية يتبين بأن موضوعي إدارة التغيير و أداء المورد البشري حزيا باهتمام العديد من الباحثين محليا و دوليا حيث اختلفت دراستنا عن باقي الدراسات في النقاط التالية :

الجدول الرقم (01-01): الفرق بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	
ركزت دراستنا علاقة و واقع اثر إدارة التغيير على أداء المورد البشري بالخصوص .	اختلفت معظم الدراسات في الهدف من دراستها كما جاءت في دراسة محمودي قادة مختار التي هدفت دراسته على الكشف عن مدى مساهمة استراتيجيات التغيير في تنمية و تعزيز قدراتها التنافسية ، و كذا دراسة سماتي حاتم الذي ركزة على محاولة الكشف على أهم أسباب مقاومة التغيير	✓ من حيث الهدف
أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022/2021 أما المكان بجامعة عين تموشنت.	لقد تمت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة بين عربية و أجنبية و أماكن مختلفة غزة، جامعات أمريكية ، كويت ،ام البواقي ،سيدي بلعباس، سلوفانيا.	✓ من حيث الزمان و المكان
استهدفت الدراسة القطاع العمومي بالتحديد قطاع التعليم العالي و البحث العلمي .	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام و الخاص (صناعي،خدمي،جامعي)	✓ من حيث نوع القطاع

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة

<p>استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي</p>	<p>اختلفت معظم الدراسات عن دراستنا في المنهج المتبع منها من استخدم المنهج الاستنباطي و منها استخدم المنهج المسحي .</p>	<p>✓ من حيث المنهج المتبع</p>
<p>دراستنا احتوت على عينة عشوائية متكونة من 40 موظف بجامعة عين تموشنت.</p>	<p>تم اختيار عينات الدراسات السابقة بصفة محددة و موجهة إلى فئات على حسب فئات العينة و مكان الذي اختيرت فيه</p>	<p>✓ من حيث العينة</p>
<p>توافقت دراستنا مع بعض الدراسات في المتغيرات التي تم اعتمادها وهما ادارة التغيير و اداء المورد البشري .</p>	<p>تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: استراتيجيات التغيير، مقاومة تغيير، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، أثر التغيير في تعزيز الفعاليات.</p>	<p>✓ من حيث المتغيرات</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين

خلاصة الفصل :

لقد حاولنا في هذا الفصل تقديم نظرة عامة حول إدارة التغيير باعتبارها مدخل لتحسين الأداء و تحقيق الأهداف، و تحديد المعارف و تطوير مكتسبات الموارد البشرية و تشجيعهم لتقديم آرائهم و مقترحاتهم في عملية اتخاذ القرار. و إيجاد الحلول المناسبة في حل الصراعات و المشاكل داخلها وأن تحاول قدر المستطاع أن تتفادى معوقاته التي يمكن أن تعترض طريقه، و لا يتم ذلك إلا بالاهتمام بالكفاءة و الفعالية التي تضمن استقرار المنظمة و بقائها.

الفصل الثاني:

الإطار الميداني للدراسة

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

تمهيد:

بعد تعرضنا للجانب النظري لموضوع إدارة التغيير وأداء الموارد البشرية في الفصل السابق، حيث تطرقنا إلى أهمية إدارة التغيير داخل المؤسسة وعوامل نجاحها وللمصعوبات التي يمكن أن تواجهها، كما أشرنا إلى مفهوم و نماذج تحسين أداء الموارد البشرية، سنحاول في هذا الفصل معرفة واقع إدارة التغيير وعلاقتها بأداء البشرية في جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب -.

و عليه تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول قمنا بتقديم لمحة تاريخية موجزة حول جامعة عين تموشنت، وتطرقنا في المبحث الثاني إلى دراسة منهجية حول واقع إدارة التغيير وأداء البشرية المطبق في جامعة عين تموشنت، ومن تم عرض و تحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: تقديم عام لجامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب -.

سنتعرف في هذا المبحث إلى جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت- حيث سنتطرق الى تسمية الجامعة و تعريفها و هيكلها التنظيمي و تبيان مهام كل مصلحة من مصالحها.

المطلب الأول: تسمية الجامعة

إن جامعة بلحاج بوشعيب- عين تموشنت- تحمل بكل فخر اسم الراحل " بلحاج بوشعيب"، الشخصية الوطنية المناضلة في سبيل القضية الوطنية، ينحدر المجاهد البطل بلحاج بوشعيب المدعو (سي أحمد) من عائلة مناضلة، ولد في 13 جويلية 1918، بعين تموشنت، ابن سعيد ويمينة بنت حدو، تلقى دراسته الأولى بمسقط رأسه. انخرط المجاهد بلحاج بوشعيب في النضال وهو في ريعان الشباب ضمن صفوف حزب الشعب الجزائري سنة 1937، شارك في الحرب العالمية الثانية بعد تجنيده إجباريا، أين تعرف على الرئيس الراحل أحمد بن بلة من خلال هوايتهما المشتركة وهي كرة القدم بمنطقة مغنية. بعد نهاية الحرب وعودته إلى الجزائر، واصل نضاله من خلال حزب انتصار الحريات الديمقراطية، عيّن عضوا في المنظمة الخاصة سنة 1947، في أفريل 1949 شارك في عملية الهجوم على مركز بريد وهران، رفقة الشهداء حمو بوتليليس وسويداني بوجمعة، في سنة 1950 انضم إلى العمل السري بعد المطاردة التي شنتها الإدارة الفرنسية إثر كشفها نشاط المنظمة السرية. ساهم المجاهد في التحضير للثورة من خلال مشاركته في اجتماع مجموعة (22)، وكان ضمن منفذي هجومات الفاتح نوفمبر 1954، رفقة الشهيد سويداني بوجمعة على ثكنة عسكرية بمنطقة البلدية ، عيّن فيما بعد نائبا ثانيا للمجاهد المرحوم رابح بيطاط في قيادة المنطقة الرابعة.

اعتقل في سبتمبر 1955 من طرف الإدارة الفرنسية وحكم عليه بالسجن لمدة 25 سنة مع الأعمال الشاقة فعمل

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

على تنظيم السجناء وغرس مبادئ الثورة والروح الوطنية فينفوسهم، بعد الاستقلال أصبح المجاهد البطل بلحاج بوشعيب نائبا لولاية وهران وعضوا للجنة المركزية لحزب جبهة التحرير الوطني إلى غاية 1965، التحق المجاهد بلحاج بوشعيب بالرفيق الأعلى يوم 22 جانفي 2012.

المطلب الثاني: تعريف المؤسسة

تقع جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب - في ولاية عين تموشنت طريق سيدي بلعباس، و هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي، ثقافي و مهني، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وتمحور الأهداف الأساسية لها في التكوين العالي، البحث العلمي و التطور التكنولوجي .

أنشئت جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب - بموجب المرسوم التنفيذي رقم 205/08 المؤرخ في 2008/07/09، وفتح أبوابه في شهر نوفمبر من السنة الجامعية 2010/2009، بثلاثة معاهد و هي: معهد العلوم والتكنولوجيا، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير و معهد الآداب و اللغات، وفي عام 2016 تم إعادة تقسيم معهد العلوم و التكنولوجيا إلى معهدين (العلوم - التكنولوجيا) و بالتالي أصبح عدد المعاهد 04 معاهد والمتكونة بدورها من عدة أقسام.

بعد صدور المرسوم التنفيذي 20-338 مؤرخ في ربيع الثاني عام 1442 الموافق 22 نوفمبر سنة 2020، و تطبيقا لأحكام المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 279/03 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 أوت سنة 2003، الذي يحدد مهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها و سيرها، المعدل والمتمم، نشأت مؤسسة عمومية ذات طابع علمي و ثقافي و مهني تتمتع بالشخصية و الاستقلال المالي تسمى " جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب " .

و التي تنفرع إلى أربعة كليات:

✓ كلية العلوم و التكنولوجيا .

✓ كلية الآداب و اللغات والعلوم الاجتماعية .

✓ كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

✓ كلية الحقوق .

حسب إحصائيات العام الدراسي 2022/2021 يبلغ عدد الطلبة حوالي 14000 طالب(ة)، أما فيما يخص عدد الأساتذة 392 أستاذ(ة)، الإداريين 215 موظف(ة)، المتعاقدين 69 متعاقد(ة).

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

المطلب الثالث: التنظيم الإداري للجامعة وطبيعة مصالحه التقنية المشتركة

سنتطرق الى التنظيم الاداري للجامعة و تبيان كل مصلحة من مصالحها التقنية و هذا بناء على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق 24 غشت الذي نشر في الجريدة الرسمية سنة 2004.

✓ مديرية الجامعة:

تنظم مديرية الجامعة المكونة من نيابات المديرية الثلاثة (03) كما يأتي :

1. نائب المدير للتكوين العالي التكوين المتواصل و الشهادات.

