

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

شعبة: تسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

## مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطالب:

نقار محمد زين العابدين

تحت عنوان:

اثر إدارة التغيير على أداء الموارد البشرية – دراسة حالة كلية الآداب و اللغات  
لجامعة ابن خلدون تيارت

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	(أستاذ محاضر-أ-جامعة ابن خلدون تيارت)	أ. بلخضر نصيرة
مشرفا ومقررا	(أستاذ محاضر-أ-جامعة ابن خلدون تيارت)	أ. حري المخطارية
مناقشا	(أستاذ محاضر-أ-جامعة ابن خلدون تيارت)	أ. قوادري رشيد

السنة الجامعية : 2023/2022

# إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى الذي رحل عني وحرمني من سعادة هذه اللحظة وترك على جدار الذاكرة جروجا  
دامية وفي الفؤاد لوعة واشتياق ،إلى الذي لا يستطيع أن أوفيه حقه ولو دفعت عمري ثنا .....أبي الغالي  
طيب الله ثراه وأمطره بشآبيب الرحمة والغفران

إلى ريحانة العمر التي عتقت أيامي بنفح شذاها ورسمت بالحب كل لحظات حياتي إلى أمي الغالية

إلى الذي نهش اليتيم براءتهم طفولتهم أخوتي :عائشة ،فاطمة، شهرزاد

إلى إخوتي الذين لم تنجبهم أمي: نقار عمار، صافة أحمد ، زروقي عبد القادر، سلام نادية ، هناد خالدة و

بلاحة يامنة ، مسعودي فاطمة ،عبد الحق محمد ، دحماني رضا ، بولعباس مصطفى و عمارة الجيلالي

و شريط رابع باقي الطاقم الاداري...

إلى كل الذين أحبهم ويحبونني في الله صدقا أهدي هذا المجهود المتواضع.....

**زين العابدين**

# شكر وعرفان

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "لا يشكُّ الله من لا يشكُّ الناس"

أقدم بخزير الشكر والتقدير والامتنان إلى أسناتني المبدجة الدكتور: حري المخنارية التي تجسمت

عناء النعب من أجل تقويم هذا البحث وإخراجه في أحسن ثوب فلها مني خزير الشكر وفائق الاحترام.

كما أقدم إلى اللجنة الموقرة التي شفتني بقراءة هذا البحث وتصويبه وأذكرك هنا الدكتور: قوادري

مرشيد والدكتور: بلخضة نصيرة

بخزير الشكر والامتنان

وإلى كل أسناتة قسم العلوم الاقتصادية بجامعة تيارت

الفصل الأول : اثر إدارة التغيير على أداء الموارد البشرية بجامعة ابن خلدون - تيارت - (الاطار المفاهيمي)

تمهيد: ..... 2

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة التغيير..... 3

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير ..... 3

أولاً:تعريف إدارة التغيير. .... 3

ثانياً: خصائص إدارة التغيير ..... 4

ثالثاً:أهمية إدارة التغيير..... 6

المطلب الثاني : عناصر إدارة التغيير ، محاورها و مجالاتها ..... 7

أولاً:عناصر إدارة التغيير ..... 7

ثانياً:محاور إدارة التغيير ..... 8

ثالثاً: مجالات إدارة التغيير ..... 8

1-التغيير الهيكلي ..... 8

2-التغيير التكنولوجي ..... 9

3- التغيير الإنساني: ..... 10

4-تغيير الثقافة التنظيمية..... 11

المطلب الثالث: معوقات و مقاومة التغيير ..... 13

أولاً : معوقات إدارة التغيير ..... 13

ثانياً : مقاومة التغيير ..... 14

1-تعريف مقاومة التغيير..... 14

2-أسباب مقاومة التغيير ..... 14

ثالثاً:أساليب التغلب على مقاومة التغيير ..... 15

المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية ..... 18

المطلب الأول: مفاهيم حول الموارد البشرية ..... 18

أولاً: تعريف و أهمية الموارد البشرية..... 18

19	..... ثانيا: خصائص الموارد البشرية
20	..... ثالثا : وظائف ادارة الموارد البشرية:
23	..... المطلب الثاني: ماهية الأداء :
23	..... أولا : تعريف الأداء
23	..... ثانيا: عناصر و محددات الأداء
23	..... 1-عناصر الأداء:
24	..... 2-محددات الأداء
24	..... ثالثا: أنواع الأداء:
26	..... المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء
26	..... أولا: تعريف تقييم الأداء :
27	..... ثانيا: أهمية و أهداف تقييم الأداء
29	..... ثالثا: طرق تقييم الأداء
29	..... 1-الطرق التقليدية الذاتية في تقييم الأداء:
29	..... 2-الطرق الحديثة في تقييم الأداء:
31	..... المبحث الثالث : اثر ادارة التغيير في اداء الموارد البشرية:
31	..... المطلب الاول :اثر التغيير المدخل التكنولوجي في الأداء الوظيفي للعاملين:
32	..... المطلب الثاني:أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء المورد البشري:
33	..... أولا -أثر مرونة الهيكل التنظيمي على أداء المورد البشري:
34	..... ثانيا -أثر التغيير في السلطة والمسؤولية على أداء المورد البشري:
35	..... ثالثا -أثر التغيير في نمط الاتصال على أداء المورد البشري:
36	..... رابعا -أثر المشاركة في اتخاذ القرار على أداء المورد البشري:
39	..... المطلب الثالث: أثر التغيير في المدخل الإنساني على أداء المورد البشري:
40	..... المطلب الرابع : أثر التغيير في الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية:
40	..... أولا:ادارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير الثقافي :
41	..... ثانيا: اعادة الهندسة التنظيمية كمدخل للتغيير الثقافي:

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية اثر إدارة التغيير على أداء الموارد البشرية بجامعة ابن خلدون - تيارت -

45	..... المبحث الأول: نبذة عن منشأة الدراسة *جامعة ابن خلدون - تيارت-*
----	--

45	المطلب الأول: التعريف بالجامعة و أهدافها
45	أولاً : تقديم جامعة ابن خلدون
45	ثانيا: لمحة تاريخية عن الجامعة.
47	ثالثا : نبذة عن كلية الآداب و اللغات:
49	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية و خطواتها الإجرائية
49	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
49	أولاً: عينة ومجتمع الدراسة
49	ثانيا: منهج الدراسة
49	ثالثا: طرق جمع البيانات والمعلومات
50	المطلب الثاني: أداة بناء الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
50	أولاً: بناء أداة الدراسة
51	ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة
52	المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة
53	المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية.
53	المطلب الاول: ثبات و صدق أداة البحث
53	أولاً: معامل الثبات للاستبيان باستخدام معامل الفا كرونباخ :
53	ثانيا: معامل الصدق للاستبيان باستخدام معامل الفا كرونباخ :
54	المطلب الثاني : تحليل البيانات الشخصية
54	أولاً :تحليل متغير الجنس
55	ثانيا :تحليل متغير السن
56	ثالثا :تحليل متغير الخبرة المهنية
57	رابعا :تحليل متغير المستوى الدراسي
58	المطلب الثالث :تحليل محاور العينة و اختبار الفرضيات
58	اولا :حساب و تنظيم بيانات العينة
68	ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة:
68	1-معامل الارتباط لبيرسون:
73	2-الانحدار الخطي البسيط:

قائمة الاشكال:

- الشكل (1-1) خصائص إدارة التغيير .....5
- الشكل (2-1) أهمية إدارة التغيير .....6
- الشكل (3-1) عناصر إدارة التغيير (الميمات الست).....7
- الشكل (4-1) أشكال التعبير عن مقاومة التغيير على مستوى الفرد و الجماعة و المؤسسة.....15
- الشكل (5-1) وظائف إدارة الموارد البشرية.....20
- الشكل (6-1) اهداف تقييم أداء العاملين.....28
- الشكل (7-1) أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء المورد البشري .....38
- الشكل 1-2 الهيكل التنظيمي لكلية الآداب و اللغات .....48
- الشكل 2-2 نموذج الدراسة .....51
- الشكل 3-2 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس .....54
- الشكل 4-2 توزيع عينة الدراسة حسب السن.....55
- الشكل 5-2 توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.....56
- الشكل 6-2 : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.....57
- الشكل 7-2 منحنى و معادلة خط الانحدار .....75
- الشكل 8-2: العلاقة بين الاخطاء المعيارية و القيم الحقيقية للفرضية -.....75

## قائمة الجداول

- الجدول (1-1) أساليب معالجة مقاومة التغيير ..... 17
- الجدول 1-2 أسلوب التقدير الجمعي لمقياس ليكرت الخماسي..... 52
- الجدول 2-2 معامل الثبات للاستبيان ..... 53
- الجدول 3-2 معامل الصدق للاستبيان ..... 53
- الجدول 4-2 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس ..... 54
- الجدول 5-2 توزيع عينة الدراسة حسب السن ..... 55
- الجدول 6-2 توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية..... 56
- الجدول 7-2 توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي ..... 57
- الجدول 8-2 التكرارات و النسب المئوية لمحاور الدراسة ..... 58
- الجدول 9-2 المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات محور أداء الموارد البشرية..... 61
- الجدول 10-2 المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات محور تأثير التغيير في المجال الهيكلي على أداء الموارد البشرية ..... 62
- الجدول 11-2 المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات محور تأثير التغيير في المجال التكنولوجي على أداء الموارد البشرية..... 63
- الجدول 12-2 المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات محور تأثير التغيير في المجال الانساني على أداء الموارد البشرية..... 65
- الجدول 13-2 المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات محور تأثير التغيير في مجال الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية..... 66
- الجدول 14-2 معامل الارتباط لبيرسون اثر ادارة التغيير على أداء الموارد البشرية ..... 68
- الجدول 15-2 معامل الارتباط لبيرسون اثر التغيير الهيكلي على أداء الموارد البشرية ..... 69
- الجدول 16-2 معامل الارتباط لبيرسون اثر التغيير التكنولوجي على أداء الموارد البشرية ..... 70
- الجدول 17-2 معامل الارتباط لبيرسون اثر التغيير الانساني على أداء الموارد البشرية..... 71



الجدول 2-18	معامل الارتباط لبيرسون اثر التغيير في الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية	72
الجدول 2-19	المتغيرات المدرجة/المحذوفة.	73
الجدول 2-20	تحليل التباين للانحدار.	73
الجدول 2-21	معامل الارتباط و التحديد.	74
الجدول 2-22	معاملات معادلة خط الانحدار.	74

مقدمة

يشهد العالم تغيرات وتطورات متزايدة في مختلف جوانب الحياة خاصة منها الاقتصادية، فرضت على المنظمات بمختلف تخصصاتها مواجهة عدة تحديات وضغوط تمارسها عليها متطلبات البيئة الخارجية، كنفق التكنولوجيا و عالمية المنافسة و التحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ومتطلبات البيئة الداخلية الخاصة بالهيكل التنظيمي والتكنولوجيا وأنظمة المعلومات والاتصالات التي لها تأثير على أداء المنظمة، ومن بين أهم متغيرات البيئة الداخلية الموارد البشرية (بمختلف مواقعهم الوظيفية)، الذين يشكلون العمود الفقري لثقافة المنظمة التطويرية، إذ أن خصائص وسمات وقدرات هذا المورد في أية منظمة تؤثر وتتأثر في الوقت ذاته بالمتغيرات البيئية آنفة الذكر.

وتماشياً مع كل هذه الظروف والتطورات المحيطة بالمنظمات ظهرت مفاهيم إدارية جديدة، كانت بمثابة الحلول أو السبل التي تمكن المنظمات من البقاء والاستمرار، نذكر منها: الشراكة، الاندماج، التخلي عن بعض الأنشطة مرتفعة التكاليف، الهندسة الإدارية، إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي، هذا الأخير يعتبر ظاهرة صحية في حياة المنظمات، خاصة في هذا العصر الذي يتطلب التحديث الشامل في كافة المجالات، ذلك أن التنمية الشاملة تعتمد على وجود منظمات فعالة تقوم على البحث والدراسة والتحليل لتطوير جميع جوانبها، ويعد عنصر التنظيم والمورد البشري من أهم مقومات التنمية والتحديث لما لهما من تأثير على مستويات الأداء، فمصلحة أي تنظيم تقتضي زيادة الاهتمام بتطوير المورد البشري والتنظيم بأبعاده المختلفة و تهيئة المناخ المناسب لذلك، حيث أن المناخ التنظيمي المناسب يؤدي إلى الزيادة في الأداء والانتماء الوظيفي والإنتاجية، إضافة إلى أن تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم تُعد من العناصر المهمة التي يسعى التغيير التنظيمي إلى تحقيقها، لما لذلك من أثر على الأداء الكلي للمنظمة. وعند الحديث عن المورد البشري وتنميته وتطويره، فإن محل الاهتمام هو ما يتأثر به هذا المورد من فعل التغيير التنظيمي وردود أفعاله إزاءه، إذ أن الفرد هو المحور الرئيسي الذي يجب أن تنصب عليه جهود المنظمات و المدراء كافة أثناء التغيير، وذلك لكونه يشكل بامتياز أهم المحددات لكفاءتها وفعاليتها، فالمنظمات التي تسعى لتحقيق النجاح هي تلك التي تعمل على التأثير على أداء أفرادها وعلى توجيهه نحو تحقيق أهدافها.

من هنا تتضح معالم إشكالية هذا البحث، والتي يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي :

**ما مدى تأثير إدارة التغيير على أداء الموارد البشرية في كلية الآداب و اللغات؟**

وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي

- إلى أي مدى يمكن لأبعاد التغيير في الهيكل التنظيمي؛ ممثلة في مرونة الهيكل التنظيمي، التغيير في السلطة و المسؤولية، التغيير في خطوط الاتصالات والمشاركة في صناعة القرار أن تؤثر على أداء الموارد البشرية؟
- ما مدى تأثير التغيير في التكنولوجيا المستخدمة على أداء الموارد البشرية؟

- إلى أي مدى يمكن لأبعاد التغيير الذي يشمل الجانب البشري ممثلة في التدريب، التحفيز، نمط القيادة و العلاقات الإنسانية أن تؤثر على الأداء؟

- ما أثر إدارة التغيير في الثقافة التنظيمية على الأداء؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

$H_0$  : لا يوجد اثر لإدارة التغيير على أداء الموارد البشرية عند  $\alpha=0.05$

$H_1$  : يوجد اثر لإدارة التغيير على أداء الموارد البشرية عند  $\alpha=0.05$

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$  : لا يوجد اثر للتغيير الهيكلي على أداء الموارد البشرية عند  $\alpha=0.05$

$H_1$  : يوجد اثر للتغيير الهيكلي على أداء الموارد البشرية عند  $\alpha=0.05$

الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$  : لا يوجد اثر للتغيير التكنولوجي على أداء الموارد البشرية عند  $\alpha=0.05$

$H_1$  : يوجد اثر للتغيير التكنولوجي على أداء الموارد البشري عند  $\alpha=0.05$

الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_0$  : لا يوجد اثر للتغيير الانساني على أداء الموارد البشرية عند  $\alpha=0.05$

$H_1$  : يوجد اثر للتغيير الانساني على أداء الموارد البشرية عند  $\alpha=0.05$

الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_0$  : لا يوجد اثر للتغيير في الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية عند  $\alpha=0.05$

$H_1$  : يوجد اثر للتغيير في الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية عند  $\alpha=0.05$

أهمية الموضوع

يرمي هذا الموضوع إلى توضيح أثر ادارة التغيير على أداء الموارد البشرية، حيث يهدف التغيير التنظيمي إلى تحسين قدرات المؤسسة على استيعاب التغيرات ومواكبة التطورات، لحل المشكلات ومواجهة التحديات من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة في تعبئة الجهود الجماعية، و تجديد الثقافة التنظيمية والاعتماد على البحوث والدراسات وخبراء التغيير والتطوير لوضع الخطط ومتابعة تنفيذها .ولذلك فمن المتوقع

أن تسهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة، تتناول القدرات والمهارات الواجب إكسابها للعاملين لتطوير أدائهم وتمكينهم من استيعاب مستجدات التغيير التنظيمي. وتكمن أهمية الدراسة من خلال الفوائد التي ستعود على كل من:

1-جامعة ابن خلدون(كلية الآداب و اللغات): حيث تتناول الدراسة موضوع مهم وهو التغيير التنظيمي في جامعة ابن خلدون(كلية الآداب و اللغات) أحد المؤسسات العمومية في الجزائر، حيث ستعمل الدراسة على تحليل واقع التغيير في اربع مجالات مهمة هي التغيير في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والأفراد و الثقافة التنظيمية، وبالتالي تقديم المقترحات اللازمة للاستفادة من التغيير في مجالاته المختلفة، والتغلب على المشاكل التي قد تعترض عملية التغيير لتعزيز وتطوير الأداء؛

2-المجتمع: حيث أن جامعة ابن خلدون(كلية الآداب و اللغات) إذا ما أدارت التغيير بصورة منهجية وعلمية سينعكس ذلك على الأداء ومستوى الخدمات التي تُقدم للمواطن؛

3-المكتبات: حيث يعتبر زيادة جديدة في المكتبات، حيث يستطيع الباحثين والمهتمين الاستفادة من الدراسة، خاصة في مجالات التغيير التكنولوجي والتغيير الذي يشمل الجانب البشري و الهيكلي و الثقافة التنظيمية و الأداء وسبل تحسينه، حيث يمكن الاعتماد عليها في التعمق في موضوع إدارة التغيير؛ 4-الباحث: يأمل الباحث أن تزيد هذه الدراسة معارفه ومعلوماته في مجال ادارة التغيير، وتعزيز مهارات البحث العلمي لديه، علاوةً على ذلك تعتبر هذه الدراسة من متطلبات الحصول على درجة ماستر في إدارة الأعمال.

### أسباب اختيار الموضوع :

هناك مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع أهمها :

- 1-الميل الشخصي لدراسة المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية و بالتغيير؛
- 2-الشعور بأهمية التغيير التنظيمي في تغيير السلوك وتحسين العلاقات وتحسين أداء الموارد البشرية والرفع من الإنتاجية؛
- 3-نقص البحوث في الجانب الاجتماعي وعلاقته بالجانب الاقتصادي للمؤسسة، خاصة الجانب الإداري باعتباره جوهر عملية التغيير.

### أهداف الموضوع:

نهدف من خلال هذا الموضوع إلى:

- 1- التعرف على التغيير التنظيمي كمفهوم، وإبراز الآثار المترتبة عليه من خلال التعرض للمبادئ المختلفة التي يقوم عليها؛
- 2- التعرف على مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية؛
- 3- التعرف على مدى وجود قيادة قادرة على إحداث التغيير المنشود؛
- 4- دراسة مدى تأثير والتزام العاملين بعمليات التغيير التنظيمي؛
- 5- تسليط الضوء على أهم المشاكل والعوائق التي من الممكن أن تعترض عمليات التغيير التنظيمي؛
- 6- الكشف عن أهمية العوامل الاجتماعية في فعالية القيادة في المنظمة، وفي قيادة عملية التوصل لحلول وتوصيات تجعل من عملية التغيير عملية مقبولة للعاملين بصفة عامة؛
- 7- التعرف على أهم المعوقات التي تواجه التغيير التنظيمي من أجل التغلب عليها وتصحيح الانحرافات؛ 8-
- دراسة واقع التغيير التنظيمي في جامعة ابن خلدون (كلية الآداب و اللغات) ؛
- 9- لفت انتباه الطلبة والباحثين للتعلم أكثر في الجانب الاجتماعي وأوجه تأثيره في الجانب الاقتصادي.

#### متغيرات الموضوع:

- 1- المتغيرات المستقلة: حيث تشتمل الدراسة على المتغيرات المستقلة التالية:
  - التغيير في الهيكل التنظيمي: ويشتمل على مرونة الهيكل التنظيمي، التغيير في السلطة و المسؤولية، التغيير في خطوط الاتصالات و المشاركة في صناعة القرار؛
  - التغيير التكنولوجي؛
  - التغيير في جانب الموارد البشرية: ويشتمل على التدريب، التحفيز، نمط القيادة و العلاقات الإنسانية؛
  - التغيير في الثقافة التنظيمية
  - التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي؛
- 2- المتغيرات التابعة: تشتمل الدراسة على متغير تابع وحيد هو أداء العاملين.

#### حدود الموضوع:

- هناك عدة مجالات استخدمت فيها هذه الدراسة واقتصرت على ما يلي:
- المجال المكاني:** اقتصر المجال المكاني لهذه الدراسة في كلية الآداب و اللغات لجامعة ابن خلدون-تيارت.
- المجال البشري:** اقتصر المجال البشري لهذه الدراسة على موظفي الكلية.
- المجال الزماني:** تم إجراء هذه الدراسة في السداسي الثاني من العام الدراسي لسنة 2023/2022

**المجال الموضوعي:** اقتصر المجال الموضوعي لهذه الدراسة على معرفة أثر ادارة التغيير على أداء الموارد البشرية وذلك لمعرفة التغييرات الحاصلة على الموظفين بالكلية.

### صعوبات الدراسة:

تمثلت صعوبات الدراسة في:

- قلة الدراسات السابقة التي تجمع متغيرات الدراسة و تبحث في العلاقة بينها.

- نقص المراجع في مكتبة الكلية خاصة في مجال إدارة التغيير.

- صعوبة ايجاد الكتب الالكترونية المجانية في الانترنت وصعوبة تحميلها.

### الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: سلام فريد مذكرة لنيل شهادة الماجستير الموسومة ب: (دور ادارة الموارد البشرية في إحداث التغيير)

و تم طرح الإشكالية التالية:

هل تعتمد المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة على إدارة الموارد البشرية في احداث التغيير؟

اهداف الدراسة:

تكمن اهداف الدراسة في ما يلي :

1- معرفه مدى اهتمام اداره الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالتغيير التنظيمي

واهم الوظائف الرئيسية والاليات المهمة التي تعتمد عليها في ذلك

2- التعرف على خطوات ومراحل احداث تغيير التنظيم

3- كما تساعد الدراسة على اكتشاف العلاقة الموجودة بين الموارد البشرية وباقي الادارات الاخرى في

المؤسسة ما يساهم في تحديد توجهات او نظرة المؤسسة للتغيير التنظيمي

4- معرفة الفئة العمالية التي يعول عليها كثيرا عند احداث اي تغيير تنظيمي

5- تحديد الاهداف المرجوة من هذا التغيير بالنسبة لكل العاملين وادارة الموارد البشرية والمؤسسة بصفه

عامه مع ملاحظه اوجه التقارب والاختلاف عند كل واحد منهم

6- التعرف على الاثار السلبية المترتبة عن تغيير التنظيمي المحدث في المؤسسة

نتائج الدراسة:

لقد توصلت الدراسة الى ما يلي:

- ان التغيير التنظيمي للمؤسسة عمليه قائمة وموجودة وهي تعتمد بالدرجة الاولى على التخطيط والتكوين

و الإدارة بالأهداف والتي تهدف من ورائها اداره الموارد البشرية الى زيادة فعالية الأنظمة الفرعية المتداخلة.

- غير ان التغيير التنظيمي في المؤسسة مرتبط بشكل كبير بالإنتاجية على حساب العلاقات الإنسانية بحيث

نسجل غياب الشمولية في التغيير.

- كما كان الاهتمام اكثر باللوائح والتعليمات على حساب علاقات العمل داخل المؤسسة.

الدراسة الثانية: مقال في مجلة -المحترف لعلوم الرياضة و العلوم الانسانية و الاجتماعية- تحت عنوان (أثر وظائف ادارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي)

و نقف عند الإشكالية التالية: هل لوظائف إدارة الموارد البشرية أثر في تحقيق التغيير التنظيمي؟  
أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق هدف عام يتمثل في كشف النقاب عن أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير وبالتالي

الوقوف على مدى مساهمته في نجاح التغيير وذلك بالتركيز على دوره في المتابعة المستمرة للعنصر البشري في المؤسسة من خلال

مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية من بداية التغيير حتى الأهداف المسطرة لها.

-الكشف عن كيفية عمل وظائف إدارة الموارد البشرية م خلال إيجاد الشعور بالحاجة للتغيير أيضا الكشف عن الأساليب والطرق

التي تنتهجها وظائف إدارة الموارد البشرية للتقليل من مقاومة التغيير.

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

التغيير.

نتائج الدراسة:

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

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

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

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

الفرق بين الدراسات السابقة هذه الدراسة:

الدراسات السابقة تتكلم على دور إدارة الموارد البشرية و اثرها على التغيير التنظيمي بينما دراستي تتكلم على

العكس اثر إدارة التغيير على أداء الموارد البشرية



# الفصل الاول

إدارة التغيير و اثرها على أداء  
الموارد البشرية بكلية الآداب و  
اللغات جامعة ابن خلدون -  
تيارت -

(الاطار المفاهيمي)

### تمهيد:

تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات و تغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، تبرز أهمية التغيير التنظيمي كأحد أهم أنواع التغيير في المنظمات الأعمال بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها ، أو من حيث هياكلها التنظيمية أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاههم أو الإجراءات المنظمةة و تقنياتها المستخدمة و الهدف من وراء ذلك ه والبحث عن تلائم دائم بين نظم المنظمة وتغييرات المحيط ، و تأثير مجالات التغيير المختلفة على الأداء العام للموارد البشرية.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التركيز على جانب النظري لإدارة التغيير وكذا الجانب النظري لأداء الموارد البشرية وذلك بعرضها في مبحثين هما:

**المبحث الأول:** مفاهيم عامة حول إدارة التغيير.

**المبحث الثاني:** الإطار النظري لأداء الموارد البشرية.

**المبحث الثالث:** اثر إدارة التغيير على أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة التغيير.

تعد إدارة التغيير من المواضيع الأساسية لدى الباحثين في علم الإدارة، والذي يشكل الهدف المحوري لكثير من المنظمات، حيث أصبح التغيير جزءاً من حياة أي منظمة تريد الاستمرار و الحفاظ على بقائها.

**المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير**

تعتبر إدارة التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية جمّة، في آخرها يتم إدخال تطوير بدرجة ما في مجال أو عدة مجالات.

**أولاً: تعريف إدارة التغيير.**

وضعت عدة تعريفات متفرقة للتغيير أهمها: (عباد العيسى، 2021)

- الانتقال من الوضع القائم في المنظمة إلى آخر جديد أفضل.
  - تطبيق إجراءات وطرق وسلوكيات جديدة في واحدة من مناحي الحياة المختلفة.
  - تفعيل سلوكيات مرغوب فيها لدى أفراد المجتمع لتلبي حاجاتهم المختلفة.
- كما أعطى بعض العلماء تعريفات نذكر منها: (بيالة، 2019، صفحة 106)

يرى العالم الإداري ستيف سميث أن إدارة التغيير هي " عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك، باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه ".  
و عرفت أمل مصطفى إدارة التغيير بأنها: "الإدارة التي تستهدف إحداث تغيير جذري وشامل لكل جوانب القصور أو ما يحتمل أن يشكل نقاط ضعف منظمي حالي أو مستقبلي، وحينما تضع المنظمة رؤيتها المستقبلية فلا بد أن يشكل الواقع بكل جوانب القوة ا ولضعف فيه أحد الجوانب التي يجب تغييرها لتحقيق هذه الرؤية المستقبلية."

و أعطى ربحي عليان تعريفه كالآتي: (عليان، 2015، صفحة 35)

تعني التخطيط للتغيير و البدء فيه ثم تحقيقه و التحكم فيه و في النهاية العمل على استقرار عمليات التغيير و تثبيتها على مستوى الشركة و الأفراد معا و هي بالتالي عملية التحكم في كيفية اقتراح التغيير و تقييمه و تنفيذه واستيعابه

و بإمكاننا تعريف إدارة التغيير على أنها عملية تبني المنظمة و قيادتها مجموعة من القيم المعارف و التقنيات مقابل التخلي عن قيم و تقنيات و معارف أخرى ، و تأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا ، وفعالية لإحداث التغيير ، و على مراحل حدوثه بقصد بلوغ أهداف المنظمة. (درويش، 2009،

صفحة 111)

## الفصل الأول: إدارة التغيير وأثرها على أداء الموارد البشرية (الإطار المفاهيمي)

و مما سبق يمكن استخلاص التعريف التالي:

أن إدارة التغيير هي تبديل التكنولوجيات و التقنيات و الإستراتيجيات القديمة بتقنيات وإستراتيجيات بتكنولوجيات أفضل منها قصد تطوير المؤسسة بغية تحقيق الأهداف المسطرة.