يتكفل نائب المدير بما يلي:

- أ- متابعة الأمور والمسائل المرتبطة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة.
 - ب- يسهر على انسجام عروض التكوين التي تقدمها الكليات مع مخطط التنمية للجامعة.
 - ج- يسهر على احترام النظام العام المعمول به في مجال التسجيل و إعادة التسجيل و مراقبة المعارف و انتقال طلبة التدرج.
 - د- متابعة نشاطات التكوين عن بعد و ترقية أنشطة التكوين المتواصل في الجامعة.
 - هـ- يسهر على احترام التنظيم و الإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات والمعادلات.
 - و- ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة و تحيينها.
 - ي- متابعة المسائل المتعلقة بسير التكوين لما بعد التدرج و ما بعد التدرج المتخصص و كذا التأهيل الجامعي و السهر على تطبيق التنظيم الساري المفعول في هذا المجال.
 - ن- ضمان متابعة سير المجلس العلمي للجامعة و الحفاظ على أرشيفه.
- ويساعده كل من:

- رئيس مصلحة التعليم والتدريب و التقييم.
- رئيس مصلحة التكوين لما بعد التدرج و التأهيل الجامعي.
- رئيس مصلحة التكوين المتواصل.
- رئيس مصلحة الشهادات والمعادلات.

2. نائب المدير للتنشيط و ترقية البحث العلمي و العلاقات الخارجية و التعاون:

يتكفل نائب المدير بما يلي:

- أ- متابعة أنشطة البحث لوحدها و مخابر البحث و إعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات .

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

ب- القيام بكل نشاط من شأنه تقيم نتائج البحث.

ج- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها و الاقتصادي و المبادرة ببرامج الشراكة.

د- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات و التعاون في مجالي التعليم و البحث العلمي و البحث.

هـ- المبادرة بأعمال التنشيط و الاتصال.

و- تنظيم التظاهرات العلمية و تقيمتها.

ي- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى و تحديد معلومات أساتذة و انسجامها.

ويساعده كل من:

• رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث و تقيم نتائجه.

• رئيس مصلحة التعاون و التبادل ما بين الجامعات و الشراكة.

3. نائب المدير للتنمية و الاستشراق و التوجيه.

يتكفل نائب المدير بما يلي:

أ- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.

ب- القيام بكل دراسة إستشرافية حول توقعات تطور التعداد الطلابي للجامعة و اقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي و الإداري.

ج- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة و تحيينها دوريا.

د- القيام بإعداد دعائم إعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة و منافذها المهنية.

هـ- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.

و- متابعة برامج البناء و ضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

ويساعده كل من:

• رئيس مصلحة الإحصاء و الاستشراق.

• رئيس مصلحة متابعة برامج البناء و تجهيز الجامعة.

• رئيس مصلحة التوجيه و الإعلام.

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

✓ الأمانة العامة للجامعة:

الأمين العام:

يتكفل الأمين العام بما يلي:

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية في هذا المجال.
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة و متابعة تنفيذها .
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.
- وضع برامج الأنشطة الثقافية و الرياضية للجامعة و ترقيةها.
- ضمان متابعة و تنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي.
- ضمان تسيير و حفظ أرشيف و التوثيق لمديرية الجامعة.
- ضمان مكتب تنظيم الجامعة و سيره.

تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام و مكتب الأمن الداخلي للمديريات الفرعية الآتية:

- المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين.

- المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة.

- المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة.

- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية.

✓ المكتبة المركزية للجامعة:

مدير المكتبة المركزية :

يتكفل مدير المكتبة المركزية بما يلي:

- اقتراح برامج اقتناء المراجع و التوثيق الجامعي بالاتصال مع مكاتب الكليات .
- مسك بطاقيّة الرسائل و المذكرات لما بعد التدرج،
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة و الترتيب،
- مساعدة مسؤولي مكاتب الكليات المعاهد في تسيير الهياكل الموضوعة تحت سلطتهم،
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية و التحسين المستمر لعملية الجرد .
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة و الأساتذة.
- مساعدة الطلبة و الأساتذة في بحوثهم البيولوجرافية.

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

و يساعده كل من:

- مصلحة الاقتناء .
- مصلحة المعالجة .
- مصلحة البحث الببليوغرافي.
- مصلحة التوجيه.

✓ الكلية:

تتكون الكلية من نواب للعميد و أمانة العامة و رئيس قسم و مكتبة الكلية

1. نواب العميد:

يساعد العميد كل من:

- نائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة: يساعده: - رئيس مصلحة التدريس - رئيس مصلحة التعليمو التقييم - رئيس مصلحة الإحصائيات و الإعلام و التوجيه.
- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية: يساعده: - رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج- رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث - رئيس مصلحة التعاون و العلاقات الخارجية.

2. الأمانة العامة للكلية:

يساعد الأمين العام للكلية:

- رئيس مصلحة المستخدمين : ويساعده:- رئيس فرع الأساتذة - رئيس فرع المستخدمين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح.
- رئيس مصلحة الميزانية و المحاسبة: و يساعده : - رئيس فرع الميزانية - رئيس فرع المحاسبة.
- رئيس مصلحة الأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية.
- رئيس مصلحة الوسائل و الصيانة: و يساعده : - رئيس فرع الوسائل - رئيس فرع الصيانة.

3. رئيس القسم:

- مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس و التعليم في التدرج: يساعده: - رئيس مصلحة التدريس - رئيس مصلحة التعليم و التقييم.

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

- مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي: يساعده: - رئيس مصلحة التكوين العالي لما بعد التدرج و ما بعد التدرج المتخصص - رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.

4. مكتبة الكلية:

يساعد مدير مكتبة الكلية:

- رئيس مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي.
- رئيس مصلحة التوجيه و البحث البليوغرافي .

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة و آرائهم حول كل محور من المحاور التي تناولها الاستبيان و التي جاءت بهدف قياس أهمية التغيير و تأثيره على أداء المورد البشري و المؤسسة ككل، حيث يضم هذا المبحث الطريقة و الأدوات المستعملة في جمع البيانات و كذلك عرض النتائج المتحصل عليها و تحليلها و تفسيرها، و ذلك باستخدام برنامج SPSS.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المطلب عرض للطريقة المتبعة في هذه الدراسة، من خلال التعرف مجتمع المؤسسة محل الدراسة و عينة الدراسة. واستنتاج النتائج قمنا بإتباع المنهج الوصفي تم المنهج التحليلي و ذلك من أجل جمع و تحليل بيانات الدراسة بحيث سنقوم بعرض الاستبيان و تحليله بغرض إثبات صحة أو خطأ فرضيات الدراسة.

أولاً: مجتمع و عينة الدراسة

لدراسة مدى تأثير التغيير على أداء الموارد البشرية على مستوى جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب - قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي و ذلك بتوزيع 50 استمارة على مستوى كليات الجامعة و هم الموظفين الإداريين حيث كانت العينة قصدية، و تم استرجاع 40 استمارة و هي تمثل العينة النهائية للدراسة، و تم تحليل نتائج الاستبيانات من خلال النسب الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية: تستخدم لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة.

2. التكرارات: تستخدم لمعرفة عدد التكرارات لإجابات أفراد العينة.

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

الجدول (2-1) الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

المجموع	كلية الآداب و اللغات	كلية الحقوق	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير	كلية العلوم و التكنولوجيا	البيان
123	24	21	25	53	عدد الموظفين
50	10	10	15	15	عدد الاستبيانات الموزعة
10	00	02	05	03	عدد الاستبيانات المفقودة و المهملة
40	10	8	10	12	عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان.

تضمن الاستبيان مقدمة من أجل تقديم الموضوع محل الدراسة للفتة المراد مسألتهما و تعريفهم بمهدفها الأكاديمي و لتشجيعهم على المشاركة في الموضوع، كما تضمن الاستبيان أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، كما احتوى الاستبيان على جزئين من الأسئلة:

الجزء الأول: يشتمل على ثلاثة محاور تتمثل في مجالات التغيير.

الجزء الثاني: يتضمن أداء الموارد البشرية.

و معظم الأسئلة كانت لها إجابات معينة مع بعض الملاحظات من أجل تسهيل المعالجة الإحصائية لها، و تضمن الاستبيان على صفتين.

و قد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس " ليكارت الخماسي " و الذي يحتل خمسة إجابات، و هذا حتى يسهل علينا تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الاستبيان، و بالتالي تسهل علينا عملية ترميز و تنميط الإجابات كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول (2-2) مقياس ليكارت الخماسي

الرأي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

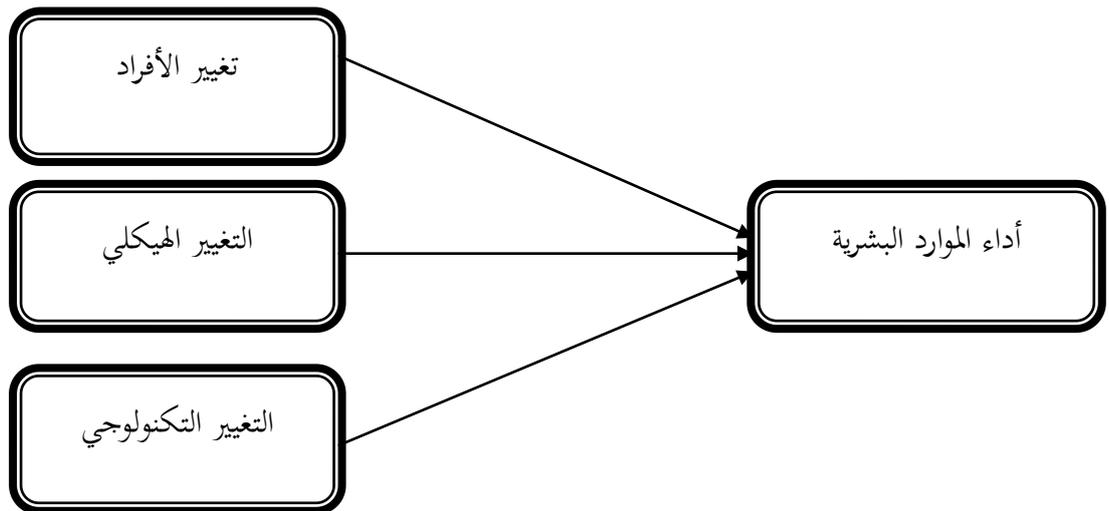
كما تم تحديد طول خلايا المقياس ليكارت، و ذلك بحساب المدى $5-1=4$ ، ثم تحديد طول الخلية عن طريق قسمة المدى على عدد خلايا المقياس $4 \div 5 = 0.80$ بعد ذلك نظيف طول الخلية إلى أصغر قيمة في المقياس (وهي الواحد) و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا حتى نصل إلى الحدود الدنيا و العليا لكل خلية وتكون كما يلي :

- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1 و 1.80 يصنف في الخلية بدرجة استجابة منخفضة جدا.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1.80 و 2.60 يصنف في الخلية بدرجة استجابة منخفضة.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 2.60 و 3.40 يصنف في الخلية بدرجة استجابة متوسطة.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 3.40 و 4.20 يصنف في الخلية بدرجة استجابة مرتفعة.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 4.20 و 5 يصنف في الخلية بدرجة استجابة مرتفعة جدا.