### ثانيا: خصائص إدارة التغيير

تصنف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها و معرفتها و الإحاطة بها وهي كالتالي: (دودين، 2012، صفحة 24)

1-الإستهدافية : التغيير و التطوير يجب أن يكون له هدف واضح و محدد و قابل للقياس و التطبيق و مربوط بإطار زمني معين

2-الواقعية: يجب أن يرتبط التغيير و التطوير التنظيمي بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة و أن يتم ذلك ضمن مواردها و إمكانياتها

3-الإصلاح: إن التغيير يجب أن يسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب و سلبيات ومعالجة أي اختلالات في المنظمة

4-الرشد: أي استخدام العقل الراشد في مقارنة تكاليف التغيير بالفوائد و المنافع المترتبة عليه بحيث تكون هذه الأخيرة أكثر من تكاليف التغيير

و هناك خصائص أخرى نلخصها في ما يلي: (بشوع، 2019، الصفحات 33-34)

5-التوافقية:أن يكون توافق بين عملية التغيير وبين احتياجات وتطلعات قوى عملية التغيير

6-الفعالية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتمتلك الحرية على التأثير على الآخرين والقوى المستهدفة تغييرها

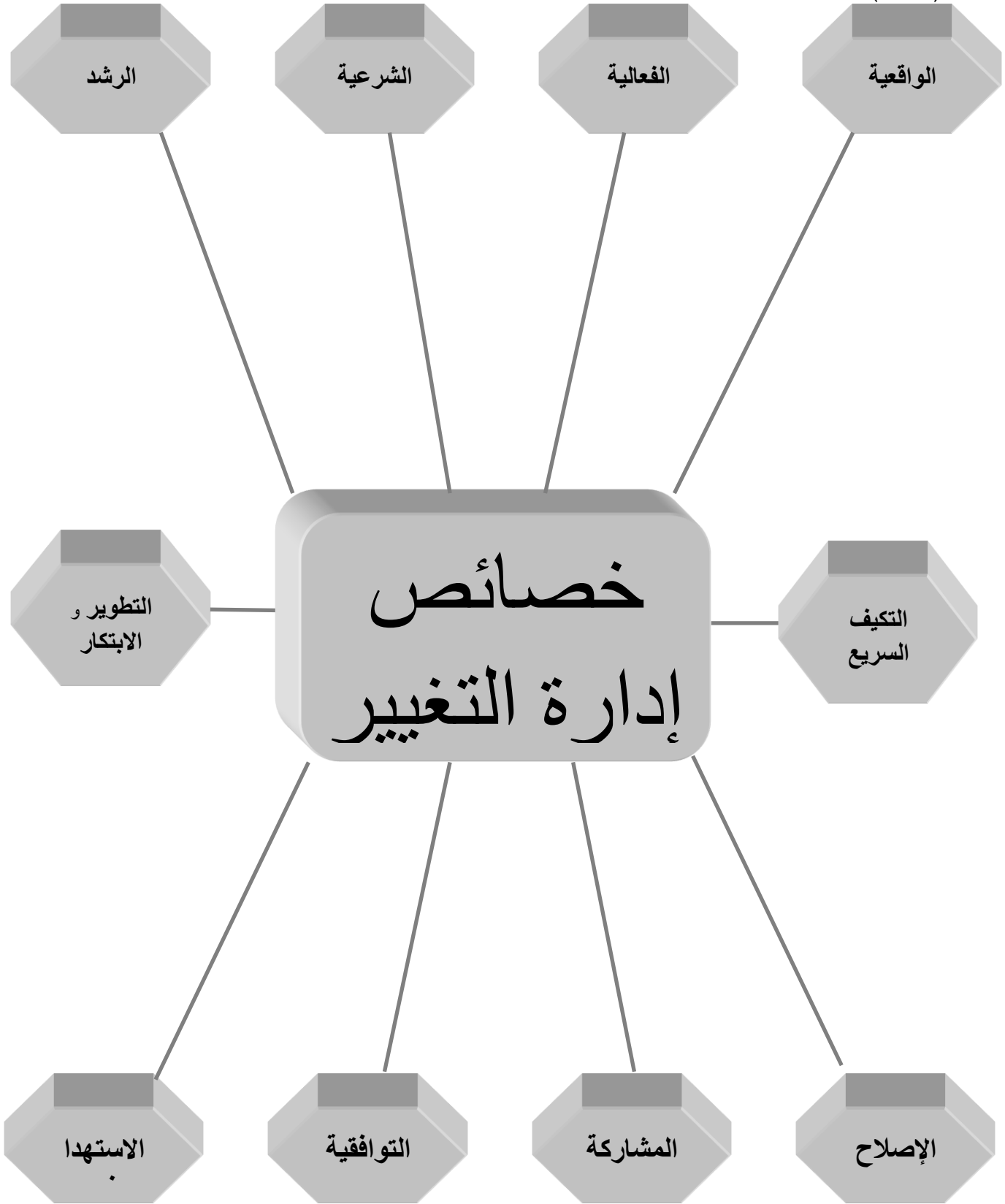
7-المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو مشاركة القوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير والتفاعل مع قاده التغيير

8-الشرعية: أن تتم عملية تغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في أن واحد

9-القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على قاده تغيير أن يعملوا على إيجاد قدرات تطويره أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا

10-القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إضافة إلى ضرورة التكيف والتفاعل مع الأحداث لا بد من التوافق معها أيضا

الشكل (1- 1) خصائص إدارة التغيير



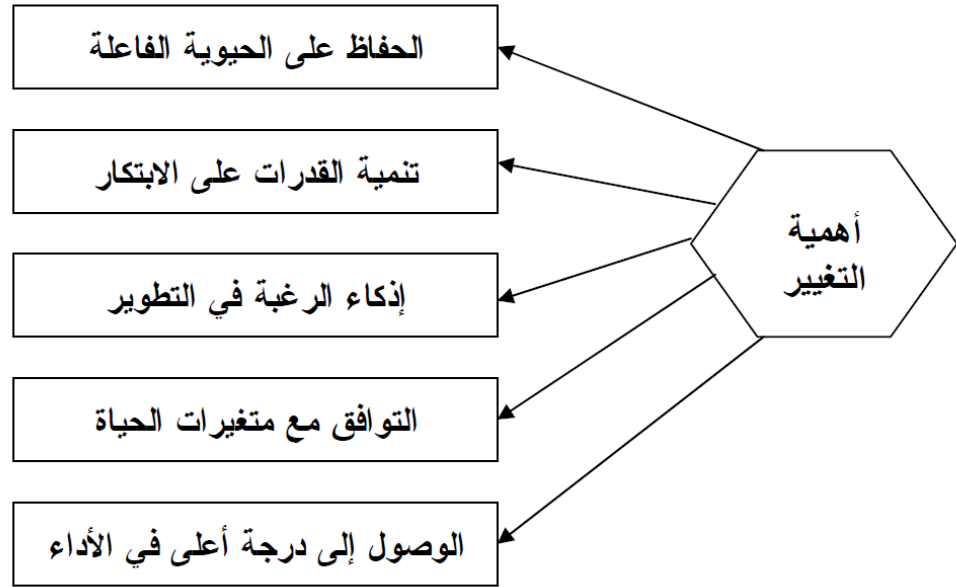
من إعداد الطالب استنادا على المعلومات أعلاه

### ثالثاً: أهمية إدارة التغيير

تكمن أهمية إدارة التغيير في مواكبته لكل ما هو جديد في مجال المعرفة والتقدم التكنولوجي وتحسين الأداء وزيادة الجودة، ومساعدة الأفراد في الاندماج وإنتاج أجيال قادرة على حل المشكلات بشكل إبداعي والتكيف مع متطلبات المستقبل وتلبية حاجات المجتمع المتجددة. وقد أجملت إدارة التغيير في خمسة جوانب رئيسية هي (بن عبد العزيز و معزوز ، 2011، صفحة 90) :

- 1-الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول؛
- 2-تنمية القدرة على الابتكار: يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل و المضمون؛
- 3-إذكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب وإذكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم؛
- 4-الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة.
- 5-التوافق مع المتغيرات: وينظر أيضا إلى أهمية التغيير لتوافقها مع التكنولوجيا و عولمة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها. (الطقر، 2020، صفحة 359)

### الشكل (1-2) أهمية إدارة التغيير



المصدر: عامر وقنديل، التطوير التنظيمي، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، 2010م، ص275.

### المطلب الثاني: عناصر إدارة التغيير ، محاورها و مجالاتها

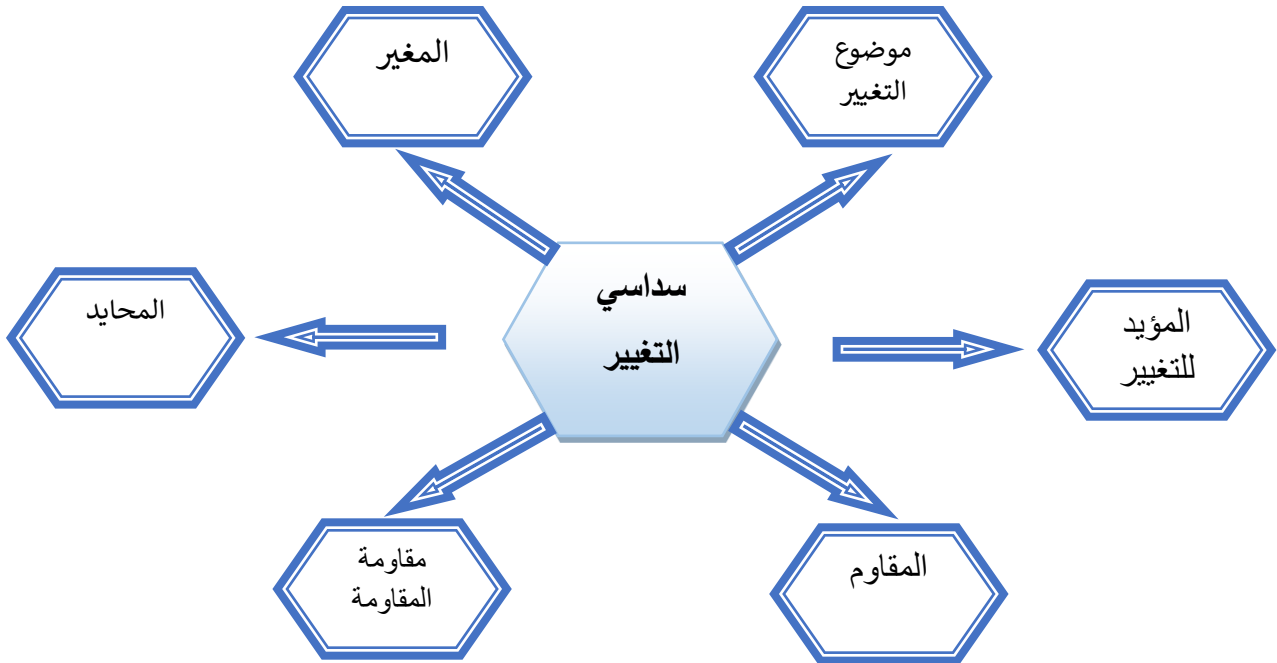
ان إدارة التغيير عملية مدروسة بعناصرها، وهو لا يحدث عشوائيا لذا تم تقسيمها الى عدة محاور و مجالات يحدث فيها التغيير كليا او جزئيا.

#### أولا: عناصر إدارة التغيير:

يرى بعض العلماء أن أي عملية تغيير تتكون من ستة عناصر رئيسية، ينصح كل من يتعامل مع التغيير و إحداثه دارستها و التعرف على كيفية التعامل معها وتبدأ جميعها سداسي التغيير" بحرف الميم أطلق عليها الباحث و الكاتب الحمادي علي في كتابه "التغيير الذكي"، الميمات الست: (الحمادي، 1999، الصفحات 24-25)

- 1-موضوع التغيير: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير أو العنصر المعني بالتغيير
- 2-المغير: و هو الذي يطالب بعملية التغيير و ينادي بها، و يبدأ في ممارستها و يقودها، فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير
- 3-المؤيد للتغيير: و هو الذي يؤيد و يقدم الدعم و المساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها
- 4-المحايد: وهو الذي لم يشكل رأيا و يتبنى موقفا واضحا تجاه العملية التغييرية .
- 5-المقاوم: وهو الذي يرفض و يقاوم عملية التغيير و يسعى إلى إفشالها و القضاء عليها أو تأخيرها و تشويهها
- 6-مقاومة المقاومة: وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير و مؤيدوه لترويض المقاومة أو إجهاضها أو القضاء عليها.

#### الشكل (1-3) عناصر إدارة التغيير (الميمات الست)



الشكل من إعداد الطالب اعتمادا على المعلومات أعلاه

### ثانياً: محاور إدارة التغيير:

لتفعيل عمليات التغيير ينبغي منذ البداية تصنيف طبيعة التغييرات التي ستجربها قيادة المؤسسة، وطبيعة الكيانات والعلاقات التي ستمسها العملية - المعارف Savoir، الطرق الإجرائية Méthodes opératoires، الأدوار والتصرفات Rôles et comportements، القيم - Valeurs ومن هذا المنطلق يمكن تصنيف عمليات التغيير وفق أربع محاور أساسية مثلما هو موضح في مايلي: (نبيل، 2015)

- 1- تغييرات هيكلية: تغيير النشاط، العلاقات، الأدوار، إجراءات اتخاذ القرارات
- 2- تغييرات وظيفية: توزيع الوظائف، أدوارها، العلاقات الوظيفية
- 3- تغييرات سلوكية: الظروف البيكوجتماعية للعمل، الأدوار، السلوكيات
- 4- تغييرات فنية: المعارف، ابتكارات المنتج أو الاتصالات، طرق جديدة في المانجمنت

### ثالثاً: مجالات إدارة التغيير

تنشط المنظمة وسط بيئة متغيرة مضطربة وتنافس حاد على المكانة في السوق، وفي تفاعلها مع هذه البيئة يمكن أن تلجأ المنظمة إلى إحداث تغييرات على عدة مستويات ومجالات من أجل التكيف مع هذه المتغيرات بما يضمن سيرورة أعمالها، ومن بينها نجد ما يأتي:

**1- التغيير الهيكلي:** يأتي التغيير عادة في الهيكل التنظيمي لأي منظمة كنتيجة طبيعية لتغيير في الرسالة أو في النشاط (كليا أو جزئياً، أو في الأهداف والتكنولوجيا أو توسيع حجم العمليات للتكيف مع المتغيرات المحيطة. وكاستجابة لذلك تلجأ المنظمة إلى إنشاء أو إلغاء مصالح أو أقسام أو تغيير في هيكل السلطة، أو تغيير في اختصاصات مسندة للوحدات التنظيمية أو تغيير في تقليص أو زيادة عدد المناصب أو خطوط الإنتاج. المسميات الوظيفية أو البطاقات الفنية للمهام أو ويرى كثير من العلماء والباحثين والممارسين ومديري المؤسسات الناجحة على أن المؤسسة التي تحتوي على هيكل تنظيمي مركزي مرن يمكنها التكيف والاستجابة السريعة ل:

\*-تغيير الظروف

\*-مطالب الزبائن المستمرة أو ضغوط المنافسة .

\*-تخفيض مسارات اتخاذ القرارات .

\*-تكوين عمال و تعويدهم على التغيير (في المناصب و الإجراءات و أساليب العمل و وظائف جديدة، و

الإحلال والندب أو التدوير وتنوع التخصص الوظيفي (بوعطيط، 2015، الصفحات 196-197) :

إضافة إلى ذلك عادة ما تلجأ الدول و الحكومات إلى اعتماد إصلاحات إدارية عن طريق إدخال تغييرات هيكلية وبنوية، أو من خلال إعادة توزيع الأدوار والاختصاصات.

كما يستعمل هذا المدخل عند إعادة النظر في مهمة المنظمة و أهدافها الجوهرية وتعديل إستراتيجياتها.



## الفصل الأول: إدارة التغيير وأثرها على أداء الموارد البشرية (الإطار المفاهيمي)

وعليه، يساهم التغيير الهيكلي في تغيير طبيعة الوظيفة إما بإثرائها أو توسيع نطاقها و تبسيطها بهدف مشاركة العاملين في المبادرة بالتغيير والأنظمة المرتبطة مثل هيكل الوظيفة، أنظمة الحوافز... إلخ. (لعراي، 2010، صفحة 17)

و يستند هذا البعد من التغيير إلى إدخال تعديلات في الهيكل التنظيمي وعلاقات السلطة والمسؤولية وأنظمة اتخاذ القرارات.

من أبرز التغييرات الهيكلية الحديثة ما قامت به مؤسسة At&T عندما بادرت بإعادة هيكلة وحدات الأعمال الإستراتيجية لديها في 19 وحدة بدلا من 6 وحدات فقط.

فيشير التغيير الهيكلي من منظور التغيير التنظيمي إلى التصرفات الإدارية التي تستهدف تحسين الأداء من خلال تغيير هيكل العلاقات الرسمية لمواقع السلطة والمسؤولية، يأخذ عدة أشكال أهمها: (بولرباخ، 2020-2021، صفحة 54)

\*-تغيير طبيعة الوظيفة: ذلك من خلال استخدام أساليب أو تكنولوجيا جديدة مثل: الإثراء الوظيفي؛ تبسيط الوظيفة؛ توسيع نطاق الوظيفة.

\*-التغيير في طبيعة علاقات السلطات التنفيذية والاستشارية: يكون ذلك من خلال إنشاء أجهزة دعم العاملين بصفة مؤقتة أو دائمة، يتم ذلك في المواقف التي تواجه فيها المؤسسة نموا سريعا في عملياتها.

\*-التغيير في الأنظمة الاجتماعية: يشير هذا المفهوم إلى جهود التغيير التي تستهدف إحداث مستوى أعلى من التوافق بين التكنولوجيا والهيكل وأنماط التفاعل الاجتماعي في الوحدة التنظيمية، يكمن مجال التركيز في التغيير الاجتماعي الفني في مشاركة العاملين مسؤولية المبادرة بالتغيير والأنظمة مثل تصميم الوظيفة، جداول العمل وأنظمة الحوافز.

### 2- التغيير التكنولوجي:

يتم التغيير التكنولوجي عبر إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل بغرض زيادة الإنتاج ورفع الأداء وخفض الكلفة وتحسين الجودة ويعتبر من أهم مجالات التغيير فهي تلعب دورا مهما ومؤثرا في فعالية المنظمة. (العبري، 2014، صفحة 20)

"التكنولوجيا" لفظة معربة تعني "التقنية"، وتعتبر على أنواع المعرفة الفنية والعملية والتطبيقية التي يمكن أن تسهم في توفير الوسائل والمعدات والآلات والأجهزة الميكانيكية والإلكترونية ذات الكفاءة العالية والأداء الأفضل، مما يوفر على الإنسان جهده ووقته ويحقق للمنظمات أهدافها.

وتقوم المنظمة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي في الطرق والوسائل والإجراءات، مما يولد طرقا ووسائل وإجراءات جديدة بفعل هذا التغيير، ويكون التغيير ذا آثار ظاهرة على السلوك الفردي والجماعات وكذلك على الهيكل التنظيمي داخل المنظمة. (رحيم و علاوي، 2014، صفحة 35)

ولا شك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة، وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهمة بالتكنولوجيا والمنظمات وهما: (الماضي، 2000، صفحة 49)

**الاتجاه الأول:** وهو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.

**الاتجاه الثاني:** يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

وتتراوح التغييرات التكنولوجية من بسيطة كإدخال حاسب آلي إلى أساسية مثل التحول من خط إنتاج محكم إلى مرن. وتزداد درجة صعوبة تغيير التكنولوجيا كلما استهدفنا تغيير تكنولوجيا العقل البشري نظرا لصعوبة تحليلها وتحديد مدى جودتها و قابليتها للتغيير. و مثال ذلك القدرة الإبداعية على عكس التكنولوجيا المادية كالأجهزة و المعدات التي يسهل تغييرها. (بوفاتح، 2011-2012)

### 3- التغيير الإنساني:

إن التغيير التنظيمي يمكن أن يشمل النواحي الإنسانية في المنظمة ، هذا التغيير يشمل ناحيتين متميزتين هما :  
المهارات والأداء .

الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات.

إن المدراء يمكنهم أتباع ثلاثة مداخل لتحديث المهارات ، وتحسين الأداء :

\*- الإحلال : معنى ذلك تجديد العقود

\*- التحديث التدريجي للعاملين أي وضع معايير جديدة لاختبار العاملين.

\*- تدريب العاملين الحاليين لتحسين أدائهم للعمل من خلال تنمية مهاراتهم.

أما التغيير الذي يستهدف اتجاهات ومدركات وسلوكيات وتوقعات العاملين فهو التنمية التنظيمية.

وباختصار يمكن التركيز على أهم المجالات التي تشملها محاولة التغيير التنظيمي كالتالي:

\*-تغير الأنشطة التي يمارسها التنظيم وذلك باستحداث أنشطة جديدة أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال الجارية.

\*-تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويكون ذلك ب:

-التغيير الكمي للأفراد :بالاستغناء عن بعضهم البعض ، أو توظيف آخرين جدد

-التغيير النوعي للأفراد : وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم ، من خلال ، نظم التدريب وتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

-تغيير الإمكانيات المتاحة للتنظيم وذلك بالاستزادة من الموارد والطاقات القائمة أو الحصول على نوعيات جديدة من الموارد تحل محل المستخدم حاليا ولكن تفوقها في القدرة.وهنا يمكن أن نتصور أحد أبعاد عملية التغيير في الإمكانيات، بمحاولة إعادة توجيهها نحو استخدامات أكثر عائدا أو ترشيد استخدامها في نفس المجال.

-التغير في النظم والإجراءات ، حيث أن عملية التغيير تتجه إلى تبسيط إجراءات تطوير النظم مستهدفة تخفيض

الوقت والجهد، وتوفير الإمكانيات والموارد المستخدمة في أداء الأعمال التنظيمية، وصولا إلى مستوى أعلى من الكفاءة ومن ثم رضا المتعاملين مع التنظيم.

-وهناك مجال ينصب على هيكل التنظيم ، وتتركز عملية التغيير هنا على إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع

## الفصل الأول: إدارة التغيير وأثرها على أداء الموارد البشرية (الإطار المفاهيمي)

الوظائف وإعادة خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية.

وعادة ما تتمثل عملية إعادة تصميم الهيكل التنظيمي على استحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى، ويترتب على ذلك من

تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى : أفراد ، إمكانيات ، نظم وإجراءات. (سعيد، 2006، الصفحات 887-888)

### 4- تغيير الثقافة التنظيمية :

تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في التغيير والتطوير التنظيمي، الذي يعتبر أهم سمة من سمات العصر الحديث، حيث تحتاجه جميع المؤسسات والدوائر في القطاعين العام والخاص، لمواجهة التحديات ومواكبة المستجدات العالمية المتسارعة، فأصبح من غير الممكن أن تعيش أي دولة أو مؤسسة أو دائرة في معزل عن التغييرات .

إن الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة لأخرى سواء كانت قوية أو ضعيفة، فإنها تؤثر سلبيًا أو إيجابًا على أداء وفاعلية المنظمات، وعملية تغييرها ليست سهلة. فقد ذكر Robbins أن تغيير أي ثقافة تنظيمية يكون أسهل عند توفر الظروف التالية: (كردي، 2014)

### أ- حدث مأساوي Dramatic Crisis

هذه هي الصدمة التي تجعل القائمين على المنظمة، أن تسعى لتغيير ثقافتها، مثل: فقد عميل مهم جدًا، أو دخول منافسين جدد سحبوا البساط من تحت المنظمة، عندها يبدأ التساؤل عن مدى ارتباط ما حدث بالثقافة التنظيمية للمنظمة.

### ب- عملية الدوران للقيادات Turn over of leadership

وجود قادة جدد في المنظمة يجعل لهم نظرة جديدة وقيم جديدة يرغبون في نشرها بين العاملين، وقد يكون تغيير القادة في الأصل ناتج عن حادث كبير أو أزمة، وبالتالي يرغب القادة الجدد في إمكانية إيجاد حلول لتلك المشكلة، ولكن هذا يصعب تحقيقه إن لم يتعاون مع القادة الجدد المدراء القدامى لأهميتهم، ولمعرفة بكافة تفاصيل وأمر المنظمة مثال ذلك: عندما استأجرت شركة IBM مدير من شركة، واستأجرت شركة جنرال موتورز مدير آخر، واتفق الإثنان على تكوين قيادة جديد بنظرة جديدة.

### ج- صغر حجم وعمر المنظمة Young & small Organization

## الفصل الأول: إدارة التغيير وأثرها على أداء الموارد البشرية (الإطار المفاهيمي)

حيث كلما صغر حجم المنظمة، أمكن تغيير ثقافتها التنظيمية، وكذلك كلما صغر عمر المنظمة، أي: أنها حديثة الإنشاء، كلما كان أسهل تغيير ثقافتها، وهذا يفسر لنا صعوبة تغيير ثقافة الشركات التي تقدر بملايين الدولارات، لأنها تكون بحجم هائل وغالبًا عمر قديم يصعب تغييره.

### د- ضعف الثقافة Weak Culture

حيث أن الثقافة الضعيفة بين العاملين، يمكن تغييرها بسهولة أكثر من الثقافة القوية، لأن الثقافة القوية يتمسك بها العاملون ولا يفرطون بها بسهولة.

فهنالك أمور لابد من أخذها بالإعتبار عند القيام بتغيير الثقافة؛ وهي:

أ- أن تكون الإدارة العليا هي القدوة والمثل الأعلى للعاملين عبر سلوكياتهم، أي: أن تلتزم الإدارة العليا بالتغييرات وتدعمها.

ب- إبتكار رموز جديدة أو شعارات أو قصص جديدة لتحل محل القديم.

ج- إختيار وترقية ودعم الموظفين الذين يقومون بالتغيير ويؤمنون بالتغييرات الجديدة ويحملون نفس الرؤية.

د- عملية تطبيع وتعويد العاملين على القيم الجديدة ونشرها بينهم.

هـ- تغيير نظام المكافأة للعاملين لتشجيع قبول القيم الجديدة وتثبيتها، فيصبح هناك ربط ما بين المكافأة والتقدير بالنظام الجديد.

و- استبدال القيم والمعايير غير المكتوبة بوضع القيم الجديدة على هيئة قوانين والتزامات يلتزم بها العاملون.

ي- التخلص من الثقافات الفرعية وذلك عن طريق عمل تنقلات في العمل، وتغيير في الأقسام للقضاء على أي معارضة للثقافة الجديدة.

ن- عمل فريق من النخبة يتشارك العاملين في صياغة أفكاره، وإشعار العاملين أنهم جزء من هذا التغيير، وأنهم من ساهم في صياغة الثقافة الجديدة.

رغم ما ذكر آنفًا؛ فلا تتوقع أن التغيير سوف يحدث بسهولة، فلا بد من الصبر والانتظار، أما إن كان السؤال؛ عن إمكانية تغيير الثقافة التنظيمية، فالجواب نعم؛ ولكن يحكمها الاعتبارات التي ذكرت

### المطلب الثالث: معوقات و مقاومة التغيير

يعتبر التعامل مع التغيير من اصعب الامور ،على هذا الأساس فان ردة فعل الموارد البشرية تكون لا ارادية ب مقاومتها في البداية ، و مع معرفة أسبابه و استخدام الأساليب المناسبة للتقليل منه يصبح التغيير امرا ممنهجا و عاديا.

#### أولا : معوقات إدارة التغيير:

تعددت العوائق التي تواجه إدارة التغيير نلخصها في ما يلي: (عرفة، 2012، الصفحات 51-52)

1-الثقافة الفردية: إن بعض محاور التغيير قد تتعارض مع ثقافة الفرد وأبعادها الحضارية وهذا ما لا يجعله مرتاحا في عمليه الانخراط في هذا النهج ومن هذا المنظور ينبغي على مصممي برامج التغيير التنظيمي وقيادته مراعاة هذا البعد الخطير وإدارة المزيج الثقافي المنظمي بعناية وتختلف ردود أفعال الأشخاص الناجمة عن التغييرات من حولهم حيث تتدرج من القبول إلى المقاومة والرفض لذا يجب أن نتعرف على أسباب مقاومه تغيير ومصادر هذه المقاومة التعامل معها حيث إن طبيعة الناس تقبل التغيير كأمر طبيعي في الحياة ولكن ما يرفضه الناس هي الإجراءات التي يمر بها التغيير والأساليب المستخدمة والظروف المحيطة بهذا التغيير.