ثانيا: نموذج الدراسة

تناولنا في هذه الدراسة نوعين من المتغيرات التي من خلالها سيتم الإجابة على الفرضيات المعتمدة مسبقا في بحثنا هذا البحث و هذين المتغيرين هما كالاتي: مجالات إدارة التغيير (متغير مستقل) و أداء الموارد البشرية (متغير تابع)، و هذا كما يبينه النموذج الفرضي التالي:

الشكل (2-4): نموذج الدراسة الفرضية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على فرضيات الدراسة

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال دراسة الميدانية للعينة فقد قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية و التكرارات و المتوسط الحسابي النسبي : تستخدم هذه الأساليب من أجل معرفة تكرار فئات المتغير المراد تحليله.
- اختبار 'ألفا كرونباخ' لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان .
- معامل الانحدار المتعدد : لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع .
- اختبار T: دراسة أثر ادارة التغيير على أداء المورد البشري.

المطلب الثاني: صدق و ثبات أداة الدراسة

قبل تحليل البيانات المتحصل عليها باستعمال الأساليب الإحصائية الاختبار الفرضيات المصاغة في هذه الدراسة حيث ندرس أولاً صدق الاستبيان الظاهري تم نقيس ثبات الإستبانة و صدقها و هذا باستعمال معامل الثبات 'ألفا كرونباخ' عن طريق البرنامج الإحصائي.

أولاً: صدق الاستبيان الظاهري :

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين، الجدول رقم (02-03) و ذلك بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة حيث يتكون الاستبيان على المعلومات الشخصية و 23 سؤالاً يشمل تغيرات الدراسة و هذا بغرض التأكد من صياغة و دقة فقرات الاستبيان.

الجدول رقم (02-03):دراسة حالة العينة

		مجموع العينة	نسبة المئوية
ملاحظة	المقبولة	40	100,0
	المرفوضة	0	,0
	المجموع	40	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

ثانياً: الصدق البنائي

ويعني قياس أسئلة الاستبيان أي مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان من محور الذي تنتمي إليه ومن أجل اختيار الصدق البنائي تم حساب اتساق الداخلي من خلال معاملات الارتباط بين كل من فقرات مجالات الاستبيان الواحدة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

جدول رقم (02-04): نتائج معامل الارتباط بين كل عبارات تغيير الأفراد

الرقم	عبارات تغيير الأفراد	معامل سبيرمان	القيمة الاحتمالية
01	تعتمد الإدارة على عملية التدريب لمواكبة التغيير	0.717	0.000
02	تعمل الإدارة على وضع نظام تحفيزي لموظفيها	0.830	0.000
03	تعمل الإدارة على تزويد الموظفين بالتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة	0.858	0.000
04	إعادة توزيع المهام للمؤهلات و القدرات التي يمتلكها الموظف	0.803	0.000
05	هناك تشجيع دائم العمل بروح الفريق و العمل الجماعي	0.623	0.000

**الارتباط الدال عند 0.05

*الارتباط الدال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

بين الجدول أعلاه معامل الارتباط سبيرمان لكل فقرة من فقرات تغيير الأفراد و الدرجة الكلية للمجال و الذي يوضح أن معاملات الارتباط المبنية دالة 0.05 و بالتالي يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

جدول رقم (02-05): نتائج معامل الارتباط بين كل عبارات التغيير الهيكلي

الرقم	عبارات التغيير الهيكلي	معامل سبيرمان	القيمة الاحتمالية
01	تعمل الإدارة العليا على توضيح فكرة التغيير لمواجهة مقاومة الموظفين	0.658	0.000
02	يتم توزيع المناصب الهيكلية حسب مؤهلات الموظفين إثناء عمليات التغيير	0.752	0.000
03	عمليات التغيير الهيكلي التنظيمي تساعد على اكتساب مهارات و خبرات	0.792	0.000
04	تعمل الإدارة على تقليل المركزية في اتخاذ القرار المرتبطة بعمليات التغيير	0.429	0.000
05	يساعد الهيكل التنظيمي على تطبيق عمليات التغيير	0.773	0.000

**الارتباط الدال عند 0.05

*الارتباط الدال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

بين الجدول أعلاه معامل الارتباط سبيرمان لكل فقرة من فقرات التغيير الهيكلي و الدرجة الكلية للمجال و الذي يوضح أن معاملات الارتباطية المبنية دالة 0.05 و بالتالي يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (02-06): نتائج معامل الارتباط بين كل عبارات التغيير التكنولوجي

الرقم	عبارات التغيير التكنولوجي	معامل سبيرمان	القيمة الاحتمالية
01	يعتبر التطور التكنولوجي دافع لتبني التغيير داخل المؤسسة	0.612	0.000
02	تتسم الإمكانيات التكنولوجي بكفاءة عالية للإنتاج عمليات التغيير	0.647	0.000
03	توفر المؤسسة التسهيلات المادية و التكنولوجيا للموظفين	0.804	0.000
04	يوجد عمليات مستمرة لتطوير التكنولوجيا داخل المؤسسة	0.708	0.000
05	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل	0.755	0.000

**الارتباط الدال عند 0.05

*الارتباط الدال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

بين الجدول أعلاه معامل الارتباط سبيرمان لكل فقرة من فقرات التغيير الهيكلي و الدرجة الكلية للمجال و الذي يوضح أن معاملات الارتباطية المبنية دالة 0.05 و بالتالي يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

جدول رقم (02-07): نتائج معامل الارتباط بين كل عبارات أداء المورد البشري

الرقم	عبارات تشمل أداء المورد البشري	معامل سبيرمان	القيمة الاحتمالية
01	تعمل الإدارة على توفير الإمكانيات لتعزيز الأداء	0.456	0.000
02	المبكل التنظيمي المرن يساعد على تحسين و تطوير أداء الموظفين	0.704	0.000
03	انجاز العمل يكون بالشكل المطلوب على تحسين و في الوقت المناسب و أداء المهام بدقة	0.655	0.000
04	تقوم الإدارة بمنح تحفيزات لتشجيع الموظف على تحسين أدائهم	0.691	0.000
05	يتم اشتراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار من طرف الإدارة	0.580	0.000
06	تتم عملية الترقية بناء على أداء الموظفين	0.636	0.000
07	تسعى الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية لتعزيز العمل	0.794	0.000
08	يسعى الموظفون لتحسين مهاراتهم و سلوكياتهم بالعمل	0.454	0.000

**الارتباط الدال عند 0.05

*الارتباط الدال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

بين الجدول أعلاه معامل الارتباط سبيرمان لكل فقرة من فقرات أداء الموارد البشرية و الدرجة الكلية للمجال و الذي يوضح أن معاملات الإرتباطية المبنية دالة 0.05 و بالتالي يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة :

دراسة صحة ثبات الاختبار عن طريق "ألفا كرونباخ" من خلال تطبيق برنامج الإحصائي تم إجراء اختبار

الثبات للعينة المدروسة و تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (02-08): ثبات أداة الدراسة

معامل ألفا دو كرونباخ	عدد العبارات	
0.828	05	تغيير الأفراد
0.720	05	تغيير هيكلية
0.740	05	تغيير تكنولوجيا
0.875	15	ادارة التغيير
0.777	08	أداء الموارد البشرية
0,906	23	جميع العبارات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

باستخدام معامل الثبات 'ألفا كرونباخ' الذي يتراوح قيمته بين (1-0) أي إذا اقترب من (000) فلا يوجد ثبات في ن ثبات في قيمة المعامل، و كما نلاحظ في الجدول 02 ان قيمة الفا تتراوح ما بين (0.740-0.906) إذن يوجد ثبات في قيمة المعامل لدى جميع المحاور وكذلك لعبارات الاستبيان ككلر.

المطلب الثالث: توصيف عينة الدراسة

يحتوي هذا الجزء تحليل مفصل للبيانات الشخصية التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة قصدية من الموارد البشرية بالجامعة الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي و المستوى التعليمي و كذا محاور المتغيرات .

أولاً: تحليل المعلومات الشخصية

حيث سيتم التطرق إلى معلومات الشخصية المتمثلة في : الجنس، العمر ، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي ،المستوى التعليمي .

❖ الجنس : كما مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (02-09):الجنس للعينة المدروسة

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
15.0	6	ذكر
85.0	34	أنثى
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 19

بالنسبة لنوع الجنس يلاحظ من الجدول اختلاف في النسبة المئوية حيث تقدر النسبة ب 15.0 بالمئة بالنسبة للذكور و ما نسبته 85.0 بالمئة بالنسبة للإناث و هذا ما سيوضحه الشكل التالي:

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

الشكل رقم (2-2): نوع العينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

❖ العمر: كما مبيّن في الجدول التالي :

الجدول رقم (02-10): العمر للعينة المدروسة

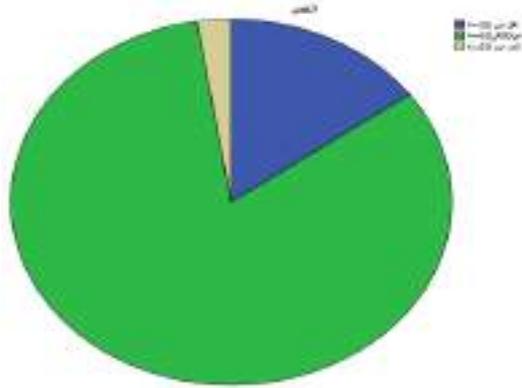
النسبة المئوية	التكرار	العينة
15.0	6	اقل من 30 سنة
82.5	33	30-50 سنة
2.5	1	اكبر من 50 سنة
100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن ما نسبته 15.0% في المائة من مجتمع الدراسة أعمارهم اقل من 30 سنة و في حين ما نسبته 82.5% في المائة أعمارهم من 30 الى 50 سنة ثم اكبر من 50 سنة بنسبة 2.5% في المائة .
و هذا ما سنوضحه في الشكل التالي:

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

الشكل رقم (2-03): عمر العينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

❖ سنوات الخبرة: كما مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-11): سنوات الخبرة للعينة المدروسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة
20.0	8	أقل من 5 سنوات
65.0	26	من 5 إلى 10 سنوات
12.5	5	من 15 إلى 20 سنة
2.5	1	من 20 فما فوق
100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

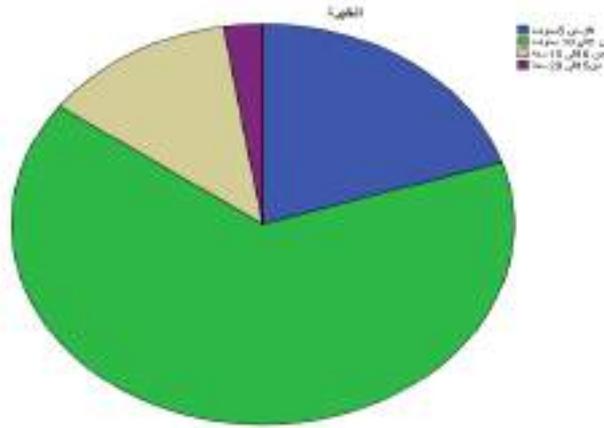
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 20.0% هم عبارة عن مجموعة أشخاص الذين لديهم خبرة أقل

من 5 سنوات و ما نسبته 65.0% هم الأشخاص الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات و تليها ما نسبته

12.5% من 15-20 سنة و 2.5% بالنسبة ل 20 سنة فما فوق هذا ما سيوضحه الشكل الموالي:

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

الشكل رقم (2-4): سنوات الخبرة للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 19

❖ المسمى الوظيفي: كما هي مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (02-12): المسمى الوظيفي للعينة المدروسة

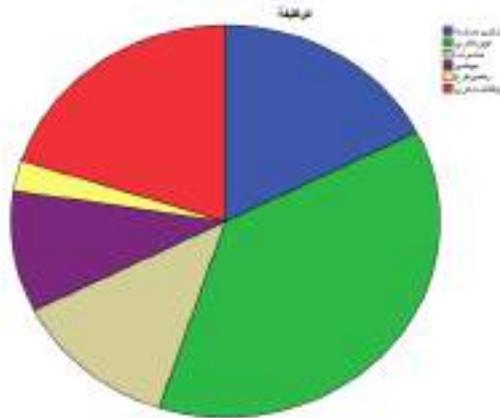
النسبة المئوية	التكرار	العينة
17.5	7	رئيس مصلحة
37.5	15	عون إداري
12.5	5	متصرف
10.0	4	مهندس
2.5	1	رئيس فرع
20.0	8	وظائف أخرى
100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان ما نسبته 17.5% بالنسبة للأشخاص اللذين يزاولون مهنة رئيس مصلحة ما نسبته 37.5% بالنسبة للأشخاص اللذين يزاولون مهنة عون إدارتهم تليها ما نسبته 12.5% للمتصرف و للمهندسين قدرت بـ 10.0% ومانسبة بـ 2.5% بالنسبة لرئيس فرع و أخيرا وظائف أخرى بنسبة 20.0%. وهذا ما سيوضحه في الشكل التالي :

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

الشكل رقم (2-5): المسمى الوظيفي للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

❖ المستوى التعليمي: كما هي مبين في الجدول التالي :

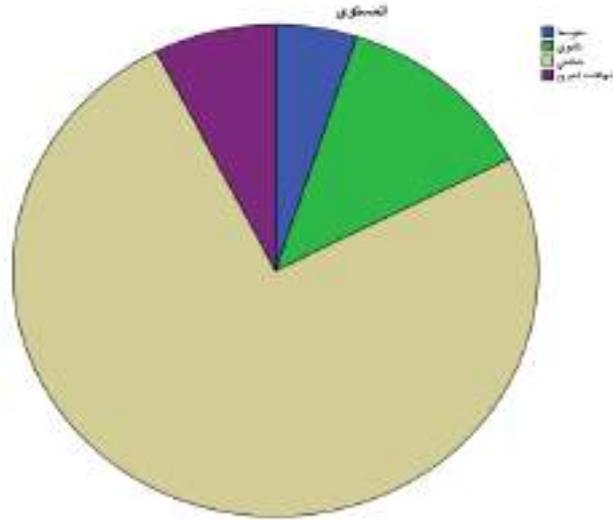
الجدول رقم (02-13): المستوى التعليمي للعينة المدروسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة
5.0	2	متوسط
12.5	5	ثانوي
75.0	30	جامعي
7.5	3	شهادات أخرى
100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أصحاب المتوسط بلغوا 5.0% وشهادات ثانوي بلغوا 12.5% و شهادات جامعي بلغوا 75.0% و تليها أصحاب شهادات أخرى بنسبة 7.5%, وهذا ما سيوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (2-6): الدرجة العلمية للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 19

ثانيا: عرض و تحليل نتائج الدراسة

تظهر الجداول في الأسفل لإجابات الأفراد على الأسئلة التي تم عرضها عليهم و هذا من أجل التوصل إلى النتائج مبينة على اقتراحاتهم و آرائهم و الذي اعتمدهما على مقياس 'ليكارث الخماسي' يتكون هذا الاستبيان من محورين كل محور يشمل على عدة أسئلة التي تعكس لنا اثر إدارة التغيير على أداء الموارد البشرية والتي تعرضنا إليها في الدراسة النظرية و محاولة تطبيقها على ارض الواقع و سنقوم بتوضيح متغيرات من خلال العبارات التالية :

❖ المحور الأول: إدارة التغيير

يحتوي على ثلاثة متغيرات هي:

1- تغيير الأفراد: بما خمسة (05) عبارات.

2- التغيير الهيكلي: بما خمسة (05) عبارات.

3- التغيير التكنولوجي: بما خمسة (05) عبارات.

❖ المحور الثاني : أداء الموارد البشرية يحتوي على ثمانية (08) عبارات.

و بعد ذلك استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للعبارات التي يتضمنها الاستبيان التي

يتضمنها الاستبيان، من أجل التعرف على اثر إدارة التغيير على أداء الموارد البشرية.

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

المحور الأول: إدارة التغيير

الجدول رقم (02-14): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتغيير الأفراد

الرقم	المؤشرات	العبارة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
		تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار		
01	تعتمد الإدارة على عملية التدريب لمواكبة التغيير.	9	16	6	7	2	2.42	1.174
		22.5	40.0	15.0	17.5	5.0		
02	تعمل الإدارة على وضع نظام تحفيزي لموظفيها.	8	13	5	14	0	2.63	1.170
		20.0	32.5	12.5	35.0	0.0		
03	تعمل الإدارة على تزويد الموظفين بالتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة.	7	8	4	14	7	3.15	1.406
		17.5	20.0	10.0	35.0	17.5		
04	إعادة توزيع المهام وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الموظف.	5	8	1	18	8	3.40	1.355
		12.5	20.0	2.5	45.0	20.0		
05	هناك تشجيع دائما للعمل بروح الفريق والعمل الجماعي.	6	10	15	9	0	2.68	0.997
		15.0	25.0	37.5	22.5	0.0		
		المجموع					2.85	0.945

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

من خلال الجدول رقم (02-14) يتضح أن ثلاث عبارات من بين خمسة بالنسبة للمتغير الأول كانت الإجابة بموافق أما الباقي فكانت بين غير موافق و محايد، هذا يدل على أن الفئة المستقصاة في الجامعة موافقة على مجال تغيير الأفراد المعمول به ، كما نلاحظ من خلال الجدول أن المجموع الكلي للانحراف المعياري للمحور الأول

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

للمتغير الأول بلغ 0.945 و المجموع الكلي للمتوسط الحسابي للمحور الأول للمتغير الأول قدر بـ 2.85 و ذلك بدرجة استجابة منخفضة.