2-الشعور بالأمان أو الخوف: قد يتطلب الوضع الجيد توصيفا وظيفيا ينشأ التزامات معايير الجودة مثلا وهذا ما يدفع البعض على الشك في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير وبالتالي التخوف من فقدان المنصب أو التدرج الوظيفي وهذا كما قد ينشأ مقاومه للتغيير تسعه للحفاظ على الوضع الحالي بالمقابل إذا ما تمكن قيادي المؤسسة من تلبية حاجيات الأمان لدى الجمهور الداخلي من خلال إشعاره بأهميته كل الوظائف في نجاح التغيير وقياده المؤسسة نحو التميز.

3-الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية قد يرفض التغيير تنظيمي أن يفصل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقة مميزة وحتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين وهذا ما قد يدفعه إلى السعي الحديث بهدف المحافظة على الوضع أما إذا لعب قيادي التغيير في المنظمة دورا ايجابيا و اقنعوا منقادهم بان التغيير التنظيمي المستهدف سيزيد من فرص الانتماء الاجتماعي لاتساع التفاعل والمعاملات.

4-درجة الثقة مع قيادي تغيير في المؤسسة: أن الثقة الكاملة في قيادي التغيير وغياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير دونما الاعتقاد أن هذه القيادة متحايلة عليه لأنها تكثرت التوجيهات ولكي تكسب القيادة هذه الثقة وتقضي على الحساسيات في المهدي ينبغي أن تشرح أعمق الغايات والأهداف الحقيقية المبتغاة من التغيير التنظيمي في حدود استيعاب كل مستوى تنظيمي.

5-الخوف من الخسارة المادية أو توقع مكسب مادي: حيث قد يسود الاعتقاد بان أعباء عمليه التغيير معظمها ستقع على إداريين مستويات الوسطى والعاملين وهذا الاعتقاد سيتحول إلى خوف قد ينتج عنه مقاومه شديدة للتغيير وفق هذا المنظور الريب بان التغيير يعني وقت أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر أما إذا

## الفصل الأول: إدارة التغيير وأثرها على أداء الموارد البشرية (الإطار المفاهيمي)

تمكن قياديي التغيير من إقناع المنقادين بأن عملية التغيير ستعود بالفائدة على الجميع فان الجميع سيشاركون في عملية التغيير.

### ثانيا : مقاومة التغيير

**1-تعريف مقاومة التغيير :** عرف التغيير التنظيمي بأنه ردة فعل سلبية من العاملين في المنظمات يكون الهدف من إعاقة تطبيق التغيير المقترح و المماثلة في تطبيقه بسبب اعتيادهم على سلوكياتهم الحالية وارتياحهم لها وخوفهم من الآثار الناجمة عن تغييرها . (عوض، 2021، صفحة 16)

وبين العامري والغالبي أن مقاومة التغيير تشير إلى وقوف الأفراد والمجموعات موقفا سلبيا يدل على عدم الرضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل ترى الإدارة انه ضروري لتحسين مستويات الأداء وزيادة فعالية المنظمة (الهاشمي، 2010، صفحة 21)

### 2-أسباب مقاومة التغيير:

تتعدد أسباب مقاومة التغيير في المنظمات ويمكن عرض هذه الأسباب في ما يلي: (حري، 2021، الصفحات 40-41-42)

أ- الخوف من المجهول : قد يعتقد الأفراد انه سيترتب عن التغيير الاستغناء عن بعض الوظائف بسبب استخدام تكنولوجيا جديدة أو نظام عمل جديد أو قد يكون سبب مقاومتهم هو خوفهم من عدم تناسب قدراتهم مع متطلبات العمل الجديد وزيادة الأعباء تلقى عليهم أو خوفا من تعرضهم الانتقال إلى مكان آخر للعمل أو عدم التأكد مما قد يحدث مستقبلا أو لهم الاستقرار ...

ب- الخسارة : الفرد يقاوم التغيير عند شعوره بالخسارة ،والسبب في ذلك أن معظم نواحي التغيير تتضمن تعديلا في الاختصاصات وتعديلا في جداول العمل، وتعديلا آخر في جماعات العمل والخسارة في المركز، والخسارة في التخلي عن إجراءات عمل تعود عليها الفرد ...كل هذا يمثل مشكلة يترتب عليها مقاومه التغيير .

ج-الارتياح للمألوف: يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على المألوف لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة

د- انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة :لان التغيير يتطلب تغيرات وتبديلات في المناهج والأساليب وفي ذلك تهديد للأمن النفسي خصوصا أفراد الذين يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير .

هـ - صالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأنه عني خسارة شخصية له كيان نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة ماله أو معنوية به .

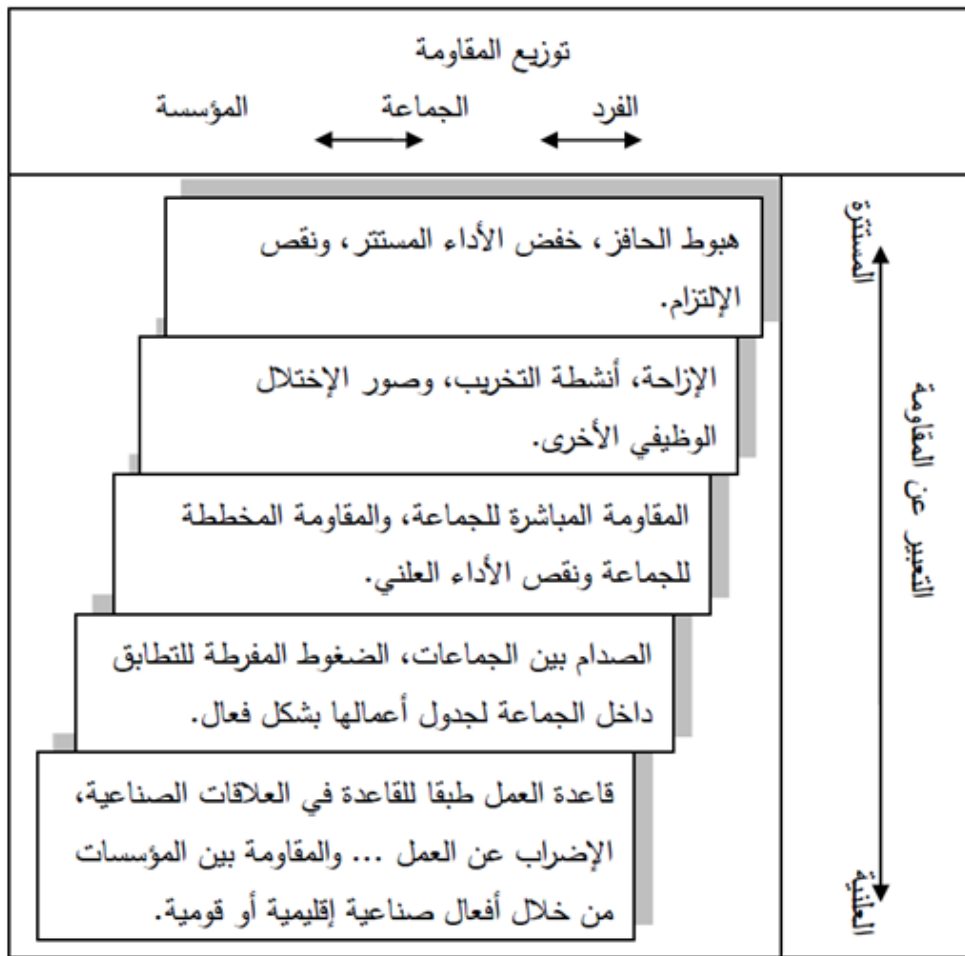
و- أسباب اجتماعية: إن التغيير بطبيعته قد يولد تخوفا من المجهول عند بعض الأشخاص يؤدي إلى فك بعض الأوامر وتأسيس أوامر وارتباطات جديدة غير معروضة، جو الصداقة والعلاقات الاجتماعية القائمة، أو تهديد المركز الاجتماعي لبعض الموظفين عدم الانسجام مع القيم و القناعات الموجودة...

## الفصل الأول: إدارة التغيير وأثرها على أداء الموارد البشرية (الإطار المفاهيمي)

ي-اختلاف الإدراك:

تنتج مقاومه التغيير من اختلاف الإدراك من فرد لآخر مثال فان المدير ذو الخلفية التسويقية يمكن يشخص الموقف وان يطالب بان يكون التغيير في شكل زيادة الجهود الترويجية والإعلانية. وفي نفس الوقت فان مدير أخر ذا خلفية إنتاجية يصل إلى إدراك آخر ألا وهو هويات الجودة وزيادة الإنتاجية معنى ذلك أن المديرين يرون الأمور من زوايا متعددة ومن ثمة يطالبون وبوسائل مختلفة لإعداد التغيير وفي هذا المثال فان المدير الثاني ذو الخلفية الإنتاجية سوف يقاوم التغيير المقترح من المدير الأول عند إقراره والسبب هو اختلاف الإدراك.

الشكل (1-3) أشكال التعبير عن مقاومة التغيير على مستوى الفرد و الجماعة و المؤسسة



المصدر: نيجل كنج، نيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل إنتقادي للمنظمات، ترجمة: محمد حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص.316.

ثالثاً: أساليب التغلب على مقاومة التغيير

## الفصل الأول: إدارة التغيير وأثرها على أداء الموارد البشرية (الإطار المفاهيمي)

يؤكد أحمد سيد مصطفى على سبعة مراحل يمكن إتباعها لتخفيف مقاومة التغيير بحيث يستحسن أن تتبع بشكل متدرج. وقد يمكن إتباع بعضها أو كلها مجتمعة وذلك بحسب درجة المقاومة التي يتعرض لها مخطط التغيير وهي كالتالي: (الدين، 2006، الصفحات 213-214-215)

### 1-الاتصال للإقناع:

تعتبر هذه المرحلة أكثر طرق خفض مقاومة التغيير شيوعا حيث يجب أن يشرح للأفراد من خلال عمليات الاتصال طبيعة التغيير ومسبباته وأهدافه، وهذا يساعد في إعدادهم للتغيير وشحن حماسهم للإسهام الإيجابي فيه، وهنا نقول للمدير أو المشرف الذي يتعامل مع معارض التغيير، أعطه عينيك أو نظارتك ليرى بها ما تراه أنت.

### 2-المشاركة:

إن أخذ رأي المتأثرين بالتغيير في الاعتبار يساعد على تصميم وتنفيذ التغيير ويزيد من درجة إسهامهم فيه والتزامهم به، فإن شعر الأفراد أن أفكارهم ومواقفهم موضع اعتبار في ممارسة الرؤساء أو المشرفين كما أنها منظمته في جهود التغيير سيميلون لأن يكونوا أقل مقاومة للتغيير، ويجب إدراك بأن الاختلاف في الرأي يمكن أن يهيء جو الإبداع والتطوير.

### 3-الوعد بالدعم والمساعدة على التكيف:

قد يتوقع المستهدفون بالتغيير ألا يقدر على استيفاء متطلبات التغيير مثل اكتساب القدرات والمهارات الجديدة، وهنا يمكن يبتعد مخطوطا التغيير بتقديم الدعم المعنوي وتهيئة برامج التدريب بما يهيئ أداءا فعالا للمشاركين في برنامج التغيير.

### 4-التفاوض:

إذا أسفرت المراحل السابقة في اقتناع بسيط بطبيعة التغيير وظل طرف أو أكثر بمقاومته، فيتطلب الأمر حينئذ التخطيط لعملية التفاوض الفاعلة، ويهدف التفاوض إلى تحقيق درجة أكبر من إقناع معارضي التغيير بأهميته والمزايا التي يمكن أن تعود عليه وعلى المنظمة. وللنجاح في هذه المهمة يجب التخطيط الجيد للتفاوض من حيث اختيار التوقيت وأعضاء فريق التفاوض واختيار التكتيكات المناسبة لذلك.

### 5-المناورة:

إن لم تنجح مراحل الاقتناع أو المشاركة أو التفاوض في تخفيف حدة المعارضة للتغيير، قد تظهر الحاجة للمناورة كصيغة للسلوك السياسي إزاء المقاومة وذلك من خلال الإقدام والإحجام، و الديم والتأخير، أو الالتفاف حول الهدف لجعل المستهدف بالتغيير يقتنع به دون مقاومة.

### 6-الإلزام الضمني و الصريح:

عندما يكون هذا التغيير حتميا ولا يتوفر على مدى زمني لأي جهد للاقتناع بالتغيير والإلزام الضمني يتمثل في أي صيغة غير مكتوبة أو تلميح ضمني يدرك معه للمستهدف بالتغيير بأنه لا مفر من الالتزام بالتغيير، أما الإلزام الصريح فيتمثل في سياسة أو قرار يخطر به المستهدف بالتغيير باعتباره توجها رسميا يتعين الالتزام به،



## الفصل الأول: إدارة التغيير وأثرها على أداء الموارد البشرية (الإطار المفاهيمي)

وفي كل الأحوال يجب أن يرافق الالتزام بالتغيير اتصالات رسمية وغير رسمية تلطف الأثر السلبي للإلزام بالتغيير بحيث يبدو الأمر إلزاماً له بالتغيير وليس إكراهاً.

### 7- النقل والفصل والتعيين:

تعتبر هذه الوسيلة كآخر ورقة في يد الإدارة أو مخطط التغيير لاسيما إذا كان المقاوم على درجة عالية من التعنت والتطلب، ويتعذر إلزامه بقبول التغيير، وبحيث لا يوجد هناك مجال من الوقت لتأجيل التغيير يتضح لنا في هذا الجانب بأن هناك طرق ووسائل متبعة يمكن استعمالها لمجابهة مقاومة التغيير وذلك حتى نقلل أو نلطف المقاومة للتغيير، ويرتبط مدى فعالية ونجاح الطرائق على مدى قدرة المشرف في التحكم والاستغلال الأحسن للأساليب في معالجة ظواهر المقاومة، ولذا وجب تدريب المشرفين في طرق تنفيذ التغيير، وفي كيفية التعامل مع المرؤوسين في فترة التغيير وتكييفهم معه وتكييف التغيير لهم .

الجدول (1-1) أساليب معالجة مقاومة التغيير

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التعليم والتبليغ	عند عدم وجود معلومات دقيقة للتحليل	الإقناع يساعد على تنفيذ التغيير	يحتاج لوقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبير
المشاركة	عند وجود مقاومة كبيرة	إلتزام المشاركين بما يشاركون بوضعه	مضيعة للوقت إذا شاركوا بما لا يتلاءم مع التغيير
التسهيل والدعم	في المواقف التي يقاوم فيها الأفراد بسبب عدم التكيف	لا يوجد أسلوب محدد لمعالجة عدم التكيف	يأخذ وقت أطول ويكون مكلف
التفاوض والإتفاق	عند تعرض الفرد للخسارة جراء التغيير	طريقة سهلة نسبياً	قد تكون مكلفة إذا طالب آخرون الأسلوب نفسه
المناوراة والأستقطاب	حين تفشل الأساليب الأخرى	حل غير مكلف	إمكانية حدوث مشكلات مستقبلية
الترهيب الصريح والضمني	عند وجود حاجة للإسراع بالتغيير بوجود السلطة	سريع على كافة أنواع المقاومة	يمكن أن يؤدي إلى المخاطرة

المصدر: موسى اللوزي: التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة،

عمان، الأردن، 2009، ص.54.

### المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية

سنتطرق في مبحثنا هذا الى ماهية الموارد البشرية و وظائف إدارة الموارد البشرية و أدائها و تقييم الأداء بطرق مختلفة

#### المطلب الأول: مفاهيم حول الموارد البشرية

ان موضوع الموارد البشرية من اعقد المواضيع الإدارية و اصعبها و لديه اهمية بالغة في المجال الإداري و و لقد اصبح لديها إدارة خاصة و وظائف تقوم بها هذه الإدارة.

#### أولاً: تعريف و أهمية الموارد البشرية

**1- تعريف الموارد البشرية:** تعرف بأنها مجموع العاملين من مختلف الفئات المستويات والتخصصات يعتمد عليهم المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها تعريف jean marie peretti يرى إلى الموارد البشرية من منظور آخر ويؤكد على إطلاق اصطلاح الموارد البشرية على الأفراد لا يعني أنهم موارد لأنهم يملكون الموارد (المهارات والمواهب والقدرات). (الحجازي و المعالم، 2013، الصفحات 19-20)

تعريف الموارد البشرية : هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء و مرؤوسين ، و الذين جرى توظيفهم فيها ، لأداء كافة الأعمال و الوظائف الخاصة بها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح و تضبط و توحد أنماطهم السلوكية، و مجموعة من الخطط و الأنظمة و الإجراءات و السياسات ، التي تنظم مهامهم و تنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها و أهداف إستراتيجيتها المستقبلية. (عقيلي، 2005، صفحة 11)

#### 2-أهمية الموارد البشرية:

توجد أهمية بالغة للموارد البشرية مثلما هو موضح ادناه: (عبد الحميد، 2021)

أ-تعتبر أهمية الموارد البشرية بأنها القوة المحركة لجميع العمليات اليومية التي توجد داخل المنظمات والشركات.

ب- تعتبر الحجر الرئيسي الذي يبدأ منه تحقيق جميع الأهداف المنظمة: وذلك عن طريق ما يكون متوافر من كافة الطاقات البشرية المرتفعة، التي تشمل كمية كبيرة من المعرفة والخبرة المهنية التي تعمل على مساعدة جميع المنظمات في التغلب على العديد من المشكلات التي تواجهها ويترتب عليه زيادة الكفاءة المهنية.

ج-رفع الكفاءة و الفاعلية داخل المنظمة لكي تصبح هذه المنظمة قادرة على الدخول مع المنافسين في السوق: تتمنى جميع المنظمات استخدام أفضل القوى العاملة وتعمل على تقديم لهم قدر كافي من المكافآت المادية والمعنوية.

ثانياً: خصائص الموارد البشرية: بعدما تطرقنا إلى أهمية الاستثمار في المورد البشري فإننا بهذا نفر خصوصيته كمورد يختلف عن خصوصية الموارد الأخرى فهو مورد و بشري في الوقت نفسه ، و لهذا وجب الالتزام بنوعيات و قيد هذا المورد بذاته و من خلال عمله ، فهذا المورد يمتلك مجموعة من الخصائص لا تمتلكها أية موارد أخرى ، فهو يمتلك القدرة على التناسق و التنسيق و التكامل و الحكم و التقدير والتصور و هذا ما يمثل خصائص ارتقائه. كما أننا لا بد أن ننظر للعامل في عمله كإنسان باعتباره مخلوق معنوي و اجتماعي ، و إن هذا يدعونا إلى التساؤل عن كيفية تنظيم العمل ليناسب خصائص هذا المورد و الذي يمتلك مجموعة من الخصائص تمكنه أن يسيطر سيطرة كاملة على ما يعمل شريطة أن يحفز دائماً للعمل و الإنجاز ، و من بين هذه الخصائص نذكر: (بوكفوس، 2006، الصفحات 48-49)

1-النتائج الجيدة هي السلوك و ليست الإمكانيات المادية : عندما ذهب خبراء أوروبا و فنيوها إلى الولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع "مارشال" لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية دهشوا عندما وجدوا أن الإمكانيات و الأدوات و الأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية سواء العسكرية ، والاقتصادية هي نفسها و لا تختلف كثيراً عنها في أوروبا و من ثم أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب ، و لكن وراء كل صور التقدم الآلي و الأدائي و الإجرائي هو سلوك الإنسان العامل، و من ثم استنتجوا شعار عام لا يزال سارياً إلى اليوم و هو : "أن الإنتاجية سلوك " أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان و ليست بفضل أدوات العمل

2-التحفيز بالترغيب : إن التحفيز التقليدي ، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة و إن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت نير التخويف ، و في حد ذاته لا يمكن يخلق الحافز للعمل فلذلك لا بد أن نستبدله بدوافع إيجابية ، و يمثل الوصول إلى هذه الدوافع م أصعب وأهم واجبات و مسؤوليات القائد حالياً .

3-قدرة الإنسان على التحكم و السيطرة : أن المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم و تسيطر على جودة ما تعمل و كم ، و متى ، و أين تعمل ، و لماذا ؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة و إيجابية ، عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقاً لشروطه و دوافعه التي يحددها ، و نأخذ على سبيل المثال : الكمبيوتر فهو أحدث الآلات دقة لا يزيد على نظام يلعب الإنسان فيه الدور الأول في كفاءة تشغيله بل و في أصل وجوده ، هذا ناهيك عن الأعمال و الواجبات التي تحتاج إلى تصورات و تخيلات الإنسان و أحاسيسه و عواطفه وتقديراته

4-الميل الاجتماعي للإنسان : فالمخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل دائماً في شكل أو آخر من أشكال الجماعة بل إنه يسعى عمداً إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك ، يتبادل التأثير بينه و بين أفراد جماعته ، و لذلك وجب أن ينسق و يوفق بين الفرد ككيان له ذاتيته و بين الجماعة كتكوين له اعتباره

5-تطور الإنسان و تنميته عملية داخلية ذاتية : فالإنسان يتميز بأن تنميته و تطويره ليست عملية من خارجه تصنع له ، و لكنها شيء داخلي اسمه النمو ، لأن النمو يبدأ من الداخل و الذات ، و إن خصائص التفوق

## الفصل الأول: إدارة التغيير وأثرها على أداء الموارد البشرية (الإطار المفاهيمي)

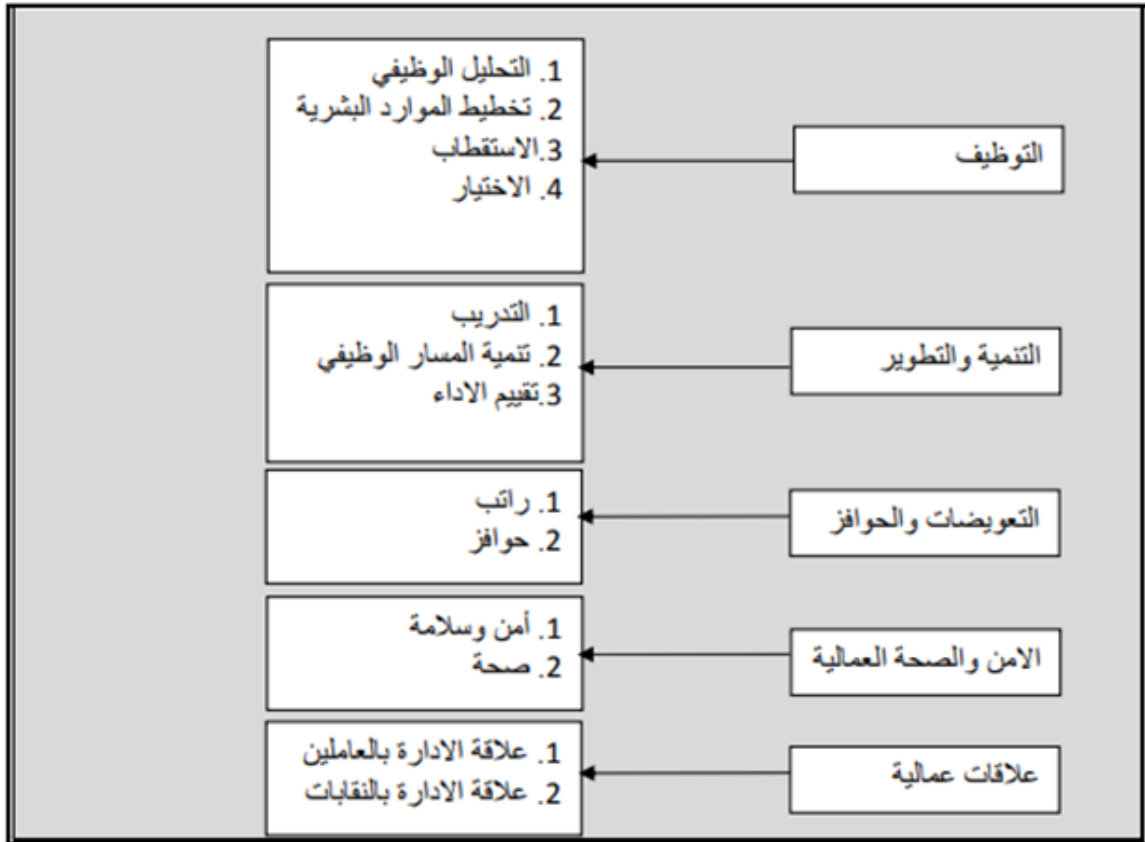
أقوى دائماً و أكثر دوما إذا بدأت من الداخل ، و مع ذلك فإن نوع العمل لا بد و أن يساعد على خلق و تشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور و السعي للنمو و التطور

6- طاقة الإنسان على إحداث التغيير : أن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوما إلى الأشياء الجديدة و المغايرة ، و كل ما هناك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيأ الإنسان نفسياً لقبول التغيير، و من هذه الشروط أن يبدو له التغيير منطقياً و رشيداً أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة ، و لا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف الواجبات و مسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء القريبة منها ، و هذا يساعدنا بالضرورة في الإسقاط على المستوى الخاص و المتمثل في تنمية الموارد البشرية.

### ثالثاً : وظائف ادارة الموارد البشرية:

هناك العديد من الكتاب والباحثين صنفوا الوظائف في مجموعات يوضحها الشكل التالي، حيث تم تصنيفها إلى خمس مجموعات رئيسية سيستعرض الجزء كل مجموعة منها وعلاقتها ببعضها البعض : (جاسر علي ابو عوض، 2015، الصفحات 18-23)

الشكل (1-4) وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: (صيام ، محمد(2007) فعالية متطلبات تطبيق وظائف ادارة تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة.

## الفصل الأول: إدارة التغيير وأثرها على أداء الموارد البشرية (الإطار المفاهيمي)

**1- مجموعة التوظيف:** يحدد التوظيف تركيبة الموارد البشرية لأي منظمة هو ما: مثل عدد الأفراد المطلوب توظيفهم او المهارات والقدرات والخبرات الواجب توافرها فيهم و وقت و كيفية النقل أو التعيين أو الاستبعاد كيف نختار الأفراد المناسبين كل في حالة، وتشتمل مجموعة التوظيف على

أ-التحليل الوظيفي: ويقصد بتحليل وتوصيف الوظائف بأنها التعرف على واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة

ب- تخطيط الموارد البشرية : ويقصد بتخطيط الموارد البشرية بأنها تحديد احتياجات المنظمة كما ونوعاً، ويتطلب هذا تقدير طلب المنظمة من العاملين وتحديد هو ما متاح منها، ومن ثم المقارنة بين جانبي الطلب والعرض لتحديد صافي العجز أو الزيادة في الموارد البشرية وهي عملية إعداد الخطط اللازمة لشغل أو تجنب الفراغات الوظيفية المتوقعة، انطلاقاً من تحليل الوظائف الجديدة، أو المتوقع أن تكون شاغرة، إذا وما كان سيتم شغلها بمرشحين من داخل المؤسسة أو خارجها، لذلك فان تخطيط القوى العاملة يشير إلى التخطيط المرتبط بجميع الوظائف داخل المؤسسة خلال فترة مستقبلية

ج-استقطاب الموارد البشرية : يعرف الاستقطاب بأنه العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة ، يتم وقد ذلك عن طريق الإعلان الموسع كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص عمل بالمنظمة .وهو العملية التي تهتم بالبحث عن، وجذب الأفراد المناسبين وجذبهم من بين الأفراد المؤهلين والمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة حتى يتسنى إتمام عملية الاختيار

د-اختيار الموارد البشرية: تعرف عملية الاختيار بأنها عملية انتقاء الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة وينصب اهتمام هذه الوظيفة على إجراء عمليات المقابلة والاختبارات من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

**2- مجموعة التنمية والتطوير:** يركز نشاط مجموعة التنمية والتطوير على التحول من التدريب إلى التعليم المستمر، وتمثل أنشطة تدريب وتطوير الموظفين نشاطاً أساسياً في قلب أنشطة الموارد البشرية أي في منظمة، وهذه الأنشطة الخاصة بالتدريب والتطوير تدعم الأفراد نحو تعلم المهارات الجديدة اكتساب مهارات متنوعة، والتأثير على اتجاهات الأفراد حتى يكون فرد كل بمثابة جزء فعال من فريق عمل فعال في منظمة فعالة، أن كما أنشطة التطوير والتنمية تعني التركيز القوي على مفاهيم الكفاءة والعدالة في المنظمة خاصة عندما يتم دمج هذه الأنشطة في الأنشطة المختلفة للموارد البشرية .