الجدول رقم (02-15): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول التغير الهيكلي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبارة					المؤشرات	الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
			تكرار	تكرار	تكرار	التكرار	تكرار		
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
1.194	2.68	40	0	11	10	14	5	تعمل الادرة العليا على توضيح فكرة التغير لمواجهة مقاومة الموظفين	01
			0.0	27.5	25.0	35.0	12.5		
1.194	3.40	40	5	19	8	3	5	يتم توزيع المناصب الهيكلية حسب مؤهلات الموظفين أثناء عمليات التغير.	02
			12.5	47.5	20.0	7.5	12.5		
1.377	3.95	40	19	12	2	2	5	عمليات التغير الهيكلي التنظيمي تساعد على اكتساب مهارات و خبرات.	03
			47.5	30.0	5.0	5.0	12.5		
1.074	2.98	40	19	12	2	2	5	تعمل الإدارة على تقليل المركزية في اتخاذ القرار المرتبطة بعمليات التغير.	04
			47.5	30.0	5.0	5.0	12.5		
1.23	3.15	40	3	18	7	6	6	يساعد الهيكل التنظيمي على تطبيق عمليات التغير.	05
			7.5	45.0	17.5	15.0	15.0		
0.814	3.23	40	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

من خلال الجدول رقم (02-15) يتضح أن 3 فقرات من بين 5 في المحور الثاني (مجال التغيير الهيكلي) كانت الإجابة بموافق و موافق بشدة أما الباقي فكانت بين غير موافق و محايد، هذا يدل على أن الفئة المستقصاة في الإدارة موافقة بالأغلبية على مجال التغيير الهيكلي المعمول به في الجامعة، ونلاحظ من خلال الجدول أن المجموع الكلي للانحراف المعياري للمحور الأول للمتغير الثاني بلغ 0.814 و المجموع الكلي للمتوسط الحسابي للمحور الأول للمتغير الثاني قدر ب 3.23 بدرجة استجابة متوسطة.

الجدول رقم (02-16): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للتغيير التكنولوجي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبارة					المؤشرات	الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
			تكرار	تكرار	تكرار	التكرار	تكرار		
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
1.363	3.80	40	15	15	2	3	5	يعتبر التطور التكنولوجي دافع لتبني التغيير داخل المؤسسة.	01
			37.5	37.5	5.0	7.5	12.5		
1.358	3.55	40	11	15	4	5	5	تتسم الإمكانيات التكنولوجية بكفاءة عالية لإنجاح عمليات التغيير.	02
			27.5	37.5	10.0	12.5	12.5		
1.234	2.38	40	3	5	7	14	11	توفر المؤسسة التسهيلات المادية والتكنولوجيا للموظفين.	03
			7.5	12.5	17.5	35.0	27.5		
1.095	2.33	40	1	6	8	15	10	يوجد عمليات مستمرة لتطوير التكنولوجيا داخل المؤسسة.	04
			2.5	15.0	20.0	37.5	25.0		
1.501	2.45	40	5	8	3	8	16	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل.	05
			12.5	20.0	7.5	20.0	40.0		
0.923	2.90	40	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

من خلال الجدول رقم (02-16) يتضح أن كل الفقرات من بين 5 في المحور الثالث (مجال التغيير التكنولوجي) كانت الإجابة بغير موافق و غير موافق بشدة ، هذا يدل على أن الأغلبية الساحقة للفئة المستقصاة في الإدارة غير راضين على مجال التغيير التكنولوجي المستخدم في الجامعة. و نلاحظ من خلال الجدول أن المجموع الكلي للانحراف المعياري للمحور الأول للمتغير الثالث بلغ 0.923 و المجموع الكلي للمتوسط الحسابي للمحور الأول للمتغير الثالث قدر بـ 2.90 بدرجة استجابة متوسطة.

المحور الثاني : أداء الموارد البشرية

الجدول رقم (02-17): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الثاني أداء الموارد البشرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبارات					المؤشرات	الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
			تكرار	تكرار	تكرار	التكرار	تكرار		
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
1.310	2.78	40	3	12	7	9	9	تعمل الإدارة على توفير الإمكانات لتعزيز الأداء.	01
			7.5	30.0	17.5	22.5	22.5		
1.042	3.88	40	11	20	3	5	1	الهيكل التنظيمي المرن يساعد على تحسين وتطوير أداء الموظفين.	02
			27.5	50.0	7.5	12.5	2.5		
1.248	4.08	40	20	12	2	3	3	إنجاز العمل يكون بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب وأداء المهام بدقة.	03
			50.0	30.0	5.0	7.5	7.5		
1.244	3.12	40	5	13	9	8	5	تقوم الإدارة بمنح تحفيزات لتشجيع الموظف على تحسين أدائهم.	04
			12.5	32.5	22.5	20.0	12.5		
1.418	2.80	40	5	11	5	9	10	يتم إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار من طرف الإدارة.	05
			12.5	27.5	12.5	22.5	25.0		
1.198	2.53	40	1	10	8	11	10	06	

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

			2.5	25.0	20.0	27.5	25.0	أداء الموظفين.	
1.483	2.83	40	7	9	4	10	10	تسعى الإدارة على تحديد	07
			17.5	22.5	10.0	25.0	25.0	الاحتياجات التدريبية لتعزيز الأداء.	
0.847	4.47	40	25	11	3	0	1	يسعى الموظفون لتحسين	08
			62.5	27.5	7.5	0.0	2.5	مهارتهم وسلوكياتهم بالعمل.	
0.774	3.31	40	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

من خلال الجدول رقم (02-17) يتضح أن 6 فقرات من بين 8 في الجزء الثاني (أداء المورد البشري) كانت الإجابة بموافق و موافق بشدة، أما الباقي فكانت غير موافق، هذا يدل على ان الفئة المستقصاة في الإدارة موافقة بالأغلبية و بالتالي هناك تحسن في مستوى الأداء و هذا من خلال ما تسعى إليه مديرية الجامعة من تكوين و تدريب و تحفيز لتحقيق الأهداف المسطرة. ونلاحظ من خلال الجدول ان المجموع الكلي للانحراف المعياري للمحور الثاني بلغ 0.774 و المجموع الكلي للمتوسط الحسابي للمحور الثاني قدر بـ 3.31 بدرجة استجابة متوسطة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

سنتطرق في هذا المبحث إلى اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

لاختبار فرضيات الدراسة سيتم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط و ذلك لقبول الفرضية او رفضها

حسب المعادلة التالية:

$$Y=A0+A1X1+A2X2+U$$

حيث أن:

Y: المتغير التابع

X1: المتغير المستقل

A0: تمثل المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات تساوي 0

A1: معامل الانحدار للمتغير المستقل

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

U: الخطأ العشوائي

سنحاول من خلال هذا الاختبار أن نبين هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة التغيير على أداء المورد

البشري.

❖ H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة التغيير و أداء المورد البشري بجامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%.

❖ H_1 : يوجد أثر بين إدارة التغيير و أداء المورد البشري بجامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%.

○ Y: أداء المورد البشري المتغير التابع.

○ X: إدارة التغيير المتغير المستقل .

لاختبار الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

بين المتغيرين و الجدول في الأسفل يوضح ذلك .

الجدول رقم(02-18): نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية

معامل الارتباط	تحديد R	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
0.518	0.720	البواقي	12.115	12.115	2	40.885	0.000
		الانحدار	11.260	0.296	38		
		المجموع	23.375		40		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ إن تباث صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية حيث بلغت قيمة

$F = 40.885$ بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية $a = 0.05$ حيث بلغ معامل التحديد

$R = 0.720$ أي أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره 72 بالمئة من التباين في المتغير التابع أداء المورد البشري .

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

الجدول (02-19): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية

متغير تابع	نموذج	معامل A	معامل Beta	قيمة المحسوبة T	Sig مستوى الدلالة
أداء	جزء الثابت	1.086	0.720	3.032	0.000
المورد البشري	إدارة التغيير	0.742			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية هي 0.000 و هي اقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل إدارة التغيير و المتغير التابع أداء المورد البشري من خلال معامل A بلغ 1.086، و هذا ما يفسر قبول الفرضية البديلة H1 أي أنه يوجد أثر بين إدارة التغيير و أداء المورد البشري عند مستوى معنوية 5%. ورفض الفرضية العدمية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة التغيير و أداء المورد البشري عند مستوى معنوية 5% بجامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب-، و يمكن توضيحه من خلال المعادلة التالية:

$$Y=A0+AX$$

$$Y = 1.086 + 0.742X$$

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

و للإجابة على الفرضيات المقترحة علينا دراسة الفرضية الرئيسية و فرضياتها الفرعية كما يلي:

٤٥ اختبار الفرضية الفرعية الأولى

✓ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تغيير الأفراد و أداء المورد البشري بجامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت- عند مستوى معنوية 5% .:

✓ H1: يوجد أثر بين تغيير الأفراد و أداء المورد البشري بجامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت- عند مستوى معنوية 5% .

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

الجدول رقم (20-02): نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	تحديد R	معامل الارتباط
0.000	20.37	2	8.159	8.159	البواقي	0.591	0.349
	6	38	0.400	15.216	الانحدار		
		40		23.337	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان تباث صلاحية النموذج لاختبار فرضية الفرعية الأولي حيث بلغت قيمة $F=20.376$ بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية $a=0.05$ حيث بلغ معامل التحديد $R=0.591$ اي ان المتغير المستقل يفسر ما مقداره 59.1 بالمئة من التباين في المتغير التابع أداء المورد البشري.

الجدول (21-02) : نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الأولى

متغير تابع	نموذج	A معامل	معامل Beta	قيمة المحسوبة T	Sig مستوى الدلالة
المورد البشري	جزء الثابت	1.929	0.591	5.992	0.000
	تغيير الأفراد	0.484			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية هي 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل لتغيير الأفراد و المتغير التابع أداء المورد البشري من خلال معامل A بلغ 1.929. و منه المعادلة تكتب بالشكل التالي :

$$Y=A_0+AX_1$$

$$Y''= 1.929+0.484X$$

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

اختبار الفرضية الفرعية الثانية .

✓ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير الهيكلي و أداء المورد البشري بجامعة بلحاج بوشعيب –

عين تموشنت-عند مستوى معنوية 5%.

✓ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير الهيكلي و أداء المورد البشري بجامعة بلحاج بوشعيب – عين

تموشنت-عند مستوى معنوية 5% .

الجدول (02-22): نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	تحديد R	معامل الارتباط
0.000	37.87	2	11.668	11.668	البواقي	0.707	0.499
	6	38	0.308	11.706	الانحدار		
		40		23.375	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية حيث بلغت قيمة $F = 37.876$ بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية $a = 0.05$ حيث بلغ معامل التحديد R 0.707 أي أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره 70.7 بالمئة من التباين في المتغير التابع أداء المورد البشري .

الجدول (02-23): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية

متغير تابع	نموذج	A معامل	معامل Beta	قيمة المحسوبة T	Sig مستوى الدلالة
المورد البشري	جزء الثابت	1.141	0.707	3.141	0.000
	التغيير الهيكلي	0.671			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية هي 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التغيير الميكلي و المتغير التابع أداء المورد البشري من خلال معامل A بلغ 1.141 و منه المعادلة تكتب بالشكل التالي:

$$Y'' = 1.141 + 0.671x$$

$$Y = A_0 + AX$$

و اختبار فرضية الفرعية الثالثة :

✓ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير التكنولوجي و أداء المورد البشري بجامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%.

✓ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير التكنولوجي و أداء المورد البشري بجامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5% .

الجدول (02-24): نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	تحديد R	معامل الارتباط
0.000	14.699	2	6.520	6.520	البواقي		
		38	0.444	6.855	الانحدار	0.528	0.279
		40		23.375	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 19

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة حيث بلغت قيمة $F = 14.699$ بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية $a = 0.05$ حيث بلغ معامل التحديد R 0.528 أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره 52.8 بالمئة من التباين في المتغير التابع أداء المورد البشري.

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

الجدول (02-25) : نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة Sig	قيمة المحسوبة T	معامل Beta	معامل A	نموذج	
0.000	5.761	0.528	2.024	جزء الثابت	المورد البشري
			0.443	التغيير التكنولوجي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية هي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التغيير الهيكلي و المتغير التابع أداء المورد البشري من خلال معامل A بلغ 2.024 و منه المعادلة تكتب بالشكل التالي:

$$Y=A0+ AX$$

$$Y^* = 2.024 + 0.443X$$

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

عندما يتم إجراء أي اختبار إحصائي بين المتغيرين إدارة التغيير و أداء المورد البشري و لهذا قمنا باستعمال معامل الارتباط بيرسون لقياس القوة بين المتغيرات المختلفة وعلاقتها، وسنحاول من خلال هذا الاختبار أن نبين: هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير و أداء المورد البشري عند مستوى معنوية 5%.

✓ H0: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير و أداء المورد البشري بجامعة بلحاج بوشعيب -

عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%.

✓ H1: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير و أداء المورد البشري بجامعة بلحاج بوشعيب -

عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%.

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

الجدول (02-26): الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة			
المتغير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع
مستقل	0,751	2,99	40
تابع	0,774	3,31	40

المصدر: : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي للمتغير المستقل 2.99 و الانحراف المعياري يقدر بـ 0.751 لمتوسط الحسابي للمتغير التابع يقدر بـ 3.31 و الانحراف المعياري يقدر بـ 0.774.

الجدول (02-27): معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

مستقل	تابع		
1	0,720**	مستقل	ارتباط بيرسون
	000		Sig. (ثنائي)
21.986	16,320		مجموع المربعات و حاصل ضرب التقاطع
0.564	0,418		التغير
40	40		مجموع
0.720	1	تابع	إرتباط بيرسون
000			Sig. (ثنائي)
16.320	23,375		مجموع المربعات و حاصل ضرب التقاطع
0.418	0,599		التغير
40	40		المجموع

المصدر: : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن يوجد علاقة قوية بين إدارة التغيير و أداء المورد البشري و ذلك من خلال معامل بيرسون الذي بلغ 0.720 أي 72.0 بالمئة في المتغير التابع أداء المورد البشرية و بقيمة احتمالية 0.000 أي اقل من مستوى معنوية 0.05 و هذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير و أداء المورد البشري و بذلك قبول الفرضية البديلة H1 أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير و أداء المورد البشري عند مستوى معنوية 5% ورفض الفرضية العدمية H0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير و أداء المورد البشري عند مستوى معنوية 5% بجامعة عين تموشنت -بلحاج بوشعيب- .

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل من الدراسة الميدانية إسقاط ما تمت دراسته حول إدارة التغيير و أداء الموارد البشرية

حيث اعتمدنا فيها على الاستبيان لجمع البيانات الذي تم توزيعه على أفراد العينة. وكانت النتائج كالتالي:

1. الجزء المتعلق بالبيانات الشخصية:

كانت نسبة الذكور أقل من نسبة الإناث و نلاحظ أن الفئة العمرية ما بين 30 و 50 سنة هي الفئة الكبيرة

تليها الفئة أقل من 30 سنة. أما بالنسبة للمستوى التعليمي فإن الأغلبية هي ذات مستوى جامعي بنسبة مئوية

تقدر بـ 75%، و الخبرة المهنية فإن كل العينة لها خبرة أكثر من 5 سنوات بنسبة قدرت بـ 65%.

2. الجزء المتعلق بتحليل متغيرات الدراسة:

* المجموع الكلي للمتوسط الحسابي للمحور الأول لتغيير الأفراد قدر بـ 2.85 و ذلك بدرجة استجابة منخفضة أي

أن جامعة عين تموشنت لا تعتمد عموماً على التغيير في الأفراد للتأثير على أداء المورد البشري.

* المجموع الكلي للمتوسط الحسابي للمحور الأول للتغيير الهيكلي قدر بـ 3.23 بدرجة استجابة متوسطة أي أن

جامعة عين تموشنت اعتمادها على التغيير الهيكلي للتأثير على أداء المورد البشري متوسط نوعاً ما.

* المجموع الكلي للمتوسط الحسابي للمحور الأول للتغيير التكنولوجي قدر بـ 2.90 بدرجة استجابة متوسطة أي أن

جامعة عين تموشنت اعتمادها على التغيير التكنولوجي للتأثير على أداء المورد البشري متوسط نوعاً ما.

* المجموع الكلي للانحراف المعياري للمحور الثاني بلغ 0.774 و المجموع الكلي للمتوسط الحسابي للمحور الثاني

قدر بـ 3.31 بدرجة استجابة متوسطة أي أن جامعة عين تموشنت اعتمادها على أداء المورد البشري متوسط نوعاً

ما.

إتضح لنا من خلال ذلك بأن جامعة عين تموشنت تسعى إلى إنجاح التغيير و ذلك بالاهتمام بمجالاته التي

تعتبر أداة فعالة للرفع من مستوى أداء الموارد البشرية من تحفيز و تدريب و تكوين مع توفير الظروف الملائمة للعمل

و بذلك تحقق المؤسسة ما تم التخطيط له من استراتيجيات في المستقبل.

الخطمة العامة

الخاتمة العامة

أصبحت ضرورة إحداث التغيير شرطا أساسيا في المساهمة في تحسين الأداء لنمو و تطور المنظمات و استمراريتهما، إذ يهيئ المنظمة سواء كانت خاصة أو عمومية لمواكبة التغييرات الحاصلة داخل أو خارج المنظمة من جميع جوانبها الهيكلية، التنظيمية و حتى سلوكيات الأفراد. كما أن الاهتمام بالموارد البشري داخل المنظمة يعتبر من الأولويات التي تحقق من خلالها المنظمة أهدافها التي وجدت من اجلها بكفاءة و فعالية أكثر كما تصبح قادرة على منافسة المنظمات الأخرى في ظل البيئة المتميزة بالتعقيد و التغيير المستمر.

و نظرا لأهمية إدارة التغيير التي أصبحت مطلبا جوهريا في كافة نواحي الحياة المعاصرة ما عزز انتشار الدراسات المنهجية فيه، فقد قمنا باختيار موضوع أثر إدارة التغيير على أداء المورد البشري و جعله محل دراستنا اليوم ، و ذلك من خلال إقرائه بدراسة ميدانية على مستوى جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت-، و على ضوء الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج منها ما تعلق بالجانب النظري و منها ما تعلق بالجانب التطبيقي.

1. النتائج النظرية:

- ✓ يتمثل الهدف الرئيسي من إحداث التغيير في إجراءات تتعلق بالمجالات الرئيسية التالية : الأفراد ،الهيكل التنظيمي ،التكنولوجيا في تحسين الأداء .
- ✓ يتمثل الهدف من إجراء تحسين الأداء بالمنظمة في معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين و المتمثلة في :نقص المعارف و المهارات و هذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة تلك النقائص.