وتشمل مجموعة التدريب والتطوير على الوظائف التالية

أ-تدريب وتطوير العاملين : يعرف التدريب بأنه هو الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها ، ويعرف أيضا بأنه السعي

## الفصل الأول: إدارة التغيير وأثرها على أداء الموارد البشرية (الإطار المفاهيمي)

باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم

ب-تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة بخاصة فيما يتصل بالنقل والترقية والتدريب . وهو عملية مستمرة والتي من خلالها يتقدم الفرد من خلال مجموعة من المراحل التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموع من الخصائص والقضايا أو المشاكل والمهام

ج-تقييم الأداء: يعرف تقييم الأداء بأنه تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية ، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة ويعرف أيضاً بأنه الوظيفة التي تعني وضع نظام لتقويم أداء العاملين .

### 3-مجموعة التعويضات والحوافز:

لابد أن يحصل الأفراد على تعويض مناسب مقابل العمل والجهد الذي يؤدونه، ويتطلب ذلك من المعنيين إعداد هيكل مناسب للرواتب والأجور ونظام الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية. وتشمل هذه المجموعة على:

أ-التعويض ( الراتب): وهو المال الذي يتقاضاه الشخص مقابل أدائه الوظيفي .

ب-الحوافز: وهي عبارة عن مكافآت مالية إضافية غير الراتب الأساسي تشمل الإجازات المدفوعة والرسمية والمرضية والتأمين الصحي .

4- مجموعة الأمن والصحة العمالية: وهذه الوظيفة تعمل على توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين، وذلك للمحافظة على صحة العاملين وإيجاد نوع من الاتجاهات الايجابية نحو المنشأة، وتشتمل على

أ-الأمان : وتشتمل حماية الموظفين من الإصابة بحوادث أثناء العمل

ب-الصحة : تشير إلى خلاء الموظفين أي من مرض جسدي أو نفسي مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والتمسك بالمؤسسة . وبشكل عام تعني هذه الوظيفة بأنها وضع نظم السلامة المهنية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين

5- العلاقات العمالية : وتهدف هذه الوظيفة إلى تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمؤسسة والعمل على إيجاد جو نفسي مناسب للعمل، ويتطلب ذلك من إدارة الموارد البشرية العمل المستمر لمعرفة اتجاه العاملين و رغباتهم

وتركز هذه الوظيفة أيضا على التحول من علاقات العمل إلى العلاقة الحكومية للمنظمة، حيث أن علاقات الموظفين تدعم انسجام العلاقة بين المديرين والموظفين،

## الفصل الأول: إدارة التغيير وأثرها على أداء الموارد البشرية (الإطار المفاهيمي)

أما العلاقات مع النقابات العمالية تشمل المساومة الجماعية و إدارة العلاقة بين الطرفين، وتعتبر وظيفة تطوير علاقات العمل تتضمن تهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين، وتعمل على بحث مطالب النقابات العمالية، ووضع نظام لبحث ومعالجة شكاوي العاملين .

### المطلب الثاني: ماهية تعريف أداء الموارد البشرية:

لقد شغل موضوع أداء الموارد البشرية اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، حيث يعتبر المورد البشري العنصر المهم في تحقيق أهداف المنظمة من أجل استمرارها وبقائها.

أولا : تعريف أداء الموارد البشرية (عيشي، 2006، صفحة 3)

**التعريف الاول:** يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة

**التعريف الثاني:** كما أن هناك من ينظر إلى الأداء الوظيفي على أساس النتائج المحققة لكن من زاوية مختلفة باعتبار أنه مدى أو درجة بلوغ عامل أهداف وحدة العمل و المؤسسة كنتيجة لسلوكه و استخدام مهاراته، قدراته و معارفه (هروم، 2010، صفحة 57)

و من خلال ما سبق يمكن استخلاص التعريف الآتي

**تعريف الأداء :** هو القدرة على القيام بالمهام والأنشطة المطلوبة بكفاءة وفعالية، وتحقيق الأهداف المحددة بطريقة ملائمة ومناسبة.

### ثانيا: عناصر و محددات أداء الموارد البشرية

#### 1-عناصر أداء الموارد البشرية:

هناك ثلاثة عناصر رئيسية للأداء الوظيفي وهي : (الحراشة، 2010، الصفحات 92-93)

أ-الموظف: وما يمتلكه من معرفه وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع

ب-الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات واجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز

ج-الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف و الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي

وبشكل أكثر تحديدا توجد عدة عناصر تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:

## الفصل الأول: إدارة التغيير وأثرها على أداء الموارد البشرية (الإطار المفاهيمي)

\*المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية و الخلفية عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها

\*نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والإلتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء

\*كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز

\*المثابرة و الوثوق: ويدخل هذا في التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في موعدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه

### 2-محددات أداء الموارد البشرية

حسب نموذج بورتر و لولر فان محددات الأداء هي (جمعة، 2015، الصفحات 210-211)

أ-الجهد المبذول: المعبر عنه بدرجة حماس الفرد لأداء عملي وقد تعتمد كميته الجهد على تقييم المكافأة الجزاء ماديا او معنويا ،النتائج من حصول الفرد على التدعيم الحوافز بالمقارنة مع الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد أثناء مهمته.

ب-القدرات والخصائص الفردية: أي قدرات الفرد الشخصية التي يكتسبها أثناء مراحل عمله وكذا الخبرات السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول. أي أن العامل الذي يشعر بقدراته على العمل وخبراته تدفعه للقيام بأي نشاط وأي كان نوعه من اجل بدل جهد اكبر يدفعه إلى الأداء المستمر وهذه القدرات تتغير عبر فترات زمنية.

ج-إدراك العامل لدوره الوظيفي: أي مدى إطلاع العامل بعمله بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك التي يتكون منها عمله، إلى جانب الكيفية التي ينبغي يمارس بها دوره في المؤسسة.

### ثالثا: أنواع الأداء :

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يكمن الاعتماد عليه في تحديد مختلف الأنواع ، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعة (يوسفي، 2014، الصفحات 47-48)

#### 1- حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم الأداء إلى

أ-الأداء الكلي: الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمه باقي العناصر.



## الفصل الأول: إدارة التغيير وأثرها على أداء الموارد البشرية (الإطار المفاهيمي)

الأداء الجزئي: يتم تحقيقه على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد في تقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية أداء وظيفة الأفراد التموين أداء وظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق ، ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك احد الباحثين يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

### 2- حسب معيار الطبيعة ويصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى

أ-الأداء الاقتصادي: أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها والمتجسدة بالفوائد التي تحققها جراء تعظيم نتائجها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها

ب-الأداء الاجتماعي: وهو مرتبط بالأداء الاقتصادي الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسه المؤسسة لنشاطها وهذا الأداء له أهميه كبيره في التأثير على صوره المؤسسة في المحيط الذي تنشأ فيه

ج-الأداء التقني: وهو يمثل قدره التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال سواء تعلق الأمر بدقه المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب

د-الأداء السياسي: ويعتبر عن محاوله المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقا للقوانين والتشريعات المفروضة عليها لإصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافه

ويوجد أيضا معيارين آخرين هما كالاتي (زرنوح، 2017، الصفحات 32-35)

3-حسب المعيار الوظيفي:يمكن تقييم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والتي يمكن حصرها في:

أ - أداء الوظيفة المالية : يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة ويتجسد أداءها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية (مثل: التزوير والاختلاس...) حسن استخدام الأموال العامة وترشيد استعمالها ، احترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية .

ب - أداء وظائف الإنتاج: يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية ، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة.

ج - أداء وظيفة التسويق : ويتمثل بشكل عام في تعريف المتعامل بالخدمة وتسهيل لقاء المنتج به دف إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها.

د - أداء وظيفة الأفراد: تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فتحسن مردوديتها بتحسين قدرة وكفاءة الموارد البشرية. ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين ومسيرين ، ومهندسين وغيرهم للوصول إلى الأهداف المسطرة.

## الفصل الأول: إدارة التغيير وأثرها على أداء الموارد البشرية (الإطار المفاهيمي)

4- حسب معايير المصدر ينقسم أداء المنظمة ( المؤسسة ) بشكل عام إلى ما يلي

أ- الأداء الداخلي : ويتيح هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة الأداءات الجزئية ويحددها Bernard في ثلاثة أجزاء هي :

\*-الأداء البشري : وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض إلى حصر أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط، وعرفوه انطلاقاً من أن الأداء البشري يقصد به قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله

فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التمييز في الأداء لن يستند لمجرد امتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفيرها نوعيات خاصة من الموارد البشرية

\*-الأداء التقني : وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثمارها بفعالية .

\*-الأداء المالي : ويتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الإعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية، لذلك فإن الأداء المالي للمؤسسة العمومية يتمثل في ضمان السير الحسن، والاستغلال السليم والعقلاني للإعتمادات الممنوحة،

ب- الأداء الخارجي : وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها هذه التغيرات أو التطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، لذلك يتعين على المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن إدراك أثرها على الأداء ، فنجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلائم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشط فيها .

### المطلب الثالث: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

يعتبر تقييم الأداء أنه الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وتلبية معنية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه لتحقيق مجموعة من أهداف.

#### أولاً: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية:

رغم العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم تقييم الأداء إلا أنه لا يوجد تعريف دقيق وموحد لتقييم الأداء، فتقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات لتحسين الأداء . (خليف، 2014، صفحة 384)

وتقييم الأداء المؤسسي هو جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية و تصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل، وتحديد أي وجود للانحرافات

## الفصل الأول: إدارة التغيير وأثرها على أداء الموارد البشرية (الإطار المفاهيمي)

والأخطاء واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بكفاءة وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة (المحسن، 2008، صفحة 4)

و عرف بأنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوي كفاءتهم في العمل الذي يعملون به (زيدية، 2015، صفحة 21)

ثانياً: أهمية و أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

### 1-أهمية تقييم أداء الموارد البشرية:

تتجلى اهمية تقييم أداء الموارد البشرية في ما يلي: (بحشاشي، 2021، صفحة 432)

أ-يساهم تخطيط الموارد البشرية بشكل فعال وواضح في استقطاب واختيار وتعبئة وتدريب وتطوير واستثمار قدرات المولد البشري بكل فعالية

ب-بمعرفة نقاط قوه وضعف المولد البشري يتم تحسين الأداء وتطويره بما يحقق الحافز المناسب للأفراد للاستثمار أكثر في الجانب القوي والتدريب أكثر من الجانب الأضعف

ج- يتم تحديد احتياجات التدريب بوضع برامج تدريبية بما يتطلبه تحسين وتطوير البريد البشرية بالتركيز على الحاجات الحقيقية للمنظمة

د-إتباع نظام عادل المكافآت تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء ومستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل مما يعزز عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت

هـ- إتمام عمليات النقل والترقية بما يساهم في التقييم الموضوعي للعاملين من ذوي الكفاءات العملية والعلمية لمواقع أو مراكز وظيفية تتسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء

و- يساهم تقييم أداء الموارد البشرية معوقات ومشاكل العمل المرتبطة سواء باللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات وتلك المتعلقة بالمعدات والأجهزة والآلات

### 2- أهداف تقييم أداء الموارد البشرية:

يعد تقييم أداء المورد البشري وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العامل من ناحية، وعلى دقة البرامج والسياسات التي تتبعها المؤسسة من ناحية أخرى.

لذلك فإن هذه العملية تحقق مجموعة من الأهداف الموضوعية تستفيد منها المؤسسة في العديد من المجالات.

## الفصل الأول: إدارة التغيير وأثرها على أداء الموارد البشرية (الإطار المفاهيمي)

تسعى عملية تقييم أداء الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف وغايات عديدة وفق ثالث مستويات هي المؤسسة، المديرين، العاملين: (بن عرامة، 2017، الصفحات 98-99)

أ- على مستوى المؤسسة :

\* إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المؤسسة .

\* رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم و إمكانياتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور

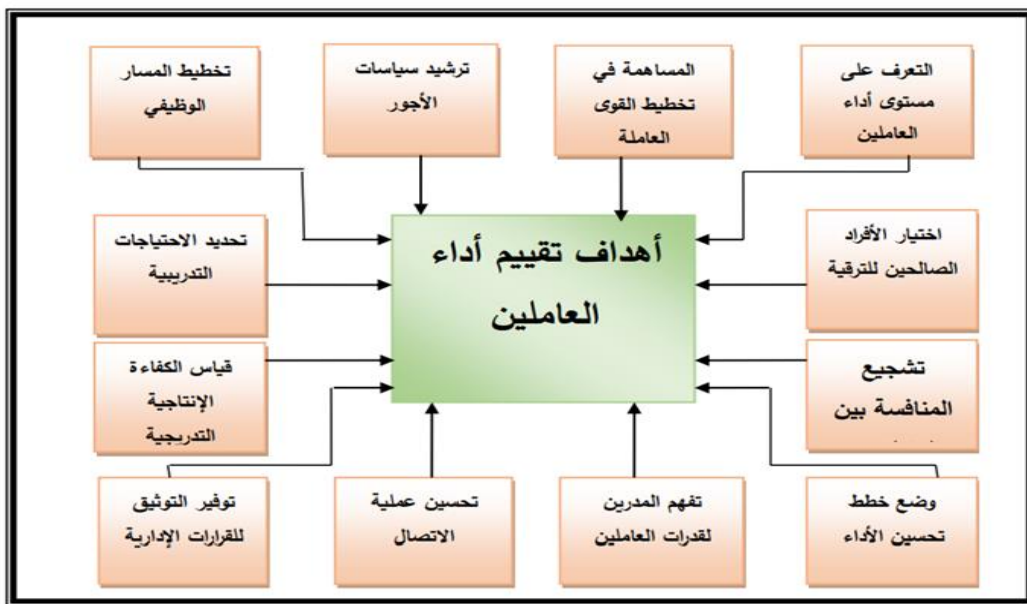
\* تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات

\* مساعدة المؤسسة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة

ب- على مستوى المديرين : إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة إنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباته

ج- على مستوى العامل :إن زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص وليترقبوا فوزهم باحترام وتقدير مسؤوليهم معنوياً ومكافأتهم مالياً

الشكل (1-5) اهداف تقييم أداء العاملين



المصدر: زهير ثابت ، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص. 90.

ثالثاً: طرق تقييم أداء الموارد البشرية

### 1- الطرق التقليدية الذاتية في تقييم أداء الموارد البشرية:

وتتضمن هذه الطريقة حكم الرئيس المباشر للفرد على أدائه في عملية التقييم، وهي تركز على الجوانب الكمية وتستخدم المعايير والمؤشرات المالية البحتة إلى جانب الاهتمام بالأداء الفردي وهي تضم: (طويهي، 2015، الصفحات 54-55)

أ- طريقة الترتيب: أسلوب قديم في تقييم الأداء يعتمد أساساً على المقارنة بين أداء فردين أو أكثر، وفق صيغ معينة وخصائص مفترض توافرها في أفراد الجماعة، إذ يتولى المقيم ترتيب الأفراد والعاملين بالتسلسل تنازلياً لمستوى الأداء من الأفضل إلى الأسوأ.

ب- طريقة المقارنة المزدوجة: بموجب هذه الطريقة، تقسم الوحدة التنظيمية إلى فرق في شكل "أزواج"، ويعتمد المقيم أسلوب المقارنة بين أداء كل فرد مع باقي الأفراد في المنظمة.

ج- طريقة التوزيع الإجمالي: هنا يقوم المقيم بتوزيع من يريد تقييمهم حسب قدراتهم وكفاءاتهم على شكل منحني طبيعي، حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة، ثم تتدرج التوزيعات بنسب أقل أو أعلى بالتساوي على طرفي المنحني.

د- طريقة التدرج: تعد هذه الطريقة أبسط طرق تقييم الأداء وأكثرها شيوعاً، فهي تعتمد على وضع تصنيفات للأفراد العاملين محضرة من قبل إدارة الموارد البشرية أو المقيم؛ ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء تبدأ من غير المرضية وحتى الفائقة، وبالمقارنة بين أداء الفرد مع التصنيفات المحددة مسبقاً تتجلى درجة كل الفرد. رغم بساطة هذه الطريقة أي التقليدية، واعتمادها من قبل جل المنظمات إلا أنها تعاني من بعض المشاكل كالتأثير بسلوكية وشخصية المقيم، وعدم حياد بالإضافة إلى أن أدواته لم تعد قادرة على إعطاء الصورة الواضحة والمتكاملة فيما يخص الأداء، هذا ما أوجب اعتماد طرق حديثة تركز على رأي الكل وبشكل يتوافق مع البيئة المحيطة، ويضمن موضوعية القرارات، بغرض الرفع من فعالية الموارد البشرية.

### 2- الطرق الحديثة في تقييم أداء الموارد البشرية:

توجد العديد من الطرق لتقييم الأداء في المؤسسات وقد استخدمت عدة معايير تحديد هذه الطرق البعض من هذه الطرق التقليدية مثل: طريقه التدرج البياني طريقة الترتيب طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين طريقه توزيع الإجمالي وطريقه القوائم كما توجد تعتبر حديثاً نسبياً والتي فصله نفسها في ما يلي: (بوزيدي، 2011، الصفحات 63-64-65)

أ- طريقة التقييم على أساس النتائج: تعد من الطرق الحديثة نسبياً المتبعة في تقييم الأداء والتي يمكن تلخيصها إجمالاً في ما يلي:

- يقوم الرئيس المباشر بالاجتماعي بمروسته وذلك لتحديد النتائج الواجب الوصول إليها و المدة الموافقة لتحقيقها يقوم الرئيس المباشر بدور كبير في مسانده المرؤوس ذلك من خلال تقديم النصح وتلدليل العقبات التي تعترض التنفيذ والتأكد من سلامه الانجاز وفق الخطة المحددة

## الفصل الأول: إدارة التغيير وأثرها على أداء الموارد البشرية (الإطار المفاهيمي)

- عند انتهاء المدة المتفق عليها تتم عملية تقييم الأداء ويتوقف نجاحه هذه الطريقة على درجة إلمام المرؤوس بعمله كذلك على درجة دافعيته على العمل أن استخدام هذه الطريقة في قياس الأداء من شأنه أن يخلق جواً مناسباً من التعاون والمشاركة في المسؤولية وتحريك الدوافع الإنسانية على مجالات إيجابيه المثمرة كما تشجع هذه الطريقة روح الطمأنينة والأمان وتجعلهم أكثر قابليه لعملية قياس الأداء

ب- طريقة الوقائع الحرجة: تتركز على تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل والمؤثرة في أداء الأفراد سواء من حيث النجاح أو الإخفاق وتحدد قيمة كل حادثة حسب أهميتها في العمل ولا يطلع القائم بالتقييم بذلك

يقوم القائم بالتقييم بملاحظه أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد الوقائع التي تحدث من خلال الفرد لعمله وبعد هذا التسجيل تقوم الجهة المسؤولة بتحديد كفاءة الفرد وكذلك أساسي عدد الحوادث وأهميتها النسبية وكذلك يستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد من عددها ونشير هنا أن هذه الطريقة تتطلب كفاءة عالية للرؤساء المباشرين إذ يتطلب منهم الأمر القيام بملاحظه دقيقه لأداء مرؤوسهم للوقوف على الاعمال التي يقومون بها وتحليل الأسباب ومقارنه ذلك مع الوقائع المحددة

ج- طريقة البحث الميداني: تعتمد هذه الطريقة في قياس أداء العمال بالمؤسسة على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد حيث يقوم ممثل أو ممثلين عن هذه الأخيرة بمقابلة كل رئيس في مكتبه وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل في نطاق إشرافه بعدها يقوم ممثل إدارة فرادي بصيانة الإجابات هذه وتضمينها في احد التقديرات: ممتاز جيد مقبول غير مرضي رغم كون هذه الطريقة تؤدي إلى الحصول على بيانات أكثر دقة عن الفرض موضوع التقييم أفضل من تقديم معلومات كتابيه غير انه يعاب عليها كونها تستغرق وقتاً طويلاً لإنهاء عملية التقييم بالإضافة إلى أداء العامل دون مقابلته قد يؤثر على سلامه النتائج و موضوعيتها ومن هنا يمكن القول أن نجاح هذه الطريقة يتوقف على مهارة وقدرة وكفاءة قسم إدارة الأفراد بالمؤسسة لاستخلاص نتائج مرضية وسليمة

د- طريقة الإدارة بالأهداف: تستخدم هذه الطريقة بالاتفاق بين العاملين والمشرف على مجموعه من الأهداف المهنية التي ينبغي على العامل تحقيقها في فترة زمنية محدد و يقاس أداء الموظف بناء على نسبة انجازه لهذه الأهداف

### المبحث الثالث : اثر ادارة التغيير في اداء الموارد البشرية:

قمنا في هذا المبحث بدراسة مختلف مجالات إدارة التغيير وأثرها على أداء الموارد البشرية

#### المطلب الاول :اثر التغيير المدخل التكنولوجي في الأداء الوظيفي للعاملين :

أصبحت تكنولوجيا المعلومات عاملا محفزا للمنظمات الباحثة عن المنافسة والتميز في إنتاجها ومخرجاتها وعن الكفاءة والفعالية في أدائها، لذا تسارعت المنظمات لتهيئة الأراضية الكفيلة لتطبيقها ثم استخدامها لما لهذه الأداة من خلق فرص غير مسبوقه في مجالات عدة مثل رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسين القرارات الإدارية وتبسيط وتسهيل الإجراءات والاستغلال الأمثل للقوى العاملة فضلا عن إسهامها الكبير في الأنظمة المالية، وذلك

من خلال تطبيق عدد من الإجراءات والتغييرات -الهيكل، العمليات، إدارة المنظمة- وتدريب المستخدمين على كيفية الاستخدام.

وذلك لضمان عملها بشكل صحيح وبما يحقق معايير الأداء الكفؤ التي تسعى المنظمة لتحقيقه.

لذا نرى أن العلاقة القائمة ما بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي على النحو التالي : (عطية، 2012، صفحة 325)

- 1- تسببت إلى حد كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب عليه، من إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة؛
- 2- تسببت في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملغاة على عاتق المدراء، مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما أسهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة العليا؛
- 3- تسببت في التأثير على الجانب المعنوي لدى العاملين باتجاه زيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة من خلال ما توفره من فرص للاطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يسهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار؛
- 4- إن اهتمام المنظمات بالتوجه نحو الميزة التنافسية يدفعها نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات، مما يبرز زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير والتدريب، الذي يسهم في بناء وتنمية القدرات الفردية؛
- 5- إن الثقافة التنظيمية والتوجيهات الإدارية في المستويات العليا في أي منظمة مهما كانت مخرجات عملياتها الإدارية لها دور هام في التوجه صوب استخدام تكنولوجيا المعلومات مما ينعكس على شكل البيئة التنظيمية للعمل وتبنى وتفعيل وتطوير العملية الإدارية برمتها؛
- 6- تسببت في زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتعلقة بالبقاء والنمو والاستمرار وذلك من خلال تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة، واستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية، وتحسين فعالية عملية اتخاذ القرارات وزيادة جودتها وتحسين محتواها وزيادة فعالية عملية الاتصالات الإدارية داخل المنظمة وخارجها وتحسين عملية التنسيق والتحالف بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية لإنجاز أهداف المنظمة؛

7- تسببت في زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة وذلك من خلال أتمتة (التشغيل الآلي) عملياتها وأنشطتها اعتمادا على تطبيقات الحاسوب مما يسهم في تحسين نوعية المنتجات وتقليل التباين والتفاوت في مستوى أداء هذه السلع والخدمات؛

8- تسببت في زيادة عدد الفرص المتاحة أمام المنظمة في الأسواق الداخلية والخارجية وتفعيل عملية توليد وتطبيق الأفكار الجديدة اللازمة لتطوير السلع والخدمات.

و من ناحية أخرى فإن التغيير التكنولوجي يركز على ما يلي : (بوالعيش، 2014، الصفحات 46-47)

يركز التغيير التكنولوجي على تعديل انسياب العمل داخل المنظمة ويكون ذلك من خلال إعادة تصميم الوسائل والمعدات المستخدمة في العمل، واستخدام النظم التقنية الحديثة المتطورة بدلا من النظم التقليدية الموجودة سابقا، يواجه العمال تغييرات في طبيعة الأعمال التي يقومون بها مع كل تطور تكنولوجي، وعند حدوث التغيير يشعر العمال بعدم الاستقرار أو الاطمئنان نتيجة المطالب الجديدة التي يتطلبها كل تغيير سواء بالنسبة لنوع المهارة، أو درجتها المطلوبة أو ضرورة تكيفهم حسب ظروف علاقات العمل الجديدة، وقد أدخلت الآلية في حياة العمال ظروفًا جديدة فنية واجتماعية ونفسية وكان عليهم أن يتكيفوا معها.

ويشعر أفراد القوى العاملة بالخوف والقلق من التقدم التكنولوجي، وذلك لأنه سيؤدي إلى فقدانهم أعمالهم في يوم ما، وهذا بدوره يقود إلى التناقص في الأداء الوظيفي وحجم القوى العاملة في بعض المجالات الإدارية التي أدخلت عليها التكنولوجيا مثل استخدام الحاسبات الآلية في بعض المجالات الإدارية وقيامها بالأعمال المختلفة بدقة ومهارة عاليتين في وقت قليل جدا وبدرجة عالية من الكفاءة.

في حين توصل برايت إلى أن الآلات المتطورة تعني في جوهرها تقليص فرص العمل المتاحة للعاملين غير الماهرين، إذ انه من السهل على العامل غير الماهر أن يقوم بتشغيل وإدارة ماكينة في مصنع يستخدم أنظمة آلية بدائية، إلا انه من الصعب كثيرا على هذا العامل أن يدير ويشغل المكائن في ظل نظام آلي متطور.

### المطلب الثاني: أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء المورد البشري:

يتضمن التغيير في الهيكل التنظيمي استحداث وحدات جديدة أو إلغاء وحدات قائمة، أو تغيير خطوط الاتصال، أو هيكل السلطة والمسؤولية، أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية، أو عدد الموظفين في كل قسم، ونطاق الإشراف أو تغيير في السياسات والإجراءات.

وقد أشار الخبير الأمريكي (Peter Drucker) إلى أن هناك ثلاث طرق يمكن من خلالها تجديد شكل الهيكل التنظيمي ، كما يلي:

طريقة تحليل الأنشطة :وتشير هذه الطريقة إلى أنه من خلال دراسة وتحليل ما يجب أن تقوم به المنظمة من نشاطات ضرورية لتحقيق الهدف، يمكن للإدارة التوصل إلى المهام التي يجب القيام بها وتحديد العلاقات فيما بينها وكيفية الربط والتنسيق بين هذه الأمور داخل المنظمة.

طريقة تحليل القرارات :وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد نوع القرارات المطلوبة والموقع الذي يجب أن



## الفصل الأول: إدارة التغيير وأثرها على أداء الموارد البشرية (الإطار المفاهيمي)

تتخذ فيه وطريقة المشاركة في القرار، ونوعية المهام والأنشطة المطلوبة لتنفيذ ذلك القرار والعلاقات التي يجب أن تكون بين تلك المهام.

طريقة تحليل العلاقات: وتركز هذه الطريقة على علاقات المسؤولين في أنشطة المنظمة، من خلال الأشخاص الذين يرتبطون بهم ومساهمات الآخرين في المنظمة معهم .