- ✓ تعزيز وجود فكر استراتيجي واضح لدى الإدارة العليا لتبني مبادئ إدارة التغيير

2. النتائج التطبيقية:

- ✓ تسعى جامعة بلحاج بوشعيب -عين تموشنت- إلى إحداث التغيير و تعمل جاهدة لتحسين و تطوير و التحديد في كافة مجالات و أنشطة عملها
- ✓ مستوى الأداء لدى المورد البشري على مستوى جامعة بلحاج بوشعيب -عين تموشنت- حسب الدراسة كان متوسط و لكنه يحتاج إلى المزيد من الاهتمام من طرف الإدارة العليا، و من خلال الإجابات يتضح لنا أن الجييين على الاستبيان حريصين على تحسين أدائهم ، بالإضافة إلى أن الجييين يتحدثون عن أنفسهم و بذلك يصعب عليهم أن يحددوا لأنفسهم مستوى أداء منخفض.

الخاتمة العامة

✓ يؤثر مجال التغيير التكنولوجي على أداء المورد البشري ، وذلك لقدرة هذا المجال على مواكبة التطورات المستمرة من خلال استعمال طرق حديثة في الاتصال بهدف تقليص الجهد و الوقت ، و تسريع تدفق المعلومات و هذا ما يرفع كفاءة أداء المورد البشري.

3. الاقتراحات و التوصيات:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى جامعة بلحاج بوشعيب -عين تموشنت- يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات و التوصيات يمكن للمنظمة الاستفادة منها و هي:

✓ وجوب إشراك كافة المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرار ، حيث يرفع شعورهم بالانتماء للمنظمة محل الدراسة.

✓ توسيع شبكات الاتصال التي تساعد على تدفق المعلومات في جميع المستويات.

✓ الاستفادة من التطورات التكنولوجية ، و محاولة تكوين و تدريب الموظفين حسب هذه التطورات لمواكبة التغيرات

✓ الاستثمار في المورد البشري من خلال التدريب و التكوين ، لان المورد البشري يعتبر نقطة القوة في المنظمة و ذلك لاستثمارها في مواكبة التطورات الراهنة.

✓ ضرورة توزيع التربصات الخارجية حسب الاحتياج لها للمورد البشري ذوي الخبرة و الكفاءة بحيث لا يتم حصرها فقط على مديري الإدارات و توسيع فرص المشاركة للجميع وفقا للاحتياجات التدريبية للمنظمة.

✓ تركيز القادة الإداريين على المرونة و عدم التقيد باللوائح و القرارات التقليدية و التوجه الى قيادة تؤمن بالمشاركة و التشاور و تشجيع المورد البشري على طرح أفكار إبداعية و تعزيز قدراتهم على التفكير الإبداعي.

4. آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع أثر إدارة التغيير على أداء المورد البشري تبين لنا بعض الإشكاليات الناتجة عن اتساع مجال دراستنا ، و التي من الممكن اعتبارها كأفاق للدراسات و البحوث المستقبلية و منها:

☞ أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على فاعلية الموارد البشرية .

☞ دور إدارة التغيير على أداء المورد البشري .

☞ اثر التغيير التنظيمي على هيكله مؤسسات التعليم العالي .

الدراجة

قائمة المراجع:

أولا :المراجع باللغة العربية :

❖ الكتب

- 1.حسن أحمد الطمعاني، التدريب مفهومه و فعاليته بناء البرامج التدريبية و تقويمها،دار الشروق للنشر والتوزيع ،الأردن، 2002 .
- 2.رحي مصطفى عليان ، ادارة التغيير ، دار صفاء للنشر و التوزيع ،ط1،عمان، الاردن،2015.
- 3.نايل عبد الحفاظ العوالمه، ادارة المؤسسات العامة (الاسس النظرية و تطبيقاتها في الاردن)،دار زهران للنشر و التوزيع ، الاردن،1993،ص86.85.

❖ الأطروحات

- 1.بوجعادة الياس،تفعيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادي و علوم التسيير ،جامعة 20 اوت1955،2006/2005.
- 2.بودية نوال الواهم نجوى ، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية جيجل ،مذكرة مقدمة استكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير ،تخصص موارد بشرية ،كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد صديق بن يحي جيجل،2016/2015.
3. بوطبة نور الهدى، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي:نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية دراسة حالة تطبيق إصلاح ل.م.د ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه(غير منشورة) في علوم تسيير شعبة تخصص تسيير المنظمات،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة باتنة 1،الجزائر،2016/2015.
- 4.سعاد بن علي فاطمة بلحاج جيلالي،اثر إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة مؤسسة باتيميتال BATIMETAL ، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي (غير منشورة) ،تخصص إدارة أعمال،جامعة الجيلالي بونعامة،بخميس مليانة ،الجزائر،2019/2018.

قائمة المراجع

5. سماتي حاتم، واقع التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام L.M.D الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت و بسكرة، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل و التنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2018/2017.
6. سناء جبيرات، تقييم اثر المعلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية _ أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة خيضر بسكرة، 2015/2014.
7. صابري حنان رحامي فاطمة الزهرة، اثر إدارة التغيير على أداء العاملين دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية 051 BADR عين تموشنت ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، مركز جامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت ، 2019/2018.
8. عرباوي نور الهدى ، بلعون أسمهان، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت _ مذكرة لنيل شهادة ماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب -عين تموشنت ، الجزائر، 2021/2020.
9. علاوي عبد الفتاح، " أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية :دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط"، أطروحة لنيل دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الاقتصادية ،التجارية و علوم التسيير، الجزائر، 2013 .
10. عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية -غزة، فلسطين، 2009.
11. فيساح وسام وعموري ميلود، الخوافز وأثرها على أداء العاملين ،مذكرة لنيل شهادة ليسانس ، المركز الجامعي ، المدية، 2007/2006.
12. قاسمي كمال، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعرييج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (غير منشورة)، شعبة علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2011/2010.

قائمة المراجع

13. ليمام سلمى، علاقة الأداء بالمناخ التنظيمي، مذكرة ليسانس، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004.
14. ياسع يasmine، دراسة اقتصادية لأثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة دراسة حالة شركة القطن الممتص (socothyd) ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010/2011.
15. يوسف عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمية دراسة حالة الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر أم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي (غير منشورة) في علوم التسيير تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و تجارية ، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، الجزائر، 2013/2014.
16. يوسف صالح احمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير (غير منشورة)، في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة شرق الأوسط، 2013.

❖ المجالات

1. العربي عطية، " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية : دراسة ميدانية في جامعة ورقلة(الجزائر)"، مجلة الباحث، عدد 10 ، 2012 .
2. احمد اليوسفي رامز علي درويش ، اثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في مجلس اللاذقية ،مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية ،سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية المجلد36، العدد 5، 2014.
3. سلمان بلعور، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية،مجلة الواحات للبحوث الدراسية، العدد11، معهد العلوم الاقتصادية و التسيير و علوم التجارية، مركز الجامعي غرداية ، 2011.
4. سليم العايب ، نوال زاوي ، استراتيجيات إدارة التغيير و التقليل من حدة مقاومته، حلويات جامعة جزائر1، عدد1 ج2.

❖ محاضرات

1. عبد الله آل منصور. سامي عمر المانسي، محاضرات إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 1436/1437.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1.CÔTE Nicole, BELANGER Laurent, JOCELYN Jacques, la dimension humaine des organisations, Gaëtan Morin, 1994.

2.Jean-Claude Tournier et -Jean-Baptiste Tournier, Evaluation d'Entreprise, Edition d'organisation.

3.Steven H. Appelbaum, Sally Habashy, Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model, Journal of Management Development,2014.

الله حق

الملحق رقم (01): الإستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية



السادة المحترمين: السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان آمليين أن تمنحونا من وقتكم الثمين، ونشكر لكم بداية حسن التعاون، وكلنا ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول جميع الفقرات الواردة فيها و ذلك في إطار التحضير لمذكرة التخرج ماستر - 2 تخصص إدارة الموارد البشرية .

بعنوان : " أثر إدارة التغيير على أداء المورد البشري دراسة حالة - جامعة عين تموشنت - "

يرجى التكرم بملئ الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) أمام الفقرة المناسبة، علما بأنه سيتم التعامل مع معلوماتكم وإجاباتكم بسرية تامة و توجه لغرض البحث العلمي وسوف يتم تحويل الإجابات المتحصل عليها إلى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل الإحصائي.

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

العمر : اقل من 30 سنة من 30-50 سنة اكبر من 50 سنة

سنوات الخبرة(الاقدمية) :

اقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات من 10-15 سنة

من 15-20 سنة من 20 سنة فما فوق

المسمى الوظيفي:

متصرف

عون اداري

رئيس مصلحة

رئيس فرع

مهندس

وظيفة أخرى:

المستوى التعليمي:

ثانوي

متوسط

ابتدائي

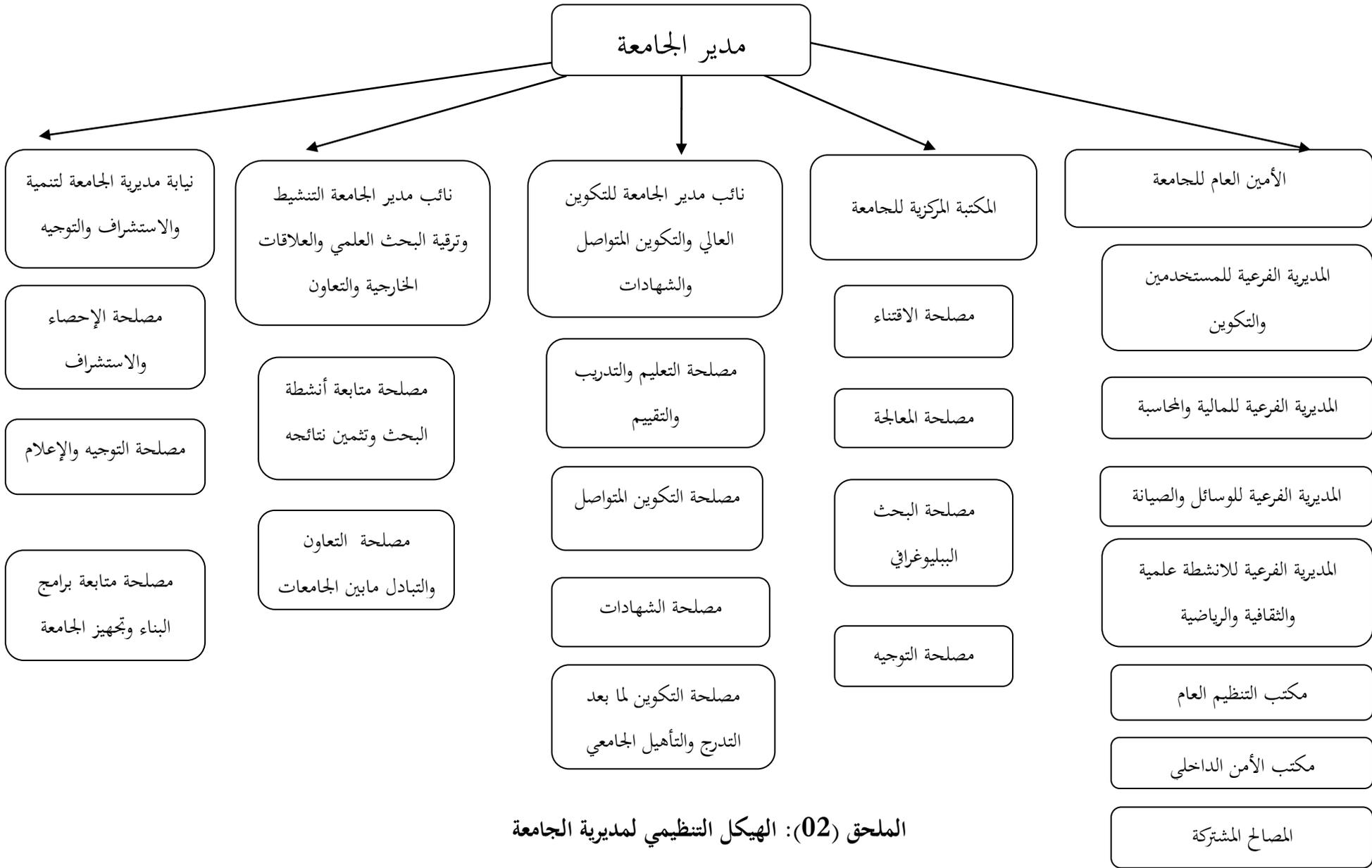
جامعي

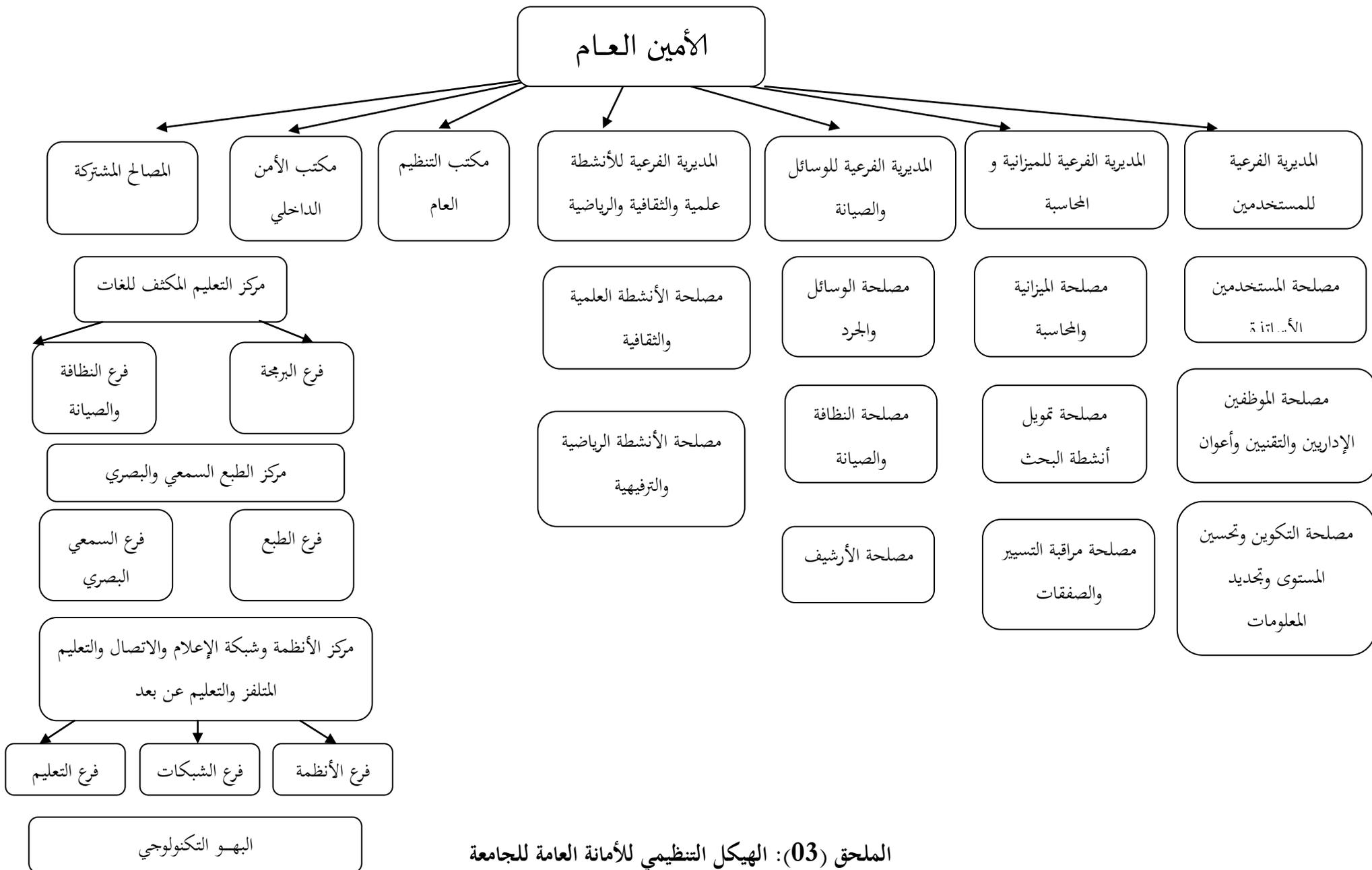
شهادات أخرى:

الجزء الثاني: محاور الدراسة

الرقم	المؤشرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تعتمد الإدارة على عملية التدريب لمواكبة التغيير .					
02	تعمل الإدارة على وضع نظام تحفيزي لموظفيها.					
03	تعمل الإدارة على تزويد الموظفين بالتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة.					
04	إعادة توزيع المهام وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الموظف.					
05	هناك تشجيع دائم العمل بروح الفريق والعمل الجماعي.					
06	تعمل الإدارة العليا على توضيح فكرة التغيير لمواجهة مقاومة الموظفين					
07	يتم توزيع المناصب الهيكلية حسب مؤهلات الموظفين أثناء عمليات التغيير.					
08	عمليات التغيير الهيكلية التنظيمية تساعد على اكتساب مهارات و خبرات.					
09	تعمل الإدارة على تقليل المركزية في اتخاذ القرار المرتبطة بعمليات التغيير.					
10	يساعد الهيكل التنظيمي على تطبيق عمليات التغيير.					
11	يعتبر التطور التكنولوجي دافع لتبني التغيير داخل المؤسسة.					
12	تتسم الإمكانيات التكنولوجية بكفاءة عالية لإنجاح عمليات التغيير.					
13	توفر المؤسسة التسهيلات المادية والتكنولوجيا					

					للموظفين.
					14 يوجد عمليات مستمرة لتطوير التكنولوجيا داخل المؤسسة.
					15 تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل.
					16 تعمل الإدارة على توفير الإمكانيات لتعزيز الأداء.
					17 الهيكل التنظيمي المرن يساعد على تحسين وتطوير أداء الموظفين.
					18 إنجاز العمل يكون بالشكل المطلوب و في الوقت المناسب وأداء المهام بدقة.
					19 تقوم الإدارة بمنح تحفيزات لتشجيع الموظف على تحسين ادائهم.
					20 يتم إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار من طرف الادارة.
					21 تتم عملية الترقية بناء على أداء الموظفين.
					22 تسعى الادارة على تحديد الاحتياجات التدريبية لتعزيز الاداء.
					23 يسعى الموظفين لتحسين مهارتهم وسلوكياتهم بالعمل.





الملحق (03): الهيكل التنظيمي للأمانة العامة للجامعة