### أولا - أثر مرونة الهيكل التنظيمي على أداء المورد البشري:

يشترط في الهيكل التنظيمي أن يكون مرنا وشفافا كي يتفاعل مع متغيرات البيئة وأن يستجيب لمتطلبات التغيير ويستمر في تحقيق أهدافه، أما التغيير في الهيكل التنظيمي فقد يأتي كنتيجة لتغيير الرسالة أو النشاط أو الأهداف، أو لتغيير التكنولوجيا أو خصائص العمالة أو حجم عمليات المنظمة أو سعيا لخفض التكاليف أو لمواجهة متغيرات تنافسية سوقية أو فنية أو تشريعية أو ثقافية أو اجتماعية. فكلما كان مستوى مرونة الهيكل التنظيمي عاليا، كان ذلك أدعى لنجاح المنظمة، وللمرونة ثلاثة أنواع هي:

- 1- مرونة وظيفية تتعلق بأهداف التنظيم ووظائفه، بأن يكون الهيكل التنظيمي قادرا على تغيير بعض وظائفه العملية التي تم إنجازها أو تعذر إنجازها، واستبدالها بوظائف أهم في الظروف الجديدة أو أيسر من حيث الإنجاز، وكل تنظيم لا يستطيع التحرر من بعض وظائفه وأهدافه المرحلية، وتبني وظائف وأهداف أكثر انسجاما مع إمكاناته في الظروف المتغيرة محكوم عليه بالجمود، على أن التحرر من الأهداف المرحلية أو بعض الوظائف العملية، لا يعني تحررا من المبادئ والغايات العليا التي هي مبرر وجود التنظيم.
- 2- مرونة إجرائية تتعلق ببنية الهيكل التنظيمي وإجراءاته الداخلية ذات الصلة بتغيير القادة واتخاذ القرارات، بأن يكون التنظيم قادرا على تغيير قيادته ببسر، وبأسلوب مرن يفتح باب الصعود إلى القيادة والنزول منها، وقادرا على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب دون عرقلة.
- 3- تعاطي الهيكل التنظيمي مع التحديات المتغيرة بأسلوب متغير دون جمود على الأساليب السابقة، حتى ولو أثبتت جدواها في الماضي، بل إن نجاحها في الماضي قد يكون أحيانا مغريا بالتشبث بها في واقع مغاير، فيدخل الخلل من هذا الباب، ويسقط التنظيم ضحية لنجاحاته وأمجاده السالفة ويمكن تلخيص تأثير مرونة الهيكل التنظيمي على أداء الموارد البشرية في التالي:

-تعتبر الهياكل التنظيمية من أهم عناصر التغيير التنظيمي من حيث مدى تناسبها مع طبيعة عمل المنظمة وتخصصها، واستيعابه لاحتياجات التغيير من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل والعلاقات الوظيفية وتبسيط الإجراءات، وتحقيق السلاسة في عملية انسيابية القرارات والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارتين الوسطى والتنفيذية، وكذلك انسيابية الاقتراحات والأفكار التجديدية من الإدارة الوسطى والتنفيذية إلى الإدارة العليا، وبمساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته في إنجاز التغيير التنظيمي وكذلك في تحسين أداء الموارد البشرية؛

## الفصل الأول: إدارة التغيير وأثرها على أداء الموارد البشرية (الإطار المفاهيمي)

- إن للهيكل التنظيمي الجامد تأثير سلبي على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها وإعاقه القدرات الإبداعية لدى العاملين فيها، ويعود ذلك إلى كثرة المستويات الإدارية وتعددتها، مما يؤثر على كفاءة الاتصال في المنظمة، كما يقلل ذلك من حماس العاملين لتقديم أداء أحسن، كما يؤدي إلى التقليل من تفويض السلطة؛ والمسؤولية إلى المرؤوسين، وبالتالي تتأثر قدرة المنظمة على تنمية قدرات ومواهب مواردها البشرية .

- إن الهياكل التي تتسم بالتوازن والمرونة، من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات، وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم الوظيفي.

- إن وجهة نظر الموارد البشرية حول طبيعة الهيكل ومهامه تؤثر في قدراتهم على المشاركة والإبداع، فالهيكل التنظيمي الذي يتسم بالجمود وقلة التغيير بما يتماشى والتغييرات الحاصلة في بيئة المنظمة، ولا يسمح بأي علاقات للعاملين خارج إطاره يؤدي إلى خوف العاملين خارج هذا الإطار، كذلك يجعل من العاملين غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين الأداء ويفقد المبادأة والمسؤولية، كذلك فإن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالجمود ولا تتغير لتواكب المتغيرات، لا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها، حيث يشعر العامل أن هناك قيودا مفروضة عليه لا مبرر لها .

- على العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالمرونة والتفاعل مع بيئة المنظمة، يمكن له أن يستوعب المتغيرات المستجدة، ويساعد العاملين على التغيير من أجل تحسين العمل وتطويره بما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة، كذلك لا يشعر العاملون بأن هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهدافهم، أو هناك تعارض بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي؛

- يؤدي الهيكل التنظيمي الجامد والبيروقراطي إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق مما ينعكس بالسلب على أدائهم .

- إن تميز الهيكل التنظيمي بسياسات وقواعد وإجراءات متشددة غير مرنة، يخلق جوا من العمل يتسم بالبيروقراطية، مما ينعكس بالسلب على الأداء الوظيفي والإنتاجية.

### ثانيا - أثر التغيير في السلطة والمسؤولية على أداء المورد البشري:

تعرف الوظيفة بأنها مجموعة من الأنشطة والواجبات التي يلتزم شاغل الوظيفة بأدائها، ويتحمل ما يترتب على هذا الأداء من سلوك وظيفي وتصرفات، هذا الالتزام هو ما يعبر عنه بالمسؤولية، والمورد البشري في هذه الحالة لا يسأل عن حسن أداء الوظيفة فقط بل يحاسب أيضا عند امتناعه عن القيام بواجبات الوظيفة وفقا لخطط وبرامج التغيير التنظيمي التي تقرها المنظمة، ويجب أن يقابل هذه المسؤولية الحق في تكليف المرؤوسين بأداء العمل ومسائلتهم عن كل ما يؤثر على حسن الأداء وهذا الحق هو ما يعرف بالسلطة.

إن السلطة وما يقابلها من مسؤولية تتغير ويعاد توزيعها تبعا للظروف والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية، التي تستوجب إعادة الصلاحيات سواء كان ذلك في تشديد مركزيتها أو على العكس في الانفتاح على الاتجاه اللامركزي في العمل، وهناك فوائد عديدة لتفويض السلطة وهذه الفوائد تتعاضد

## الفصل الأول: إدارة التغيير وأثرها على أداء الموارد البشرية (الإطار المفاهيمي)

أهميتها كلما كبر حجم المنظمة، فتفويض السلطة يعفي المدير من تفاصيل العمل التي تستهلك جزء كبير من وقته ويمكن المرؤوسين من اتخاذ القرارات دون انتظار الموافقة عليها من رؤسائهم، مما يزيد المرونة ويسمح باتخاذ الإجراءات السريعة.

وبالتالي فإن التغيير في السلطة والمسؤولية بما يتلاءم والتغيير التنظيمي يؤدي إلى تحسين قدرات العاملين وإطلاق معارفهم وطاقاتهم ومنحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل، وهذا يتطلب تخفيض عدد المديرين وإفساح المجال للعاملين لتطوير وضمان استمرارية سلامة الأداء.

### ثالثاً - أثر التغيير في نمط الاتصال على أداء المورد البشري:

لا تستطيع أي منظمة العمل بدون وسائل الاتصال سواء اتصالات داخلية في المنظمة أو مابين المنظمة وبيئتها، وقد تكون الاتصالات لفظية مثل المقابلات والاجتماعات والمناقشات والمفاوضات والمؤتمرات والخطب، وقد تكون مكتوبة مثل الرسائل والمذكرات والتقارير والاستبيان والرسوم البيانية، فعلى المنظمة العمل على تقييم كفاءة وسائل الاتصال والعمل على تغييرها إذا ثبت عدم جدواها وفعاليتها، كذلك الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وحصولهم على رضا أكبر في العمل .

إن قنوات الاتصال بين الموارد البشرية والإدارة حول التغيير التنظيمي لها تأثير كبير في تبادل المعلومات وتقوية العلاقات مع الإدارة، ويعتبر الاتصال نشاط أساسي في تحديد نوع السلوك الإنساني، حيث إذا لم يتم الاتصال بالشكل المطلوب فقد يؤدي ذلك إلى تدهور العلاقات، مما يؤثر سلباً على التغيير المنشود. ويمكن تلخيص تأثير التغيير في نمط الاتصالات على أداء الموارد البشرية في التالي:

1- تلعب الاتصالات دوراً هاماً في إنجاح التغيير التنظيمي، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كافة أجزائه، فالاتصالات تلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدفق وانسياب المعلومات المرتبطة بالتغيير التنظيمي، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكفاءة عالية للمديرين في تجسيدها.

2- إن الاتصال الجيد هو الاتصال ذو الاتجاهين) المساعد والنازل (لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم، وقد أثبتت الكثير من البحوث أن وجود الاتصال النازل أي من أعلى إلى أدنى الهرم فقط في شكل إصدار للأوامر والتعليمات، يؤدي بالعاملين إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة باعتبار أن أفكارهم وأرائهم لا قيمة لها مما ينعكس بالسلب على أدائهم

3- إن طبيعة الاتصالات في المنظمة من شأنها التأثير في خلق مناخ ملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين العاملين وخلق ديناميكية الجماعة، إذ يتم من خلال ذلك نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بغرض تحقيق الأداء المستهدف، وتعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل والتغيير التنظيمي المستهدف، وما يرتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية وأنماط العلاقات غير الرسمية، التي من شأنها أن تخلق مناخاً تنظيمياً ملائماً لخلق التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم؛

## الفصل الأول: إدارة التغيير وأثرها على أداء الموارد البشرية (الإطار المفاهيمي)

- 4- إن الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وحصول العامل على رضا أكبر عن العمل، فالعامل يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر كما يطلع على أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون والتنسيق، وقد أثبتت الكثير من الدراسات أن للاتصال الفعال علاقة طردية بالرضا عن العمل والأداء، كما ترى أن الاتصال الفعال يساعد على تقييم الأداء وإنتاجية العمل، كما يساعد على تحديد معايير الأداء ومؤثراته وكذا تحفيز العاملين وزيادة حماسهم اتجاه العمل.
- 5- إن للاتصال دور مهم في عملية تبادل المعلومات ونقلها بين العاملين بمختلف مستويات التنظيم مما يؤدي إلى تغيير سلوكهم نحو الأداء الجيد، أما الأهداف الفرعية للاتصال على المستوى الوظيفي تعني شرح خطط التغيير التنظيمي للعاملين والتأكد من تحقق التعاون بينهم، كذلك يسهم الاتصال في تحفيز العاملين والتنسيق بين جهودهم، كما يسهم في تحقيق الرضا ورفع الروح المعنوية ويحقق التفاهم بين العاملين و الإدارة العليا، مما ينعكس بالإيجاب على الأداء.
- 6- بدون وجود الاتصال لا يعرف العاملين ما المطلوب منهم، لذلك من الضرورة بمكان أن يكون في المنظمة تقاسم للمعلومات بين مختلف أقسامها والعاملين فيها لكي يكون هناك تنسيق بين مختلف الوظائف والأنشطة، كما لا يمكن تغييب الجانب الاجتماعي للاتصال؛ فالاتصالات مهمة جدا لتنمية الصداقة والحصول على ثقة وقبول الآخرين، وكلما اهتمت الإدارة بخلق بيئة عمل تسود فيها العلاقات الجيدة بين العاملين كلما زاد اهتمامهم بأدائهم.
- 7- من أكبر معوقات التغيير التنظيمي سوء فهمه من العاملين، ويعود سبب ذلك إلى عدم وضوح الاتصال وقنواته، لأن عدم وجود اتصالات مستمرة وفي أكثر من اتجاه، ينتج عنه عدم وضوح الرؤيا اتجاه التغيير مما ينعكس بالسلب على الروح المعنوية للعاملين، وحتى ولو تم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات فلن تكون قراراتهم سليمة.
- 8- غياب الاتصال الرسمي الفعال يؤدي إلى شيوع الاتصال غير الرسمي، هذا الأخير قد يحدث شقاق وخلاف وسوء فهم لرسالة التغيير التنظيمي، خاصة إذا كانت المعلومات عامة وليست رسمية، يكفي أن تحتوي بعض المغالطات لكي يتم تصديقها من طرف العاملين، فمن هنا يحدث الخلل في فهم التغيير وبالتالي الخطأ في أداء المهام.
- رابعا - أثر المشاركة في اتخاذ القرار على أداء المورد البشري:**
- في العادة يصدر القرار من طرف المدير أو المسؤول المخول، ويعرف القرار على أنه "اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف أو حل مشكلة أو انتهاء فرصة، أما عملية اتخاذ القرار هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات... إلخ، ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد بعيد بالمعايير المستخدمة، وتتعدد المعايير التي يمكن اتخاذها أساسا.
- وتتمثل العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار فيما يلي:

- 1- **تأثير البيئة الخارجية:** باعتبار المنظمة كنظام مفتوح فإنها تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي، ومن العوامل البيئية الخارجية التي تؤثر في اتخاذ القرار هي الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في الدولة والمنافسة الموجودة في السوق، المستهلكين، التشريعات، التطورات التكنولوجية... إلخ.
- 2- **تأثير البيئة الداخلية:** يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المنظمة من حيث حجمها ومدى نموها وعدد العاملين فيها و المتعاملين معها، لذلك تعمل الإدارة على توفير الجو المناسب والبيئة الملائمة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ، وهذا ما يتطلب من الإدارة أن تحدد وتعلن الهدف من اتخاذ القرار وتشجع فيه القدرة على الابتكار والإبداع حتى يخرج القرار بالسرعة الملائمة والصورة المطلوبة.
- 3- **تأثير متخذ القرار:** تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكوناته الشخصية، وأنماط سلوكه، مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات.
- 4- **تأثير ظروف اتخاذ القرار:** يقصد بالظروف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها، ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة، هذا ما يؤدي إلى اتخاذ القرار إما في ظروف عدم التأكد أو ظروف التأكد أو تحت درجة من المخاطرة.
- 5- **تأثير أهمية القرار:** إن اتخاذ حل مشكلة ما يتطلب من متخذ القرار إدراك المشكلة من جميع أبعادها والتعمق في دراستها، حتى يمكنه الوصول إلى الحل الجذري لها، وكلما ازدادت أهمية المشكلة وبالتالي أهمية القرار المناسب لها زادت ضرورة جمع الحقائق والمعلومات اللازمة لضمان الفهم الكامل لها. وغالبا ما ينظر إلى اتخاذ القرار في المنظمة على أنها عملية فكرية من نتاج المستويات العليا، ولكن الواقع يؤكد أن اتخاذ القرارات في الإدارات الحديثة هو محصلة لمجهودات متضافرة من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية والعاملين، وتتلخص الفكرة الأساسية للمشاركة في صنع القرار في قيام جميع العاملين أو مجموعة منهم في المنظمة بدور فعال في التأثير أو المساهمة في اتخاذه. كما يعتبر أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار طريقة لخلق التعاون بين الرئيس والمرؤوس وتحديد الأهداف عن طريق الحوار والاتفاق على صلاحيات ومهام الرئيس والمرؤوس، وضبط مقاييس العمل التي يتم على أساسها تقييم النتائج، والمساهمة الإيجابية التي يقدمها كل مسئول في منصبه. لذلك يمكن القول أن هناك إلزامية في عملية إشراك العاملين في عملية صنع القرار بالتغيير التنظيمي، ومنه فإن عملية اتخاذ القرار بالتغيير هي عملية الاختيار التي تتم عن طريق إشراك العاملين من مختلف المستويات التنظيمية من بين عدد من المقترحات البديلة حول التغيير المتاحة لهم. ويمكن تلخيص أثر إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار بالتغيير التنظيمي على أداء العاملين فيما يلي:  
أ- إن دعوة العاملين للمشاركة في صناعة القرار حول التغيير التنظيمي تعتبر أهم الوسائل التي يتعين على الإدارة الاهتمام بها، لأن القرار يعتبر أكثر قبولا والتزاما لمن اشترك في صناعته واتخاذه، فبهذه الآلية تسهم الإدارة في سد الاحتياجات النفسية للعاملين، كما تسهم في تنمية قدرات العاملين وتوسيع مدركا وتحميلهم نصيبا من مسؤولية التغيير مما ينعكس بالإيجاب على أدائهم؛

## الفصل الأول: إدارة التغيير وأثرها على أداء الموارد البشرية (الإطار المفاهيمي)

ب- إن إشراك العاملين في صنع القرار بالتغيير التنظيمي يتيح لهم فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات، مما يؤدي إلى ارتفاع معنوياتهم لأنهم يشعرون أنهم جزء من هذا التغيير ليس مطبقين لقراراته فقط. بل هو حصيلة تفكيرهم لذا يبذلون قصارى جهودهم في تنفيذه على أكمل وجه، مما يؤدي إلى الانسجام في بيئة العمل مما ينعكس بالإيجاب على الأداء؛

ج- إن المشاركة في صنع القرار تعزز الشعور بالولاء للمنظمة، لأن العامل يسعى إلى حياة عمل إيجابية، وصحة عقلية أفضل من خلال تحقيق حاجيات الاستقلالية والمسؤولية، وقد أثبتت الكثير من البحوث أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى، وتؤدي إلى التقليل من دوران العمل وتحقق الرضا الوظيفي؛

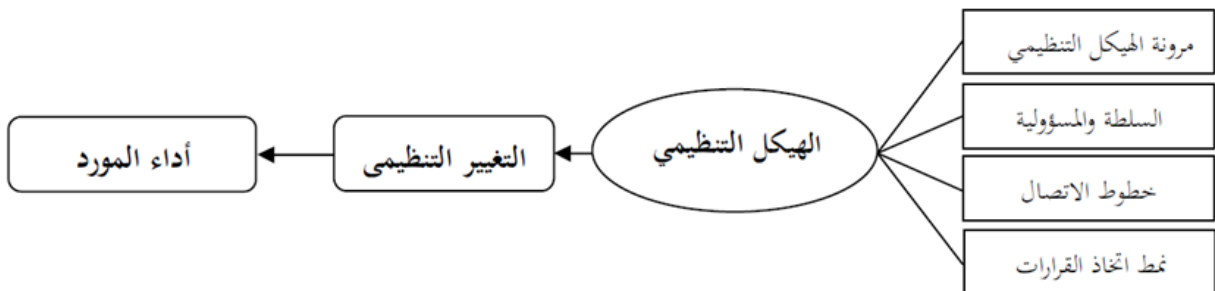
د- التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات في العصر الحالي أدت إلى تزايد الأصوات الداعية إلى مزيد من المشاركة في صنع القرارات من أجل التوصل إلى قرارات أكثر دقة، ومن ناحية أخرى فإن موجات العاملين المتعلمين الذين يلتحقون بالمنظمات المختلفة، يتوقعون أن يسمح لهم بالمشاركة في التأثير في القرارات المتعلقة بأعمالهم، كما أنه أصبح ينظر للمشاركة على أنها مسألة أخلاقية، إذ أن عدم المشاركة في رأي الكثيرين تؤدي إلى إلحاق أضرار نفسية بالعاملين على المدى البعيد.

-تتم الأهمية التي توليها المنظمات لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري، يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة في اتخاذه وفقا لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل، إذ أن المساهمة والمشاركة من قبل العاملين في قرارات التغيير تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجباً، وهذا الأمر يمثل أعلى صور البناء التنظيمي الناجح في الوقت الحاضر

هـ- تجعل المشاركة في صنع قرارات التغيير التنظيمي العاملين أكثر حرية في التعبير عن أنفسهم وأقل اعتماداً على رؤسائهم، حيث يتعرف كل طرف على مشاكل الطرف الآخر ويسمع منه ويشرح مشاكله، مما يزيد الثقة المتبادلة من الطرفين، هذا الأمر يمثل حافزاً معنوياً إيجابياً يعمل على رفع الروح المعنوية وتنمية مشاعر الولاء للمنظمة.

ونرى أن المشاركة في صنع القرار بالتغيير تعطي للعامل الشعور بأهميته، مما يؤدي به إلى الإخلاص والتفاني في العمل، كما يؤدي إلى تكوين إطارات جديدة مدربة وذات خبرة في صنع القرار. (علاوي، 2013، الصفحات 174-181)

### الشكل (1-7) أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء المورد البشري



### المطلب الثالث: أثر التغيير في المدخل الإنساني على أداء المورد البشري:

ان المدخل الإنساني يعتبر من اصعب المداخل في عملية التغيير التنظيمي و نذكرها في النقاط الآتية: (العلائي و عبد العزيز، 2020، الصفحات 23-24)

#### اولا: كيفية تأثر الأفراد بالتغيير التنظيمي:

يتغير الناس بطرق مختلفة؛ ولكل فرد مهارات مختلفة تؤثر على رغبته ومقدرته على التغيير والثقافة التي نشأ وتعلم فيها الفرد تؤثر بشكل قوي على الطريقة التي يتأثر فيها هذا الشخص بالتغيير داخل المنظمة التي يعمل بها .أولى مراحل تأثر الأفراد بالتغيير هي شعورهم بالصدمة، وهي الحالة التي تشير إلى عدم القدرة على التصرف، أي أن الفرد بعد اعتماده على نمط عمل معين و قد يكون ذلك لسنوات، من الصعب أن يستوعب فكرة تغير طريقة أو وسيلة أو مكان عمله مباشرة، ثم تأتي مرحلة عدم التصديق أي أن الأفراد ينتابهم الشعور بعدم واقعية و عدم موضوعية أسباب الحاجة لتغيير

#### ثانيا: علاقة التغيير التنظيمي بكفاءة أداء الموارد البشرية:

هناك علاقة مباشرة بين التغيير التنظيمي والأداء إذ أن الهدف من التغيير التنظيمي هو تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل.

#### ثالثا: التغيير التنظيمي وتقييم أداء الموارد البشرية:

أما تقييم أداء العاملين خلال تنفيذ برنامج التغيير التنظيمي وبين خطواته وإجراءاته ومراحله فيهدف إلى التأكد من سير الخطوات المحددة وفق الخطة الموضوعية بنجاح، والتدخل في أي لحظة لتعديل الانحرافات وتصحيح الأخطاء.

#### رابعا: أثر التغيير في البرامج التدريبية على أداء المورد البشري:

ونرى أنه من خلال التدريب يمكن إحداث التأثير في معارف ومهارات و اتجاهات المتدربين، ويكون هذا التأثير متماشيا مع الأهداف المرجوة من برنامج التدريب المنبثق عن التغيير التنظيمي.

#### خامسا: أثر التغيير في التحفيز على أداء المورد البشري:

تترك الحوافز بأنواعها ايجابية أو سلبية بلا شك أثرا على أداء المورد البشري لما لها من آثار اقتصادية واجتماعية على متلقيها ويتمثل الأثر في الجهود التي سيبدلها متلقي الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة **سادسا: أثر التغيير في نمط القيادة على أداء المورد البشري.**

هناك عدة سبل التعديل أو تغيير سلوكيات العاملين يأتي على رأسها نمط القيادة، فالقائد يجب أن يمثل قدوة حسنة في قيمه واتجاهاته وسلوكياته، كذلك يجب أن يكون القائد قادر على توضيح وإبصار ما يريده لمروؤسيه وخاصة فيما يتعلق بالأهداف وتوقعات المرؤوسين.

#### سابعا: أثر التغيير في العلاقات الإنسانية على أداء المورد البشري:

ويدل مصطلح العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أهم عناصر الإنتاج، ولا نبالغ إذا قلنا أنه العنصر الحاسم في نجاح أي منظمة.

## الفصل الأول: إدارة التغيير وأثرها على أداء الموارد البشرية (الإطار المفاهيمي)

وتعرف العلاقات الإنسانية هي الجهود المبذولة لتدعيم وتنمية علاقات التفاهم والثقة والاحترام بين العاملين و الإدارة، بما يمكن من خلق روح إنسانية ومعنوية تدفع للانتماء الأهداف العمل وأدائه على مستوى من الكفاءة والفعالية، ويحقق لهم في نفس الوقت درجة من الرضا والألفة. " ويسعى التغيير التنظيمي إلى إجراء تحسينات في المنظور الإنساني باستخدام معارف العلوم السلوكية حيث يعتمد على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتقويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون العمل وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي و ولائهم وانتمائهم.

### المطلب الرابع : أثر التغيير في الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية:

تطرقنا الي مدخلين أساسيين يؤثران في التغيير في الثقافة التنظيمية كالآتي: (بن عودة، 2011، الصفحات 120-121-122-123)

#### أولاً: إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير الثقافي :

ان سعي المنظمات اليوم من اجل كسب ميزة تنافسية تؤهلها للبقاء والنمو، جعلها تقوم بإدخال تلك التغييرات اللازمة للوصول الى هذا الهدف المنشود، من بين اهم هذه التغييرات ادخال مفهوم ادارة الجودة الشاملة باعتبارها احد برامج التغيير التنظيمي ، لذلك فان ادارة الجودة الشاملة تعرف على انها فلسفة ادارية حديثة، تأخذ شكل نهج او نظام اداري شامل قائم على اساس احداث تغييرات ايجابية لكل شيء في المنظمة وذلك من اجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول الى اعلى جودة في مخرجاتها سلعا او خدمات وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال اشباع حاجتهم ورغباتهم وفوق ما يتوقعونه .

وبالتالي تهدف المنظمة من خلال اداره الجودة الشاملة الى ارضاء زبائننا من خلال ضمان بقائها واستمراريتها ولتطبيق هذا الاسلوب الاداري الحديث المنظمة اعادة النظر في انظمتها الداخلية مثل اعادة تصميم انظمه المعلومات بهدف قياس واتباع اشياء جديدة كنوعيه الخدمات وكذلك عمليات الإدارة المالية، والهيكل التنظيمي، بالإضافة الى تغيير الادوار وبالأخص الإدارة الوسطى لذلك على المشرفين المباشرين العمل بطرق جديدة من اجل مساعدة العمال التنفيذيين على اداء اعمالهم عوضا عن عملهم كمراقبين يقدمون الاوامر فقط.

بالإضافة الى ذلك فأننا نجد ان للعنصر البشري اهمية كبيرة في تحديد مدى وفشل ادارة الجودة الشاملة لذا نجد ان المنظمات التي انخرطت في التطبيق نظام اداره الجودة الشاملة وهي تسعى اليوم الى ان تكون قدرات ومعارف سلوكيات افرادها تتوافق مع متطلبات تطبيق اسلوب ادارة الجودة الشاملة ويكون ذلك من خلال البرامج التدريبية التي تهدف في مجملها الى تحسين تطوير المعارف والقيم للخوض في تلك التغييرات التي ستحدثها المنظمة.

لذا فقد اجمع الخبراء اليوم انه لتحقيق الجودة الشاملة في المنظمة يجب على المنظمة تغيير ثقافتها بما يتلاءم و القيم المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة وكذا تطبيق الإدارة بالمشاركة في كل مكان في المنظمة، وفي هذا المجال اكدت العديد من الدراسات مدى ارتباط موضوع الثقافة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة، اذ ان العمل مع



## الفصل الأول: إدارة التغيير وأثرها على أداء الموارد البشرية (الإطار المفاهيمي)

الجودة الشاملة يقتضي أيضا العمل مع عناصر الثقافة التنظيمية المرتبطة مع إدارة الجودة الشاملة ، و أصبحت هذه الدراسات تستعمل مصطلحا جديدا وهو ثقافة الجودة الشاملة والتي تعني تركيز جهود كل الاعضاء المنظمة ومواردها بهدف تحسين الجودة وغرسها المنظمة ذلك الا من خلال غرس تلك القيم المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة وخلق وتهيئه الثقافة لتطبيق الجودة الشاملة، لذا يعتبر تغيير المفهوم الثقافي عاملا اساسيا في ادارة الجودة الشاملة عند تطبيقها.

من خلال ما سبق يتضح لنا اهمية التغيير الثقافي بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة اذ لا يمكن تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة دون تعديل تلك القيم والعناصر الثقافية والقيام بذلك التغيير الثقافي اللازم ، لأنه ولضمان نجاح عملية التغيير الثقافي يجب على المنظمة الاخذ بمجموعة الاعتبارات التالية:

- 1- اشراك العاملين في عملية التغيير
- 2- الاستماع الى مقترحات الافراد وكيفية الوصول الى التغيير المطلوب
- 3- الالتزام بخطوات تغيير بهدف الوصول الى الجديد الذي يجب عمله هو القديم الذي يجب تقاديه
- 4- تحديد المعايير اللازمة لقياس التقدم والتأخر في التغيير الثقافي
- 5- تكوين فرق عمل تبدا في تنفيذ وقياس ومتابعه جهود تغيير الثقافي

### ثانيا: اعادة الهندسة التنظيمية كمدخل للتغيير الثقافي:

ان التطورات التي تحدث في محيط المنظمات اليوم بشكل مستمر، تقود الى اعاده توجيه المسؤوليات الإدارية وكذا الجهود من اجل تلك النماذج الإدارية الحديثة بغرض التأقلم مع هذه التطورات الا ان نجاح هذه الاساليب يكون مرهونا عادة بمدى تقبل الافراد العاملين لها، لذا تسعى المنظمات الى اشراك هؤلاء الافراد في اتخاذ بعض القرارات وذلك لجعلهم يحسون بنوع من المسؤولية اتجاه هذه التغييرات التي اتخذوا القرارات بشأنها، وتكون الحاجة للموارد البشرية وتدريبهم عند الحديث عن اعادة الهندسة التنظيمية وتطبيقها في المنظمات لأنها تعتبر من اهم برامج التغيير التنظيمي تعقيدا، ويرجع ذلك لما تحمله اعادة الهندسة التنظيمية من تغييرات جذرية المجالات مما يزيد احتمالات المقاومة اكثر فاكثر من جانب الافراد .

وبالتالي فالاهتمام بالجانب الثقافي في المنظمة عند تطبيق اعادة الهندسة التنظيمية يعتبر من دواعي نجاحها او فشلها، اذ يؤكد كل من hammer و champy في هذا المجال ان اعادة الهندسة التنظيمية هي عبارة ذلك المنهج التغييرى الذي يسمح بتغيير الثقافة التنظيمية وذلك للحفاظ على بقاء ونمو المنظمة كما ان اعاده تصميم العمليات تعني التخلي عن تاريخ وثقافة المنظمة وهذا من اجل البدء من جديد ومن ثم اعادة بناء وسلوكيات جديده تماما .

بالإضافة الى ما سبق فقط بينت العديد من الدراسات لهذا الاسلوب الجديد انه يستوجب عدد من المستلزمات و التي لا يجب التغاضي عنها كما ان لها اثرا كبيرا في نجاح اسلوب اعاده الهندسة نذكر منها ما يلي:

- 1-مستوى كبير من الوعي والادراك لدى العاملين
- 2-مستوى عالي من التدريب والتعليم لدى العاملين

3- التركيز على روح الفريق بدلا من العمل الفردي

4- الاستفادة من مجالات التدريب المتاحة للمدراء والعاملين فيما يتعلق بكافة جوانب التغيير

وعلى هذا الاساس يتضح لنا ان لأسلوب أعاد. الهندسة التنظيمية اثرا بالغاً على قيم ومعتقدات الافراد داخل المنظمة وذلك من خلال تلك البرامج التدريبية التي تقوم بإعدادها المنظمة قبل الخوض في تطبيق هذا الاسلوب وبالتالي فان هذا الاسلوب يعتبر كمدخل فعال للتغيير الثقافي في المنظمات.

# الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية لانعكاسات

إدارة التغيير على أداء الموارد

البشرية بجامعة ابن خلدون -

تيارت-

تمهيد: بعدما تطرقنا في الجانب النظري لمتغيرات الدراسة (إدارة التغيير و أداء الموارد البشرية) و تعرفنا على طبيعة العلاقة التي تربطهما، مت تخصيص هذا الفصل التطبيقي لاختبار طبيعة هذه العلاقة سعيا لمعرفة اثر إدارة التغيير و مجالاتها (المجال الهيكلي، الإنساني، التكنولوجي والثقافة التنظيمية ) على متغير أداء الموارد البشرية

سنأخذ جامعة ابن خلدون بتيارت كحالة للدراسة و ذلك بالاعتماد على الاستبيان كأداة للكشف عن هذه الحالة ، من خلال ثلاث مباحث:

**المبحث الأول:** نبذة عن منشأة الدراسة \*جامعة ابن خلدون - تيارت-\*

**المبحث الثاني:** منهجية الدراسة الميدانية و خطواتها الإجرائية.

**المبحث الثالث:** تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية.

### المبحث الأول: نبذة عن منشأة الدراسة \*جامعة ابن خلدون - تيارت\* -\*

نتطرق في هذا المبحث الى التعريف بجامعة ابن خلدون تيارت بداية بتقديمها ذهابا الى تاريخ تأسيسها و أخيرا نذهب الى عينة دراستنا

#### المطلب الأول: التعريف بالجامعة

##### أولا : تقديم جامعة ابن خلدون

جامعة ابن خلدون التي أنشئت عام 1980، لتبقى بذلك منارة من منارات الإشعاع العلمي والمعرفي والفكري، ونودّ أن نخصّص هذه الكلمة التي تتزامن مع تدشين البوابة الإلكترونية الجديدة، حتى نعرّف بجامعتنا وبرؤيتنا الاستشرافية ومشاريعنا المستقبلية، كما أن عملية تحديث وتحيين لهذا الموقع الإلكتروني صادر من منظور الرؤية الإبداعية و التطويرية التي تنتهجها إدارة الجامعة بغرض ترسيخ ثقافة الاتصال و التواصل بأسلوب معاصر إذ نأمل أن يكون هذا الموقع أداة تعليمية وإعلامية في آن واحد بتزويده بالعديد من المقالات و التعليمات والإعلانات و كل المستجدات المتعلقة بالجامعة.

##### ثانيا: لمحة تاريخية عن الجامعة

تعود أول انطلاقة لجامعة ابن خلدون تيارت إلى السنة الدراسية 1980-1981 وذلك بإنشاء المركز الجامعي بتيارت والذي احتضن في أولى تسجيلاته أكثر من 1200 طالبا، ومع الموسم الجامعي 1984-1985 تم حل المركز الجامعي و استبداله بمعهدين وطنيين للتعليم العالي

**المعهد الوطني للتعليم العالي في الزراعة :** بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84-230 المؤرخ في:

1984/08/18 المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الزراعة المدنية بتيارت

**المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية :** بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84-231 المؤرخ في:

1984/08/18 المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية بتيارت

وفي سنة **1992** أعيد إنشاء المركز الجامعي بتيارت بموجب المرسوم التنفيذي 92-298 المؤرخ في 07/07/1992 و تم ضم المعهدين و التي كانت تتمتع بالاستقلالية البيداغوجية و الإدارية و المالية ووضعها تحت وصاية إدارة مركزية واحدة

بعد القفزة النوعية التي عرفها قطاع التعليم العالي بمدينة تيارت سنة 2001 بصدر المرسوم التنفيذي 01-271 المؤرخ في 18/09/2001 المتضمن تحويل المركز الجامعي إلى جامعة تحوي ثلاث كليات - كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، كلية العلوم و العلوم الهندسة ، كلية العلوم الزراعية و البيطرة-

و في سنة **2010** صدر المرسوم التنفيذي 10-37 المؤرخ في 25/01/2010 الذي انبثق عنه خلق 06 كليات جديدة و معهد

كلية العلوم و التكنولوجيا و علوم المادة-

كلية علوم الطبيعة و الحياة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-

كلية العلوم الحقوق و العلوم السياسية-

كلية الآداب و اللغات-

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية-

معهد علوم البيطرة-

وفي سنة **2013** تم إعادة هيكلة الجامعة طبقا للمرسوم التنفيذي 13-102 المؤرخ في 2013/03/14

المتضمن إنشاء جامعة تيارت

و الذي انبثق عنه (08) كليات و معهدين

كلية العلوم التطبيقية-

كلية علوم المادة-

كلية الرياضيات و الإعلام الآلي-

كلية علوم الطبيعة و الحياة-

كلية الحقوق و العلوم السياسية-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية-

كلية الآداب و اللغات-

معهد علوم البيطرة-

معهد التكنولوجيا-

و عليه فان مديرية جامعة تيارت أصبحت تضم أربع (04) نيابات مديرية:

نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطورين الأول و الثاني و التكوين المتواصل و الشهادات و

كذا التكوين العالي في التدرج

نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطور الثالث و التأهيل الجامعي و البحث العلمي و التكوين

العالي في ما بعد التدرج

نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالعلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية

نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتنمية و الاستشراف و التوجيه

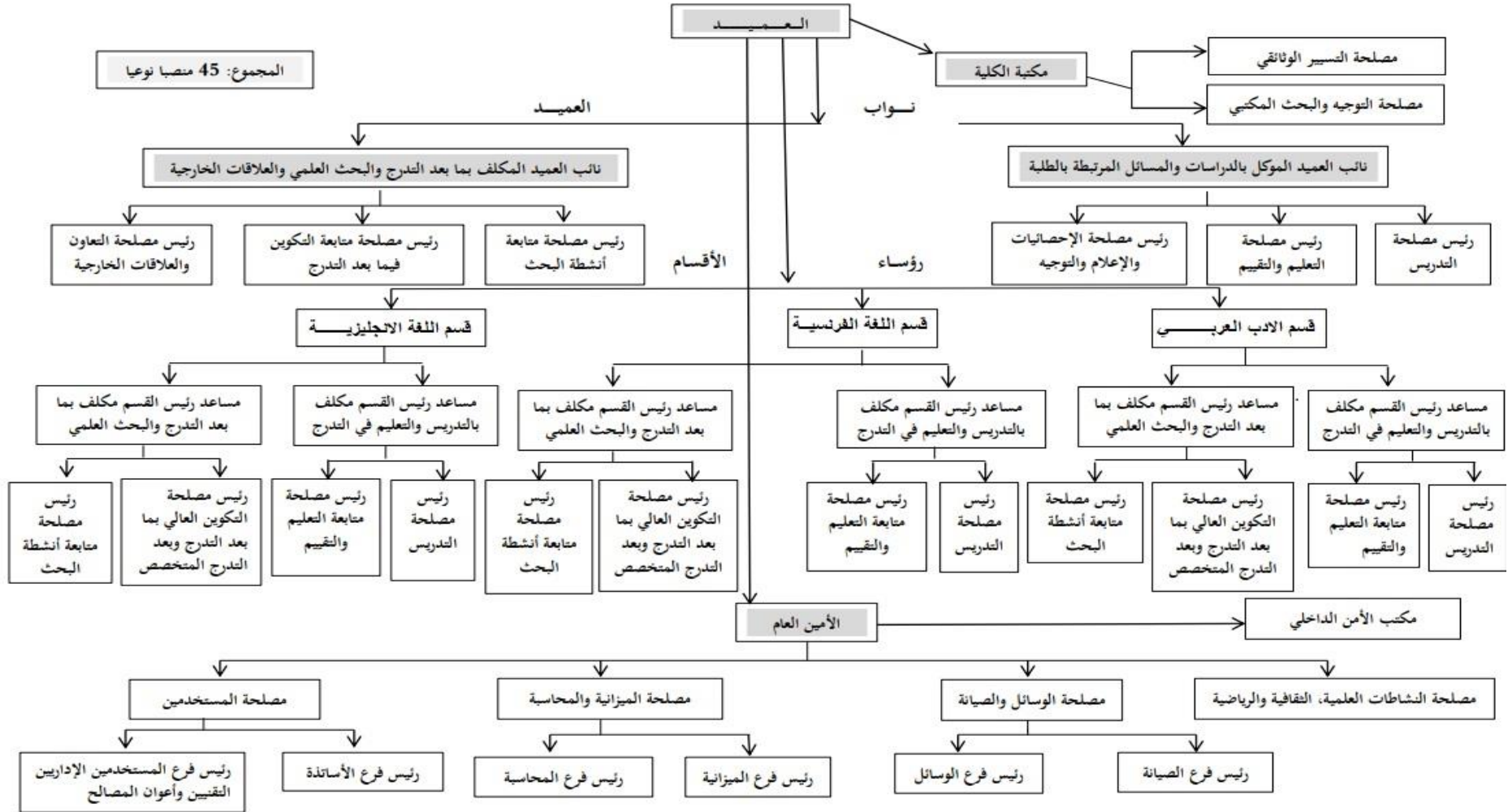
### ثالثا : نبذة عن كلية الآداب و اللغات:

#### 1-تقديم الكلية :

كلية الآداب واللغات هي وحدة للتكوين والبحث بجامعة ابن خلدون في ميدان العلم والمعرفة، مقرها طريق فرندة بالمنطقة الصناعية زعرورة (سميطال)، تم إنشاؤها بمقتضى القرار رقم 42 المؤرخ في 24/02/2010 والمتضمن أيضا إنشاء الأقسام المكونة لها، وهي بذلك تحولت من قسم تابع لكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية سابقا إلى كلية مستقلة إداريا و بيداغوجيا وماليا.

2-الهيكل التنظيمي للكلية:الشكل 1 أدناه يوضح الهيكل التنظيمي للكلية بكل التفاصيل اللازمة للدراسة

الشكل 1-2 الهيكل التنظيمي لكلية الآداب و اللغات



المصدر: الأمانة العامة لكلية الآداب و اللغات بتصرف



## المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

يتناول هذا المبحث الدراسة الميدانية الخاصة بمعرفة وتحديد اثر ادارة التغيير على اداء الموارد البشرية لمجتمع العينة المختارة والمتمثلة في كلية الآداب و اللغات لجامعة ابن خلدون -تيارت- معتمدين على أداة الدراسة من حيث بناءها ومحاور الاستبيان، والتحقق من صدقها وثباتها، من خلال جميع المعلومات باستجواب عينة الدراسة .

### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

#### أولاً: عينة ومجتمع الدراسة

للتحقق أهداف بحثنا سيكون مجتمع البحث المستهدف جميع الموظفين العاملين في مختلف أقسام ومصالح كلية الآداب و اللغات جامعة ابن خلدون -تيارت- ، المقدر عددهم 47 عامل

#### ثانياً: منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي، يقوم على وصف واقع ومشكلات وظواهر الدراسة كما هي، أو تحديد الصور التي يجب أن تكون عليها هذه الظواهر في ظل معايير محددة، مع تقديم توصيات واقتراحات من شأنها الواقع للوصول إلى ما يجب أن يكون عليه هذه الظاهرة

#### ثالثاً: طرق جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد على مصدرين مهمين في جمع بيانات الدراسة

المصدر الأول: تم استخدام الكتب والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث وذلك بغرض توضيح المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة النظرية

المصدر الثاني: "ويعتبر الاستبيان أحد وسائل البحث العلمي، المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعمق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم" ،وقمنا بتوزيع استبيانات لدراسة بعض أجزاء البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة للموضوع المدروس ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي والاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول للدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

## المطلب الثاني: أداة بناء الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

### أولاً: بناء أداة الدراسة

1-أداة الدراسة: لقد استخدمنا الاستبيان في الدراسة كونها أداة جمع المعلومات اللازمة لهذا الدراسة باعتبارها أنسب أدوات البحث العلمي، وقد صمم الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة لتشمل كافة المتغيرات وأبعاد الدراسة وتعطي صورة واقعية عن الدراسة وهي مكونة من ثلاثة أجزاء

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية للعمال وهي على النحو التالي :

(الجنس، السن، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية )

القسم الثاني: و هو القسم الخاص بمحاور الاستبيان،

أ- المحور الأول : أداء الموارد البشرية: و يحتوي على 9 فقرات.

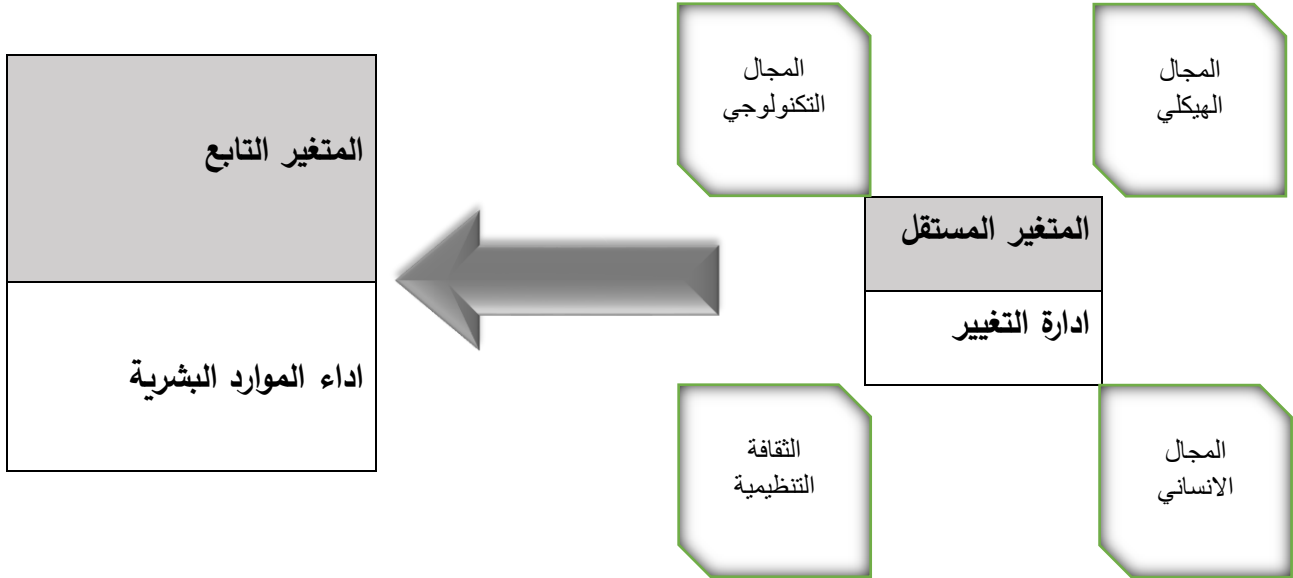
ب- المحور الثاني: اثر إدارة التغيير على أداء الموارد البشرية و يحتوي على 19 فقرة .

و قسم المحور الثاني الى 4 مجالات هي :

- اثر إدارة التغيير في المجال الهيكلي على أداء الموارد البشرية : تم قياسه من الفقرة 10 الى 14
- اثر إدارة التغيير في المجال التكنولوجي على أداء الموارد البشرية : تم قياسه من الفقرة 15 الى 19
- اثر إدارة التغيير في المجال الانساني على أداء الموارد البشرية : تم قياسه من الفقرة 20 الى 24
- اثر إدارة التغيير في مجال ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية : تم قياسه من الفقرة 25 الى

و ليحقق الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى أهدافها المحدد فقد قمنا بتصميم وتطوير النموذج الخاص بهذه الدراسة اعتمادا على دراسات سابقة.

الشكل 2-2 نموذج الدراسة



ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاستفادة من حزمة إحصائية -spss- لتحليل البيانات التي جمعت في ما يلي

النسب المئوية والتكرارات: وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه و بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات

-اختبار ألفا كرونباخ: يستخدم مقياس كرونباخ ألفا بهدف التحقق من مقدار الاتساق الداخلي لأداة القياس، كأحد المؤشرات على ثباتها .

- الانحراف المعياري: يعرف بأنه "الجذر التربيعي للتباين غير السالب، وهو من أفضل مقاييس التشتت وأدقها، يتأثر بالقيم الشاذة بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاده على الوسط الحسابي"، حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل العبارات ولكل محور من محاور الاستبيان الرئيسية عن متوسطيا الحسابي.

- المتوسط الحسابي: يعد من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعا واستخداما في وصف بيانات المجموعات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة، لما يتميز به من خصائص جيدة جعلته يقف في مقدمة مقاييس النزعة المركزية.

-معامل ارتباط بيرسون: يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X.Y) ، ويقاس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته إلى الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طرديا، و الارتباط عكسيا عندما تكون القيمة سالبة."

#### -الانحدار الخطي البسيط:

في تحليل الانحدار البسيط، نجد أن الباحث يهتم بدراسة أثر أحد المتغيرين ويسمى بالمتغير المستقل ، على المتغير الثاني ويسمى بالمتغير التابع ، ومن ثم يمكن عرض نموذج الانحدار الخطي في شكل معادلة خطية من الدرجة الأولى، تعكس المتغير التابع كدالة في المتغير المستقل كما يلي:  $y=b_0+b_1x$

#### المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة

و لنتحقق من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري حيث قمنا بعرضها أولا على الأساتذة المشرفة، وبعد الموافقة عليها قمنا بعرضها على عدد من الموظفين وقد طلبنا منهم إبداء آرائهم حول الاستبيان وفق النقاط التالية :

-مدى مناسبة وشمولية متغيرات البيانات الأولية

-مدى أهمية و وضوح الصياغة اللغوية للعبارات

-مدى انتماء كل عبارة لمحورها، ومدى قياسيا لما وضعت من أجله

-مدى ملائمة ودقة تسمية كل محور وتدرجات مقياسه.

و للإجابة عن الاستبيان تم استخدام أسلوب التقدير الجمعي لمقياس ليكرت الخماسي الذي يعد أنسب في مثل هذه الدراسة، وقد كانت الخيارات المتاحة أما كل عبارة (غير موافق بشدة-غير موافق-محايد-موافق-موافق بشدة)، يمكن حساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وذلك من خلال حساب طول المدى  $4=1-5$  ، ومن ثم تقسيم طول المدى على عدد الفئات فنحصل على  $0.8=4/5$ . بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى، كانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول 1-2 أسلوب التقدير الجمعي لمقياس ليكرت الخماسي

المتوسط المرجح	من 1 إلى 1,79	من 1,8 إلى 2,59	من 2,6 إلى 3,39	من 3,4 إلى 4,19	من 4,2 إلى 5
الإتجاه	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الفئة	1	2	3	4	5

من اعداد الطالب اعتمادا على قواعد مقياس ليكرت الخماسي

### المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية.

يتضمن هذا المبحث وصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على مدى التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، و عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تبينها في الدراسة وتفسيرها.

#### المطلب الاول: ثبات و صدق أداة البحث

سيتم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ ، والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

أولاً: معامل الثبات للاستبيان باستخدام معامل الفا كرونباخ :

الجدول 2-2 معامل الثبات للاستبيان

معامل الثبات	
عدد الأسئلة	الفا كرونباخ
28	0,617

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانياً: معامل الصدق للاستبيان باستخدام معامل الفا كرونباخ :

الجدول 2-3 معامل الصدق للاستبيان

معامل الصدق	
عدد الأسئلة	الفا كرومباخ√
28	0.785

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الاستبيان العام(الفا كرونباخ) مرتفع بلغ (0.617) ، و هي قيمة أكبر من معدل المعيار ( 0.60 ) ، و هذا يعني أن الدراسة بشكل عام تتمتع بالثبات .أو بصفة أخرى 61.7 % من العينة المختارة سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة ما إذا تم استجوابهم من جديد وفي نفس الظروف، وهي نسبة توضح مصداقية النتائج التي يمكن استخلاصها بنسبة 78.5 % .

### المطلب الثاني : تحليل البيانات الشخصية

تم توزيع الاستبيان على موظفي كلية الآداب و اللغات لجامعة ابن خلدون -تيارت- محل الدراسة، وفيما يلي عرض لخصائص عينة المبحوثين المتحصل عليها.

أولا :تحليل متغير الجنس :تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، و النسب المئوية لوصف متغير الجنس كما هو مبين في الجدول:

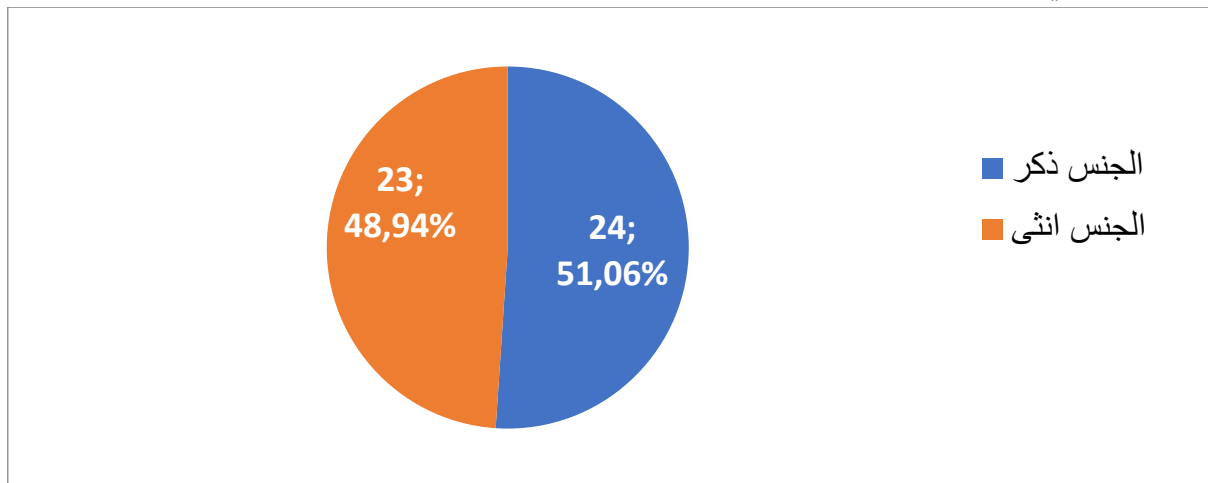
الجدول 2-4 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	الفئات	التكرار	النسب
الجنس	ذكر	24	51,1%
	انثى	23	48,9%
	المجموع	47	100,0%

### من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

1-فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس :يتضح من الجدول السابق أن 24 عاملا يمثلون 51.06 % من إجمالي عينة الدراسة هم ذكور، في حين أن 23 منهم يمثلون نسبة 48.94 % هم إناث.

### الشكل 2-3 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



### من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانياً: تحليل متغير السن: تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، و النسب المئوية لوصف متغير السن كما هو مبين في الجدول:

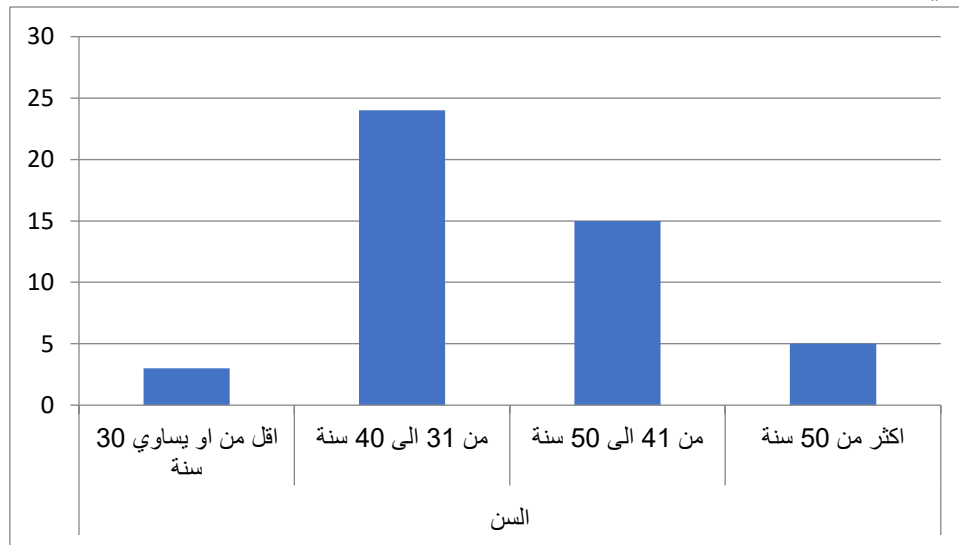
الجدول 2-5 توزيع عينة الدراسة حسب السن

المتغير	الفئات	التكرار	النسب
السن	اقل من او يساوي 30 سنة	3	6,4%
	من 31 الى 40 سنة	24	51,1%
	من 41 الى 50 سنة	15	31,9%
	اكثر من 50 سنة	5	10,6%
	المجموع	47	100,0%

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

1- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب السن: يتضح من الجدول اعلاه أن الفئة العمرية اقل من او يساوي 30 سنة هي اصغر نسبة % 6.4 يقابلها 3 عمال، بينما فئة من 31 الى 40 سنة هي الفئة التي تمثل اكبر نسبة 51.1 % يقابلها 24 عاملا، بعدها لدينا فئة من 41 الى 50 سنة في المرتبة الثانية بنسبة 31.9 % التي يقابلها 15 عاملا، وفي المرتبة الثالثة تأتي فئة اكثر من 50 سنة بنسبة 10.6 % يقابلها 5 عمال.

الشكل 2-4 توزيع عينة الدراسة حسب السن



من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

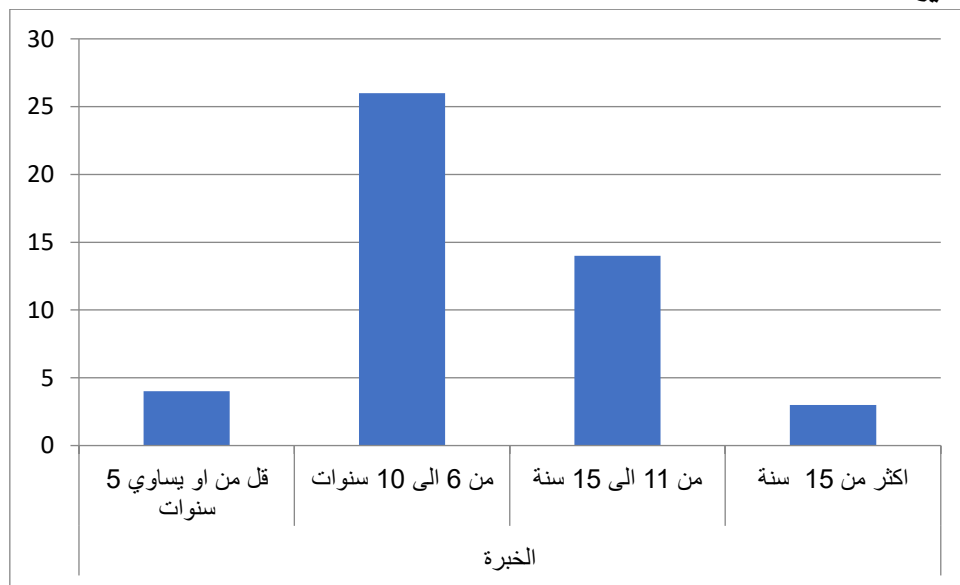
ثالثا: تحليل متغير الخبرة المهنية: تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، و النسب المئوية لوصف متغير الخبرة المهنية كما هو مبين في الجدول:  
الجدول 2-6 توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

المتغير	الفئات	التكرار	النسب
الخبرة	أقل من او يساوي 5 سنوات	4	8,5%
	من 6 الى 10 سنوات	26	55,3%
	من 11 الى 15 سنة	14	29,8%
	اكثر من 15 سنة	3	6,4%
	المجموع	47	100,0%

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

1-فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية: يتضح من الجدول اعلاه أن الفئة العمرية اكثر من 15 سنة هي اصغر نسبة % 6.4 يقابلها 3 عمال، بينما فئة من 6 الى 10 سنوات هي الفئة التي تمثل اكبر نسبة % 55.3 يقابلها 26 عاملا، بعدها لدينا فئة من 11 الى 15 سنة في المرتبة الثانية بنسبة % 29.8 التي يقابلها 14 عاملا، وفي المرتبة الثالثة تأتي أقل من او يساوي 5 سنوات بنسبة % 8.5 يقابلها 3 عمال.

الشكل 2-5 توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS



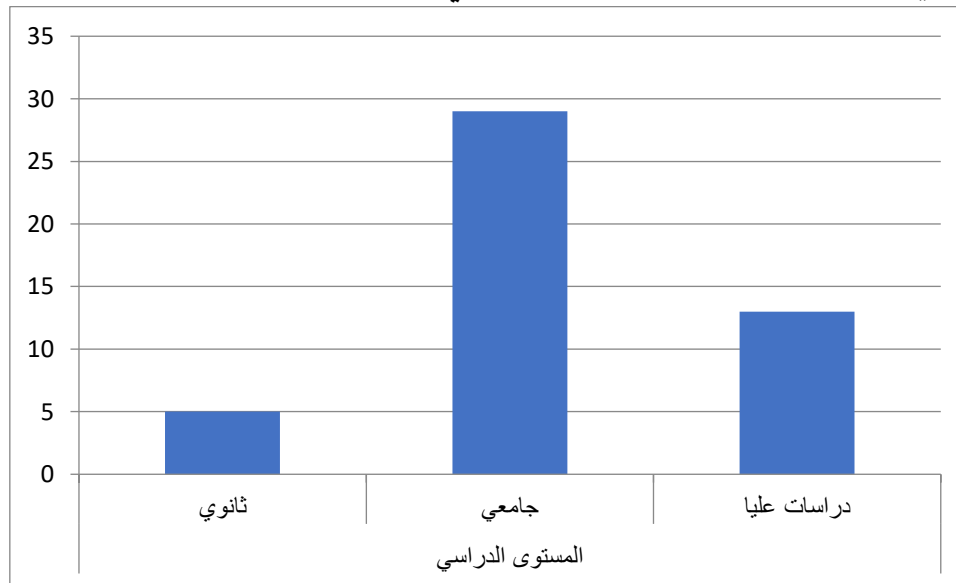
رابعاً: تحليل متغير المستوى الدراسي: تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، و النسب المئوية لوصف متغير المستوى الدراسي كما هو مبين في الجدول:  
الجدول 2-7 توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

المتغير	الفئات	التكرار	النسب
المستوى الدراسي	ثانوي	5	10,6%
	جامعي	29	61,7%
	دراسات عليا	13	27,7%
	المجموع	47	100,0%

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

1-فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي: يتضح من الجدول اعلاه أن المستوى الدراسي ثانوي هو اصغر نسبة 10.6 % يقابلها 5 عمال، بينما المستوى الدراسي جامعي هو الفئة التي تمثل اكبر نسبة 61.7 % يقابلها 26 عاملا، بعدها لدينا المستوى الدراسي دراسات عليا في المرتبة الثانية بنسبة 27.7 % التي يقابلها 13 عاملا.

الشكل 2-6 : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي



من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

المطلب الثالث: تحليل محاور العينة و اختبار الفرضيات

اولا :حساب و تنظيم بيانات العينة: تمثل الجداول الموالية نتائج اجابات الموظفين على الاستبيانات

المقسمة عليهم و التي قدرت ب 47

1-حساب التكرارات و النسب المؤوية : و هي موضحة في الجدول اسفله

\*المحور الأول: أداء الموارد البشرية

\*المحور الثاني: إدارة التغيير بمختلف مجالاتها

الجدول 2-8 التكرارات و النسب المؤوية لمحاور الدراسة

المحور الأول: أداء الموارد البشرية					
المجال	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
أداء الموارد البشرية	يؤدي العاملون الأعمال بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة	2	6	8	28
		4,3%	12,8%	17,0%	59,6%
	يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد	0	5	8	26
		0,0%	10,6%	17,0%	55,3%
	التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى سرعة إنجاز العمل	1	1	3	24
		2,1%	2,1%	6,4%	51,1%
	تعمل الإدارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء	0	9	10	23
		0,0%	19,1%	21,3%	48,9%
	البرامج التدريبية زادت المهارات لدى العاملين	2	3	14	24
		4,3%	6,4%	29,8%	51,1%
	لدى العاملين المهارات والقدرة لإنجاح التغيير	0	8	14	22
		0,0%	17,0%	29,8%	46,8%
	يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي	3	6	13	23
		6,4%	12,8%	27,7%	48,9%
تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة	3	7	13	19	

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لانعكاسات إدارة التغيير على أداء الموارد البشرية بجامعة ابن خلدون-تيارت

					بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها
10,6%	40,4%	27,7%	14,9%	6,4%	
2	25	11	8	1	أدى التغيير إلى تحسين الحالة النفسية
4,3%	53,2%	23,4%	17,0%	2,1%	للعمال خلال أداء عملهم
المحور الثاني: اثر إدارة التغيير على أداء الموارد البشرية					
المجال	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
التغيير في الهيكل	التغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ساعدت على تقسيم العمل والمسؤوليات	1	3	10	31
	تقوم إدارة المؤسسة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً وبشكل مدروس	2	5	8	29
	تتسم المؤسسة بوجود اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعاملين	1	6	14	24
	نعتمد في مؤسستنا على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال	1	8	11	23
	تعمل إدارة المؤسسة على تقليل المركزية في صنع القرارات المرتبطة بالتغيير	1	12	12	18
	يستند العمل في المؤسسة على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير	0	7	8	26
	التطور التكنولوجي دفع بتبني عملية التغيير في المؤسسة	0	3	10	28
	تتوفر برامج الحاسوب الضرورية لكافة المهام اللازمة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي	1	3	6	26
	استخدام إدارة المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات حد من البيروقراطية في العمل	1	12	8	17
		2,1%	25,5%	17,0%	36,2%

5	31	8	3	0	التكنولوجيا المتاحة أدت إلى تقليل الجهد، وتوفير الوقت، وتحسين الأداء	التغيير في الموارد البشرية	
10,6%	66,0%	17,0%	6,4%	0,0%			
4	20	16	6	1	أدت البرامج التدريبية إلى التغيير في سلوك العاملين		
8,5%	42,6%	34,0%	12,8%	2,1%			
4	27	11	3	2	تتم عملية الترقية في مؤسستنا بناء على تحسن أداء الموظف		
8,5%	57,4%	23,4%	6,4%	4,3%			
2	21	16	6	2	التغيير الذي تقوم به المؤسسة يدفع العاملين للعمل		
4,3%	44,7%	34,0%	12,8%	4,3%			
5	24	9	6	3	يمتاز نمط مسؤولي المباشر بالوضوح في سلوكه وممارساته		
10,6%	51,1%	19,1%	12,8%	6,4%			
1	15	16	8	7	المؤسسة تقدر الجهد الذي يبذله العاملون في سبيل إنجاح التغيير		
2,1%	31,9%	34,0%	17,0%	14,9%			
4	25	10	7	1	يتم تغيير ثقافة المنظمة وفقا للأهداف العامة للمؤسسة بطريقة تدريجية		ثقافة المنظمة في التغيير
8,5%	53,2%	21,3%	14,9%	2,1%			
3	23	9	8	4	تمتلك المؤسسة ثقافة تنظيمية قوية		
6,4%	48,9%	19,1%	17,0%	8,5%			
5	34	3	3	2	تعمل المؤسسة على ترسيخ ثقافتها التنظيمية ونقلها للأجيال		
10,6%	72,3%	6,4%	6,4%	4,3%			
3	28	10	4	2	تسعى المؤسسة في تجسيد ثقافة تنظيمية خاصة بها من خلال قيمها و مبادئها		
6,4%	59,6%	21,3%	8,5%	4,3%			

من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

2- حساب مقاييس التشتت و النزعة المركزية ( المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ) و تحليلها:  
أ- المحور الأول: أداء الموارد البشرية

الجدول 2-9 المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات محور أداء الموارد البشرية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة	النسبة % المرجحة
1	يؤدي العاملون الأعمال بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة	3,51	0,907	موافق	4	70,21%
2	يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد	3,79	0,736	موافق	2	75,74%
3	التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى سرعة إنجاز العمل	4,21	0,693	موافق بشدة	1	84,26%
4	تعمل الإدارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء	3,51	0,864	موافق	5	70,21%
5	البرامج التدريبية زادت المهارات لدى العاملين	3,53	0,820	موافق	3	70,64%
6	لدى العاملين المهارات والقدرة لإنجاح التغيير	3,43	0,728	موافق	6	68,51%
7	يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي	3,32	0,961	محايد	9	66,38%
8	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها	3,34	1,142	محايد	8	66,81%
9	أدى التغيير إلى تحسين الحالة النفسية للعمال خلال أداء عملهم	3,40	0,811	موافق	7	68,09%
	المحور الأول	3,56	0,363	موافق		71,21%

من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ بان العبرة التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى سرعة إنجاز العمل سجلت اكبر متوسط حسابي 4.21 بنسبة 84.26 % من افراد العينة يميلون الى الموافقة بشدة هذا معناه ان اغلب العمال كانوا مع

استخدام التكنولوجيا من اجل زيادة سرعة و وتيرة انجاز المهام و بعدها تأتي يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.79 و بنسبة 75.74 % افراد العينة الذي يقابله موافق هذا يعني ان العمال يقومون ببذل الجهد الكافي لإنجاز المهام المخولة اليهم و في الأوقات المحددة من اجل ذلك

و تأتي في المرتبة ما قبل الأخيرة العبارة تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها بمتوسط حسابي 3.34 و نسبة 66.81 % من افراد العينة يتجهون نحو الحياد

وفي المرتبة الأخيرة لدينا العبارة يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي بمتوسط حسابي 3.32 بنسبة 66.38 % من افراد العينة الذي يقابله الحياد من طرف العمال

و بصفة عامة فان المحور الأول يميل الى موافقة العمال بمتوسط حسابي 3.56 و الذي يقابله 71.21 % من افراد العينة

ب-المحور الثاني: أثر إدارة التغيير على أداء الموارد البشرية

\*-تأثير التغيير في المجال الهيكلي على أداء الموارد البشرية

الجدول 2-10 المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات محور تأثير التغيير في المجال الهيكلي على أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة	النسبة % المرجحة
1	التغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ساعدت على تقسيم العمل والمسؤوليات	3,64	0,584	موافق	1	72,77%
2	تقوم إدارة المؤسسة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً وبشكل مدروس	3,55	0,861	موافق	2	71,06%
3	تتسم المؤسسة بوجود اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعاملين	3,43	0,728	موافق	4	68,51%
4	نعتمد في مؤسستنا على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال	3,45	0,905	موافق	3	68,94%

5	تعمل إدارة المؤسسة على تقليل المركزية في صنع القرارات المرتبطة بالتغيير	3,26	1,020	محايد	5	65,11%
	المجال	3,46	0,427	موافق		69,28%

من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ان العبارة التغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ساعدت على تقسيم العمل والمسؤوليات تنصدر القائمة بمتوسط حسابي 3.64 و بنسبة 72.77 % من افراد العينة موافقون على ان التغييرات في المناصب تساعد على تقسيم العمل و المهام

تأتي بعدها العبارة تقوم إدارة المؤسسة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً وبشكل مدروس بمتوسط حسابي بلغ 3.55 و يمثل 71.06 % من العمال الذين يوافقون و يرون ان في المؤسسة هيكل تنظيمي ديناميكي

و في اخر مرتبة العبارة تعمل إدارة المؤسسة على تقليل المركزية في صنع القرارات المرتبطة بالتغيير بمتوسط حسابي 3.26 بنسبة 65.11 % يميلون الى الحياد

و في الأخير نلاحظ ان تأثير التغيير في المجال الهيكلي على أداء الموارد البشرية يتجه نحو الموافقة بمتوسط حسابي 3.46 مع نسبة مؤوية بلغت 69.28 % من عينة المبحوثين

\*-تأثير التغيير في المجال التكنولوجي على أداء الموارد البشرية

الجدول 2-11 المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات محور تأثير التغيير في المجال التكنولوجي على أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة	النسبة % المرجحة
1	يستند العمل في المؤسسة على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير	3,66	0,795	موافق	4	73,19%
2	التطور التكنولوجي دفع بتبني عملية التغيير في المؤسسة	3,79	0,562	موافق	3	75,74%

78,30%	1	موافق	0,819	3,91	تتوفر برامج الحاسوب الضرورية لكافة المهام اللازمة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي	3
68,94%	5	موافق	1,296	3,45	استخدام إدارة المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات حد من البيروقراطية في العمل	4
76,17%	2	موافق	0,506	3,81	التكنولوجيا المتاحة أدت إلى تقليل الجهد، وتوفير الوقت، وتحسين الأداء	5
74,47%		موافق	0,385	3,72	المجال	

#### من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

في حالة تأثير التغيير في المجال التكنولوجي على أداء الموارد البشرية يمكن القول ان إجابات المبحوثين كلها تميل الى القبول بدرجات متفاوتة

حيث نلاحظ العبارة تتوفر برامج الحاسوب الضرورية لكافة المهام اللازمة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي اخذت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.91 و الذي قابله 78.30 % من عدد العمال موافقين على توفر التكنولوجيات اللازمة لإنجاح عملية التغيير

و تأتي بعدها في المرتبة الثانية العبارة التكنولوجيا المتاحة أدت إلى تقليل الجهد، وتوفير الوقت، وتحسين الأداء بمتوسط حسابي بلغ 3.81 أي نسبة 76.17 % من العمال يوافقون بان التكنولوجيا المتاحة ساهمت في رفع الأداء و توفير الوقت و الجهد

وفي المرتبة ما قبل الأخيرة العبارة يستند العمل في المؤسسة على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير بمتوسط حسابي 3.66 و بانحراف معياري 0.795 وتقابل الموافقة من قبل عمال الكلية بنسبة 73.19 % من عينة الدراسة هذا ما يفسر في حالة التغيير يتم انتقاء التكنولوجيا المناسبة لهذا التغيير

و في المرتبة الأخيرة جاءت العبارة استخدام إدارة المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات حد من البيروقراطية في العمل بدرجة موافق يقابلها متوسط حسابي 3.45 بنسبة 68.94 % من افراد العينة المدروسة معنى ذلك ان التكنولوجيا تقلل من البيروقراطية

و نلاحظ بان التغيير في المجال التكنولوجي يوافق عليه عمال كلية الآداب و اللغات بمتوسط حسابي بلغ 3.72 الذي تقابله 74.47 % من افراد العينة و يؤثر على أدائهم بصفة إيجابية

لذا نفسر ان عمال الكلية موافقون بدرجة كبيرة و هم مع هذا التغيير و بذلك لا تكون مقاومة للتغيير في المجال التكنولوجي و يكون الأثر إيجابيا بذلك تتحقق الفرضية التي تقول يوجد اثر للتغيير في المجال التكنولوجي على أداء الموارد البشرية.



\*-تأثير التغيير في المجال الانساني على أداء الموارد البشرية

الجدول 2-12 المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات محور تأثير التغيير في المجال الانساني على أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة	النسبة % المرجحة
1	أدت البرامج التدريبية إلى التغيير في سلوك العاملين	3,43	0,815	موافق	3	68,51%
2	تتم عملية الترقية في مؤسستنا بناء على تحسن أداء الموظف	3,60	0,811	موافق	1	71,91%
3	التغيير الذي تقوم به المؤسسة يدفع العاملين للعمل	3,32	0,831	محايد	4	66,38%
4	يمتاز نمط مسؤولي المباشر بالوضوح في سلوكه وممارساته	3,47	1,124	موافق	2	69,36%
5	المؤسسة تقدر الجهد الذي يبذله العاملون في سبيل إنجاح التغيير	2,89	1,184	محايد	5	57,87%
	المجال	3,34	0,543	محايد		66,81%

من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

في هذا المجال الذي يدرس اثر التغيير في المجال الإنساني على أداء الموارد البشرية و من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان العبارات تراوحت بين موافق و محايد بحيث ان العبارة تتم عملية الترقية في مؤسستنا بناء على تحسن أداء الموظف كانت في المرتبة الأولى بدرجة موافق و بمتوسط حسابي 3.60 و يقابله 71.91 % من عينة المبحوثين هذا يبين ان العمال يرون ان الكلية تقوم بعملية الترقية بناء على درجة أداء الموظفين تليها في المرتبة الثانية العبارة يمتاز نمط مسؤولي المباشر بالوضوح في سلوكه وممارساته بدرجة موافق التي يوازيها متوسط حسابي قدر ب 3.47 و نسبته المؤوية 69.36 % من العمال يبين ان نمط المسؤول مفهوم و في المرتبة ما قبل الأخيرة لدينا العبارة التغيير الذي تقوم به المؤسسة يدفع العاملين للعمل بدرجة محايد حيث قدر المتوسط الحسابي ب 3.32 و انحراف معياري 0.831 هذا ما يترجم ان 6.38 من عينة الدراسة كانوا محايدين و نلاحظ ان هذا الحياد يميل الى درجة الموافقة لأن الانحراف المعياري اقل من 1

و في المرتبة الأخيرة لدينا العبارة المؤسسة تقدر الجهد الذي يبذله العاملون في سبيل إنجاح التغيير تميل الى الحياد بمتوسط حسابي 2.89 و انحراف معياري 1.184 و نسبة مئوية 57.87 % هذا يعني ان و معناه ان المؤسسة لا تقدر الجهود المقدمة من طرف العاملين لإحداث التغيير و بما ان الانحراف المعياري اكبر من 1 فان النتيجة تميل الى المعارضة.

و نلاحظ بان التغيير في المجال الإنساني ينزاح الى درجة الحياد بمتوسط حسابي بلغ 3.34 الذي تقابله 66.81 % من افراد العينة و يؤثر على أدائهم بصفة متوسطة و حسب الانحراف المعياري 0.543 فإنه اقل من واحد لذا نفسر انه يميل الى موافقة من قبل افراد العينة و بذلك لا تكون مقاومة للتغيير في المجال الإنساني و يكون الأثر إيجابيا بذلك تتحقق الفرضية التي تقول يوجد اثر للتغيير في المجال الإنساني على أداء الموارد البشرية.

#### \*-تأثير التغيير في مجال الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

الجدول 2-13 المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات محور تأثير التغيير في مجال الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الرتبة	النسبة % المرجحة
1	يتم تغيير ثقافة المنظمة وفقا للأهداف العامة للمؤسسة بطريقة تدريجية	3,51	0,864	موافق	3	70,21%
2	تمتلك المؤسسة ثقافة تنظيمية قوية	3,28	1,204	محايد	4	65,53%
3	تعمل المؤسسة على ترسيخ ثقافتها التنظيمية و نقلها للأجيال	3,79	0,780	موافق	1	75,74%
4	تسعى المؤسسة في تجسيد ثقافة تنظيمية خاصة بها من خلال قيمها و مبادئها	3,55	0,818	موافق	2	71,06%
	المجال	3,53	0,537	موافق		70,64%
	المحور الثاني اثر إدارة التغيير على أداء الموارد البشرية	3,51	0,254	موافق		70,20%

#### من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

في المجال الرابع و الأخير الذي يدرس اثر التغيير في الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ومن خلال الجدول أعلاه لاحظنا ان اغلبية العبارات كانت موافقة الا عبارة واحدة مالت الى الحياد الإيجابي

و كانت العبارة تعمل المؤسسة على ترسيخ ثقافتها التنظيمية و نقلها للأجيال قد تصدرت القائمة بمتوسط حسابي بلغ 3.79 و انحراف معياري 0.780 بدرجة موافق و نسبة مؤوية مرجحة بلغت 75.74 % من عينة الدراسة كانوا موافقين على العبارة المذكورة أعلاه هذا يثبت لنا بان الكلية تعمل على تداول ثقافتها التنظيمية و نشرها بين العمال و تركها للأجيال

ولقد جاءت العبارة تسعى المؤسسة في تجسيد ثقافة تنظيمية خاصة بها من خلال قيمها و مبادئها في المرتبة الثانية و ذلك بمتوسط حسابي 3.55 و انحراف معياري 0.818 بدرجة موافق و بنسبة مؤوية مرجحة وصلت 71.06 % من العمال يوافقون على العبارة أعلاه و هذا يعني ان الكلية تريد إعطاء بصمتها الخاصة لثقافتها عن طريق مبادئها

و في المرتبة الأخيرة فإن العبارة تمتلك المؤسسة ثقافة تنظيمية قوية بمتوسط حسابي 3.28 و انحراف معياري 1.204 وهذا يترجم لنا حياد العمال و نسبة مؤوية مرجحة 65.53 % من حجم العينة مالوا الى الحياد و هذا يعني ان العمال يرون ان المؤسسة تملك ثقافة تنظيمية متوسطة

و في الأخير فان اثر التغيير في الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية جاء بدرجة موافق بمتوسط حسابي 3.53 و انحراف معياري 0.537 و بنسبة مؤوية مرجحة 70.64 % من العمال يوافقون على وجود اثر ايجابي لإدارة التغيير في الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

و اعتمادا على دراستنا لمجالات إدارة التغيير و اثرها على أداء الموارد البشرية فان نتيجة المحور الثاني كانت كما يلي وصل المتوسط الحسابي للمحور الثاني الى 3.51 و انحراف معياري قدر ب 0.254 بدرجة موافق و نسبة مؤوية مرجحة 70.20 % من عينة المبحوثين كانوا موافقين على وجود اثر لإدارة التغيير على أداء الموارد البشرية.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة:

**1-معامل الارتباط لبيرسون:**

من خلال معامل بيرسون للارتباط بمعرفة وجود اثر لإدارة التغيير و مجالاتها على الأداء مثلما هو موضح في الجداول التالية:

أ-معامل بيرسون للارتباط : اثر ادارة التغيير على أداء الموارد البشرية .

الجدول 2-14 معامل الارتباط لبيرسون اثر ادارة التغيير على أداء الموارد البشرية .

الارتباط			
المحور 2	المحور 1		
,425**	1	معامل الارتباط لبيرسون	المحور 1
0,003		مستوى الدلالة	
1	,425**	معامل الارتباط لبيرسون	المحور 2
	0,003	مستوى الدلالة	
47	47	N	
الارتباط ذو دلالة احصائية عند 0.01			

من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال اختبار معامل الارتباط لبيرسون الذي قدر ب 0.425 عند مستوى الدلالة 0.003 وهي قيمة دالة احصائيا تؤكد على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ما بين التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية لدى عمال كلية الآداب و اللغات جامعة ابن خلدون تيارت وبالتالي نتأكد على تحقق الفرضية التي تنص على انه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ما بين التغيير التنظيمي واداء الموارد البشرية ،اي ان للتغيير التنظيمي مساهمة في رفع اداء الموارد البشرية لداخل المؤسسة لكنه لم يدفع بهذا الاداء بدرجة كبيرة بل بمستوى متوسط وهذا يمكن ارجاعه الى التغيير التنظيمي قد يواجه مقاومة التغيير من الطرف العمال لهذا لم تكن له المساهمة الكبيرة في الاداء .

ب-معامل بيرسون للارتباط : اثر التغيير الهيكلي على أداء الموارد البشرية .

الجدول 2-15 معامل الارتباط لبيرسون اثر التغيير الهيكلي على أداء الموارد البشرية .

الارتباط			
المحور 2	المحور 1		
,340**	1	معامل الارتباط بيرسون	المحور 1
0,019		مستوى الدلالة	
1	,340**	معامل الارتباط بيرسون	التغيير الهيكلي
	0,019	مستوى الدلالة	
47	47	N	
الارتباط ذو دلالة احصائية عند 0.05			

من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال اختبار معامل الارتباط بيرسون الذي قدر ب 0.340 عند مستوى الدلالة 0.019 وهي قيمة دالة احصائية تؤكد على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ما بين التغيير الهيكلي و أداء الموارد البشرية لدى عمال كلية الآداب و اللغات جامعة ابن خلدون تيارت وبالتالي نتأكد على تحقق الفرضية التي تنص على انه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ما بين التغيير التنظيمي واداء الموارد البشرية ،اي ان للتغيير التنظيمي مساهمة في رفع اداء الموارد البشرية لداخل المؤسسة لكنه لم يدفع بهذا الاداء بدرجة كبيرة بل بمستوى متوسط وهذا يمكن ارجاعه الى التغيير التنظيمي قد يواجه مقاومة التغيير من الطرف العمال لهذا لم تكن له المساهمة الكبيرة في الاداء .

ج-معامل بيرسون للارتباط : اثر التغيير التكنولوجي على أداء الموارد البشرية .

الجدول 2-16 معامل الارتباط لبيرسون اثر التغيير التكنولوجي على أداء الموارد البشرية .

الارتباط			
المحور 2	المحور 1		
,030**	1	معامل الارتباط بيرسون	المحور 1
0,84		مستوى الدلالة	
1	,030**	معامل الارتباط بيرسون	التغيير التكنولوجي
	0,84	مستوى الدلالة	
47	47	N	

من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال اختبار معامل الارتباط بيرسون الذي قدر ب 0.03 عند مستوى الدلالة 0.84 وهي قيمة غير دالة احصائيا تؤكد على عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ما بين التغيير التكنولوجي التنظيمي واداء الموارد البشرية لدى عمال عمال كلية الآداب و اللغات جامعة ابن خلدون تيارت وبالتالي نتأكد على ان عدم تحقق الفرضية التي تنص على انه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ما بين التغيير التكنولوجي واداء الموارد البشرية ،اي ان للتغيير في التكنولوجيا داخل المؤسسة كاستراتيجية في التغيير للرفع من الاداء لا يساهم في رفع اداء الموارد البشرية لداخل المؤسسة لكنه ولم يدفع بهذا الاداء بدرجة كبيرة بل بمستوى متوسط وهذا يمكن إرجاعه الى التغيير التنظيمي قد يواجه مقاومة التغيير من الطرف العمال لهذا لم تكن له المساهمة الكبيرة في الاداء.

د-معامل بيرسون للارتباط : اثر التغيير الانساني على أداء الموارد البشرية.

الجدول 2-17 معامل الارتباط لبيرسون اثر التغيير الانساني على أداء الموارد البشرية.

الارتباط			
المحور 2	المحور 1		
,469**	1	معامل الارتباط بيرسون	المحور 1
0,001		مستوى الدلالة	
1	,469**	معامل الارتباط بيرسون	التغيير الانساني
	0,001	مستوى الدلالة	
47	47	N	
الارتباط ذو دلالة احصائية عند 0.01			

من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال اختبار معامل الارتباط بيرسون الذي قدر ب 0.469\*\* عند مستوى الدلالة 0.001 وهي قيمة دالة احصائيا تؤكد على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية مابين التغيير الموارد البشرية واداء الموارد البشرية لدى عمال كلية الآداب و اللغات جامعة ابن خلدون تيارت و بالتالي نتأكد على تحقق الفرضية التي تنص على انه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ما بين التغيير الموارد البشرية واداء الموارد البشرية ،اي ان للتغيير في الموارد البشرية كاستراتيجية للمساهمة في رفع اداء الموارد البشرية لداخل المؤسسة لكنه لم يدفع بهذا الاداء بدرجة كبيرة بل بمستوى متوسط وهذا يمكن إرجاعه الى التغيير التنظيمي قد يواجه مقاومة التغيير من الطرف العمال لهذا لم تكن له المساهمة الكبيرة في الاداء .

هـ-معامل بيرسون للارتباط : اثر التغيير في الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية .

الجدول 2-18 معامل الارتباط لبيرسون اثر التغيير في الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية .

الارتباط			
المحور 2	المحور 1		
,001 - **	1	معامل الارتباط بيرسون	المحور 1
0.996		مستوى الدلالة	
1	,001 - **	معامل الارتباط بيرسون	التغيير في الثقافة
	0.996	مستوى الدلالة	
47	47	N	
الارتباط ذو دلالة احصائية عند 0.01			

من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال اختبار معامل الارتباط بيرسون الذي قدر ب -0.001 عند مستوى الدلالة 0.996 وهي قيمة غير دالة احصائيا تؤكد على عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ما بين التغيير في ثقافة المنظمة واداء الموارد البشرية لدى عمال كلية الآداب و اللغات جامعة ابن خلدون تيارت وبالتالي نتأكد على ان عدم تحقق الفرضية التي تنص على انه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ما بين التغيير في ثقافة المنظمة واداء الموارد البشرية ،اي ان للتغيير في ثقافة المنظمة داخل المؤسسة كاستراتيجية في التغيير للرفع من الاداء لا يساهم في رفع اداء الموارد البشرية لداخل المؤسسة لكنه ولم يدفع بهذا الاداء بدرجة كبيرة بل بمستوى متوسط وهذا يمكن إرجاعه الى التغيير في ثقافة المنظمة قد يواجه مقاومة التغيير من الطرف العمال لهذا لم تكن له المساهمة الكبيرة في الاداء .



## 2- الانحدار الخطي البسيط:

### أ- المتغيرات المدرجة/المحذوفة

يحب علينا معرفة هل كل المتغيرات المدروسة مدرجة في الانحدار الخطي البسيط و الجدول اسفله يبين ذلك

الجدول 2-19 المتغيرات المدرجة/المحذوفة.

المتغيرات المدرجة/المحذوفة			
النموذج	المتغيرات المدرجة	المتغيرات المحذوفة	الطريقة
1	المحور 2		مدرجة
أ- المحور 1 : المتغير المستقل			
ب- كل المتغيرات المطلوبة تم ادراجها			

من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

ب- اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

يأتي هذا الجزء الذي هدفنا من خلاله إلى اثر إدارة التغيير على أداء الموارد البشرية ، سعيا لتحقيق الأهداف الأساسية للتأكد من مدى صحة الفرضيات التي يبنى عليها هذا البحث العلمي وفي بحثنا انطلقنا من فرضية سنسعى للتأكد من صحتها او خطها، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

\*- اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة: \*مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

$H_0$  : لا يوجد اثر لإدارة التغيير على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$

$H_1$  : يوجد اثر لإدارة التغيير على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة  $\alpha > 0.05$

الجدول 2-20 تحليل التباين للانحدار.

تحليل التباين للانحدار ANOVA					
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1,098	1	1,098		,003 <sup>b</sup>
الخطأ	4,975	45	0,111	9,936	
المجموع	6,073	46			

من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

لدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر ب 9.936 ، وبما أن قيمة دلالة الاختبار قدرت ب 0.03 و هي اقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية، و بالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر لإدارة التغيير على أداء الموارد البشرية  
الجدول 2-21 معامل الارتباط و التحديد.

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري المقدر
1	,425 <sup>a</sup>	0,181	0,163	0,33249

#### من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

نجد أن معامل الارتباط بين محور إدارة التغيير و أداء الموارد البشرية ككل تبلغ قيمته 0.425 و هذا يدل على وجود ارتباط طردي و متوسط بين المتغيرين.  
كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.18 وهذا يعني أن 18 % من التغيرات التي تحل على محور أداء الموارد البشرية يفسرها محور إدارة التغيير و الباقي يرجع إلى عوامل أخرى منيا الأخطاء العشوائي  
\*-معادلة خط الانحدار:

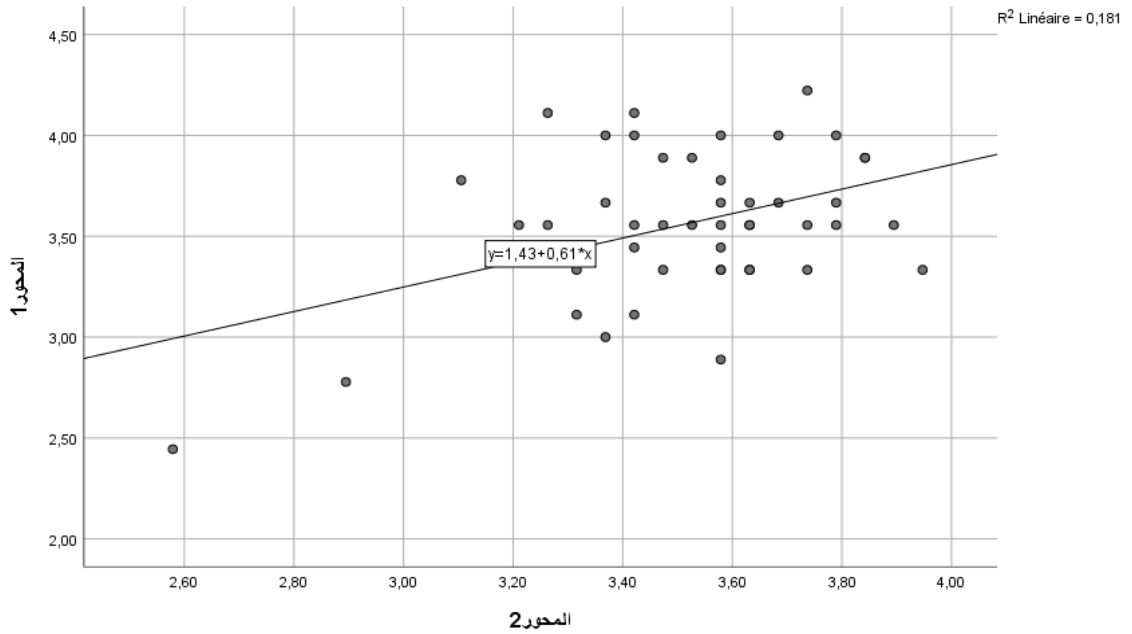
الجدول 2-22 معاملات معادلة خط الانحدار.

المعاملات						
النموذج		b	الخطأ المعياري	معامل الارتباط	t	مستوى الدلالة
1	المحور 1	B <sub>0</sub>	1,428	0,678	2,104	0,041
	المحور 2	B <sub>1</sub>	0,607	0,193	3,152	0,003

$$Y=1.428+0.607X \text{ } \leq Y=b_0+b_1X$$

#### من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

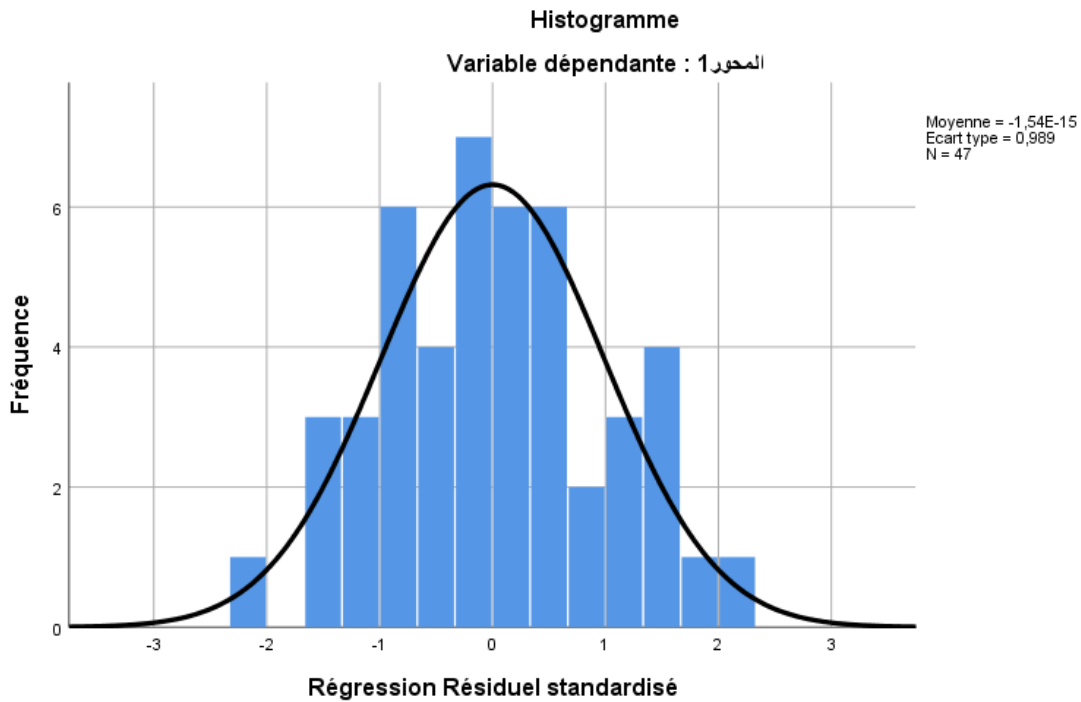
الشكل 2-7 منحنى و معادلة خط الانحدار



### من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال المعادلة و الرسم البياني نستنتج انه يوجد انحدار و اثر بين المتغير التابع -أداء الموارد البشرية- و المتغير المستقل -إدارة التغيير-

الشكل 2-8: العلاقة بين الاخطاء المعيارية و القيم الحقيقية للفرضية-



### من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

يظهر من خلال الشكل ان معظم نقاط الانتشار قريبة محصورة بين 3 و -3 هذا دليل على ان الأخطاء العشوائية تتوزع توزيعا طبيعيا.

**ملاحظة:** وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  ونرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تأكد على وجود اثر لادارة التغيير على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05. من وجهة نظر موظفي كلية الاداب و اللغات لجامعة ابن خلدون -تيارت-.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بدراسة التغيير التنظيمي الحاصل في كلية الآداب و اللغات و اثره على أداء مواردها البشرية، حيث إلى التعريف بالكلية وهيكلها التنظيمي بالإضافة إلى عرض الجداول الإحصائية وتم مناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة وصولاً إلى إستنتاج عام لهذه الدراسة فتبين أن:

- يوجد اثر للتغيير الحاصل في الهيكل التنظيمي على أداء الموارد البشرية في الكلية.
- لا يوجد للتغيير الحاصل في التكنولوجيا على أداء الموارد البشرية في الكلية.
- يوجد اثر للتغيير الحاصل في المورد البشري على أداء الموارد البشرية في الكلية.
- لا يوجد اثر للتغيير الحاصل في الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في الكلية.

من خلال هذه الدراسة تم القيام بالبحث عن أثر إدارة التغيير على أداء الموارد البشرية، كما تم التعرف على هذا الأثر في كلية الآداب و اللغات بجامعة تيارت التي كانت محل الدراسة، والتي تم القيام بها لإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث تم إستخلاص مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية التي على أساسها قمنا بطرح مجموعة من الإقتراحات وكذا بعض المواضيع التي يمكن دراستها لاحقاً.

### النتائج:

خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية نذكر منها:

#### أولاً:النتائج النظرية

التغيير التنظيمي يعد من القضايا الرئيسية التي تؤثر على الموارد البشرية في المنظمات التغيير التنظيمي هو الإنتقال من حالة غير مرضية الى حالة مرغوب فيها تميز التغيير التنظيمي بعدة خصائص تجعل منه عملية إدارية مهمة مقاومة التغيير هو وقوف الأفراد موقف سلبي يدل على عدم رضاهم الأداء هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به أداء الموارد البشرية هو الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة ومستمرة

#### ثانياً:النتائج التطبيقية

وهي كمايلي:

- . للتغيير في الهيكل التنظيمي للكلية أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية .
- . لا يوجد اثر للتغيير الحاصل في التكنولوجيا في الكلية على أداء الموارد البشرية .
- . للتغيير الحاصل في الموارد البشرية أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية .
- . لا يوجد اثر للتغيير الحاصل في الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية .
- و بالتالي ثبوت صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على أن للتغيير التنظيمي الحاصل في الكلية أثر في تحسين أداء الموارد البشرية.

#### ثالثاً:الاقتراحات

- بعد عرض النتائج المتوصل اليها من خلال دراستنا قمنا بتقديم مجموعة من الإقتراحات المتمثلة في:
- الإعتماد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة لتسهيل سير العمل
  - الإعتماد على الإتصالات المباشرة بشكل افضل لمنع التصادمات
  - إستخدام تكنولوجيا متطورة تساهم في إحداث التغيير لتحفيز العمال على قبول التغيير
  - تشجيع مرحلة التعليم الالكتروني لتطوير و تسهيل العمليات
  - تشجيع عملية التكوين لكي يكون العمال على دراية بالمهام المخولة و إنجازها بسلاسة

تحفيز كافة المستويات الإدارية للعمل من أجل إنجاز التغيير التنظيمي  
إقناع العاملين بأن الوضع القائم في المنظمة يحتاج إلى تغيير للتقليل من المقاومة  
تغيير قيم و اتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل .  
دعم الإدارة العليا للتغيير التنظيمي في المنظمة .  
مشاركة كافة العاملين في عملية التغيير التنظيمي .  
إختيار الوقت المناسب للتغيير من أجل قبول هذا التغيير

#### رابعاً:افاق الدراسة

وفي إطار إتجار دراستنا هذه أثارت انتباهنا عدة مواضيع يمكن أن تكون مواضيع بحث مستقبلاً، تتمثل في  
الإشكاليات التالية:

- أثر مقاومة التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية .
- دور التدريب وانعكاساته على أداء الموارد البشرية .
- دور القيادة الإدارية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي .
- أثر التغيير التنظيمي على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية .

## قائمة المراجع:

### قائمة الكتب:

- اسماعيل الحجازي، و سعاد المعالم. (2013). *تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات* (المجلد 1). عمان: دار اسامة للنشر و التوزيع.
- سيد سالم عرفة. (2012). *اتجاهات حديثة في ادارة التغيير*. عمان: دار الازية للنشر والتوزيع.
- علي الحمادي. (01 01, 1999). *التغيير النكي*. بيروت، لبنان: دار ابن الحزم.
- ربحي مصطفى عليان. (2015). *ادارة التغيير* (المجلد 1). عمان، الاردن: دار صفاء للنشر و التوزيع.
- توفيق محمد عبد المحسن. (2008). *اتجاهات حديثة في الجودة والقياس.. ستة سيجماء.. بطاقة القياس المتوازن*. القاهرة: دار النهضة العربية.
- محمد المحمدي الماضي. (2000). *استراتيجية التغيير التنظيمي - مدخل إسلامي مقارن* (المجلد 1). القاهرة، مصر: دار الشر للجامعات.
- احمد يوسف دودين. (2012). *ادارة التغيير و التطوير التنظيمي* (المجلد 1). عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- عمر وصفي عقيلي. (2005). *ادارة الموارد البشرية المعاصرة - بعداستراتيجي* (المجلد 1). عمان، الاردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
- محمد حسين الحراشة. (2010). *ادارة الجودة الشاملة و الاداء الوظيفي*. عمان: دار جليس الزمان للنشر و التوزيع.

### قائمة المقالات في المجالات:

- خنشور جمال الدين و أ.خير الدين جمعة. (1 جوان, 2015). دور القيم التنظيمية في تحسين اداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية. *ابحاث اقتصادية و ادارية* (17)، الصفحات 210-211.
- ماهر صبري درويش. (24 فيفري, 2009). القيادة التحولية ودورها في ادارة التغيير (دراسة تحليلية لاراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية). *مجلة الادارة و الاقتصاد* (78)، صفحة 111.
- ابراهيم عز الدين الطفز. (2 ديسمبر, 2020). ادارة التغيير و التحديث في المؤسسات العمومية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (26)، صفحة 359.
- العربي عطية. (2012). اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية. *مجلة الباحث* (10)، صفحة 325.
- أحمد زرنوح. (14 ديسمبر, 2017). الأداء في المنظمة. *مجلة سوسيولوجيا*، الصفحات 32-35.
- بلوناس عبد الله و لمجد بوزيدي. (31 ديسمبر, 2011). تقييم الأداء في المؤسسة و دوره في تحفيز العمال. *مجلة ابعاد اقتصادية*، الصفحات 63-64-65.



جلال الدين بوعطيط. (15 ديسمبر، 2015). التغيير التنظيمي مجالاته و مراحل و مدى مساهمة منظومة الاتصال في إنجاحه. مجلة التواصل في العلوم الانسانية و الاجتماعية(44)، صفحة 197.

رابح بحشاشي. (31 12، 2021). أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية - نقاوس - الجزائر. مجلة المنهل الاقتصادي، 4(3)، صفحة 432.

حسين رحيم، و عبد الفتاح علاوي. (13 جوان، 2014). أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين - دراسة حالة شركة سولغاز وحدة الأغواط - مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 10(12)، صفحة 121.

عبد الفتاح بوخمم و عز الدين هروم. (2010). تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية قسنطينة - "دراسة ميدانية بمركب المجارف و الرافعات. مجلة الاقتصاد و المجتمع(6)، صفحة 57.

غالم كمال، طارق بن خليف. (30 افريل، 2014). تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفق نموذج بطاقة الاداء المتوازن - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية- مجلة مجاميع المعرفة، 7(1)، صفحة 384.

فطيمة بن عبد العزيز، و نشيدة معزوز. (31 ديسمبر، 2011). التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية. مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، 2(2)، صفحة 90.

#### قائمة المذكرات:

خالد بن عبدالله بن سيف العبري. (2014). رسالة ماجستير التغيير التنظيمي وأثره في أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان. 20. المفرق، الاردن: كلية إدارة المال والأعمال جامعة آل البيت.

رانية جاسر علي ابو عوض. (2015). رسالة ماجستير واقع تطبيق هندرة ادارة الموارد البشرية و علاقتها بتطوير الاداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة. 18-23. غزة، فلسطين: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا جامعة الاقصى.

رياض رزق زيدية. (2015). دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام في تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية. 21. غزة، قطاع غزة، فلسطين: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

سارة بن بولرباح. (2020-2021). مذكرة دكتوراه مساهمة إدارة التغيير في تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الصناعية : دراسة حالة. 54. بومرداس، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أمحمد بوقرة \*بومرداس\*.

سعاد بشوع. (2019). واقع ادارة التغيير في المنشأة الجزائرية وافاق تطويرها في ظل اقتصاد المعرفة. 33-34. بسكرة، الجزائر: كلية العلوم القصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.

سميرة يبالة. (2019). مذكرة دكتوراه مساهمة القيادة الادارية في الحاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية : دراسة حالة مؤسسة اوبتيموم اتصالات الجزائر جازي djezzy. 106. الجزائر العاصمة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة الجزائر 3.

سناء داود الهاشمي. (2010). إعادة التنظيم و دور فرق العمل المرادفة في تخفيض مقاومة التغيير : دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية. 21. عمان، عمان، الاردن: كلية الاعمال -جامعة الشرق الاوسط.

- ضيايف زين الدين. (2006). رسالة دكتوراه السلوك الاشرفي و علاقته مقاومة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحوش. 213-214-215. قسنطينة، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية جامعة منتوري قسنطينة.
- عبد الحليم العلال، و سليم عبد العزيز. (2020). اثر التغيير التنظيمي على اداء الموارد البشرية. 23-24. جيجل، جيجل، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-.
- عبد الرحمان يوسف. (2014). تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية دراسة حالة الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر -أم البواقي. 47-48. ام البواقي، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
- عبد الفتاح علاوي. (2013). اطروحة دكتوراه أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة "سونلغاز" -وحدة الأغواط. 174-181. الجزائر العاصمة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3.
- عبلة بن عرامة. (2017). اطروحة دكتوراه أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي - دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي -باتنة-. 98-99. باتنة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة 1 الحاج لخضر.
- فريحة بوفاتح. (2011-2012). رسالة ماجستير مقومات فعالية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية في ظل واقع العمال المعاصر : حالة تطبيق مخطط الجودة السياحية الجزائرية في المؤسسة الفندقية البستان بولاية الأغواط. 57. الجزائر العاصمة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية جامعة الجزائر.
- كريمة لعرايبي. (2010). رسالة ماجستير دور القيادة في التغيير التنظيمي دراسة حالة تحديث الإدارة الجزائرية 1989 - 2008م . 17. الجزائر العاصمة، الجزائر: كلية العلوم السياسية و الإعلام جامعة الجزائر "دالي إبراهيم".
- مصطفى بن عودة. (2011). مذكرة ماجستير ثقافة المنظمة و تأثيرها على الاداء التنظيمي -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاشفائية الجلفة-. 120-121-122-123. البليدة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة سعد دحلب البليدة.
- نور عمر عوض. (01 02, 2021). أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين. 16. نابلس، فلسطين: كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية.
- هشام بوكفوس. (2006). أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية مذكرة ماجستير. 48-49. قسنطينة ، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية جامعة الإخوة منتوري - قسنطينة -.
- إبتسام بوالعيش. (2014). مذكرة ماستر التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مصلحة المراقبة المالية -جيجل- . 46-47. جيجل، جيجل، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل.

عمار بن عيشي. (2006). مذكرة ماجستير دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية. - بسكرة. University of Biskra Repository. 3. المسيلة، المسيلة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة.

فاطمة طويهي. (2015). مذكرة ماجستير أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة شركة انتاج الكهرباء بتيارت-. 54-55. وهران، وهران، الجزائر.

### قائمة المواقع الالكترونية:

احمد كردي. (23 سبتمبر، 2014). كنانة اون لاين. تاريخ الاسترداد 10 04, 2023 من كنانة اون لاين:

<http://www.kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/664099>

سارة نبيل. (2 نوفمبر، 2015). الحاور الاساسية لادارة التغيير المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. تاريخ الاسترداد 02 18,

2023، من المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: <https://hrdiscussion.com/hr107481.html>

ايناس عباد العيسى. (08 05, 2021). تعليم جديد. تاريخ الاسترداد 15 02, 2023، من تعليم جديد: <https://www.new-educ.com/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%86%D9%88%D8%A7%D8%B9>

راندا عبد الحميد. (24 نوفمبر، 2021). مقال تعليم. تاريخ الاسترداد 02 فيفري، 2023، من مقال: [/https://mqaall.com/defining-human-resources-importance](https://mqaall.com/defining-human-resources-importance)

### قائمة المحاضرات و الملتقيات

طيب سعيد. (17-18 افريل، 2006). الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية.

التغيير التنظيمي وأثره في تأهيل المؤسسات الإنتاجية، 887-888. جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر.

المخاطرة حري. (2021). مطبوعة محاضرات في مقياس ادارة التغيير. مطبوعة محاضرات في مقياس ادارة التغيير، 40-41-

42. تيارت، تيارت، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة ابن خلدون.

## الملخص:

هدفت الدراسة لدراسة موضوع أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت، وعليه تم إجراء دراسة على عينة من عمال الكلية، وتم استعمال أداة الاستبيان لجمع المعلومات إضافة إلى استخدام أساليب إحصائية لتحليل المعطيات واختبار الفرضيات. وعليه توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر في التغيير التنظيمي الحاصل في الكلية في تحسين أداء الموارد البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** التغيير التنظيمي، أداء الموارد البشرية.

## Summary:

The study aimed to study the issue of the impact of organizational change on the performance of human resources at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at Ibn Khaldun University, Tiaret, and accordingly, a study was conducted on a sample of the faculty's workers, and the questionnaire tool was used to collect information in addition to the use of statistical methods to analyze data and test hypotheses.

Accordingly, the study reached a set of results, the most important of which are: There is an impact on the organizational change taking place in the college in improving the performance of human resources.

**Keywords:** organizational change, human resource performance.

## الملاحق:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم إعداده لجمع البيانات اللازمة للدراسة التي نقوم بها والمعنونة بأثر إدارة التغيير على أداء الموارد البشرية دراسة حاله الموظفين كليه الآداب واللغات ابن خلدون تيارت وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال.

لذا نأمل منكم التكرم بإبداء آرائكم حول فقرات الاستبيان بدقه أن صحة النتائج تعتمد على دقه إجاباتكم بدرجة كبيرة. ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

ملاحظة:

يرجى التأكد من الإجابة على كافة الأسئلة

اولا:المتغيرات الشخصية

- الجنس: ذكر  أنثى
- العمر: اقل من 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة
- المستوى الدراسي: ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- الخبرة: اقل من 5 سنوات  من 6 الى 10 سنوات  من 11 الى 15 سنة  اكثر من 15 سنة

المحور الأول: أداء الموارد البشرية

المجال	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أداء الموارد البشرية	يؤدي العاملون الأعمال بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة					
	يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد					
	التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى سرعة إنجاز العمل					
	تعمل الإدارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء					
	البرامج التدريبية زادت المهارات لدى العاملين					
	لدى العاملين المهارات والقدرة لإنجاح التغيير					
	يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي					
	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها					
	أدى التغيير إلى تحسين الحالة النفسية للعمال خلال أداء عملهم					

المحور الثاني: اثر إدارة التغيير على أداء الموارد البشرية

المجال	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التغيير في الهيكل	التغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ساعدت على تقسيم العمل والمسؤوليات					
	تقوم إدارة المؤسسة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً وبشكل مدروس					
	تتسم المؤسسة بوجود اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعاملين					
	نعتمد في مؤسستنا على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال					
	تعمل إدارة المؤسسة على تقليل المركزية في صنع القرارات المرتبطة بالتغيير					
التغيير في التكنولوجيا	يستند العمل في المؤسسة على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير					
	التطور التكنولوجي دفع بتبني عملية التغيير في المؤسسة					
	تتوفر برامج الحاسوب الضرورية لكافة المهام اللازمة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي					
	استخدام إدارة المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات حد من البيروقراطية في العمل					
	التكنولوجيا المتاحة أدت إلى تقليل الجهد، وتوفير الوقت، وتحسين الأداء					
التغيير في الموارد البشرية	أدت البرامج التدريبية إلى التغيير في سلوك العاملين					
	تتم عملية الترقية في مؤسستنا بناء على تحسن أداء الموظف					
	التغيير الذي تقوم به المؤسسة يدفع العاملين للعمل					

					يمتاز نمط مسؤولي المباشر بالوضوح في سلوكه وممارساته	
					المؤسسة تقدر الجهد الذي يبذله العاملون في سبيل إنجاح التغيير	
					يتم تغيير ثقافة المنظمة وفقا للأهداف العامة للمؤسسة بطريقة تدريجية	الثقافة المنظمة في التغيير
					تمتلك المؤسسة ثقافة تنظيمية قوية	
					تعمل المؤسسة على ترسيخ ثقافتها التنظيمية ونقلها للأجيال	
					تسعى المؤسسة في تجسيد ثقافة تنظيمية خاصة بها من خلال قيمها و مبادئها	