

دور تكوين الموارد البشرية في تفعيل وإنجاح عملية التغيير التنظيمي

The contribution of human resource development to the success and success of regulatory change

بشيشي وليد: أستاذ محاضر أ

سليم مجلخ: أستاذ محاضر أ

لطفي بن الشيخ: طالب دكتوراه

جامعة قالة

تاريخ قبول المقال: 20/ 09/ 2018

تاريخ إرسال المقال: 17/07/2018

الملخص

هدفت الدراسة إلى إبراز دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي، كونها ضرورة حتمية ومطلباً أساسياً للمؤسسات لمواكبة التغيرات المحيطة بها، إذ يمكن القول أن أهم دعائم التغيير التنظيمي تتمثل في المورد البشري، ذلك من خلال مهاراته الفكرية والفنية، من هنا يبرز دور التكوين كأحد الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، إذ تكمن أهميته في تحسين أداء الأفراد وإكسابهم السلوكيات والمعارف والمهارات الضرورية لإنجاز الأعمال فحسب، بل هو وسيلة لجعل الموارد البشرية أكثر قابلية للتغيير والتطوير، يسمح كذلك بدعم مقومات التغيير التنظيمي، حيث لا يمكن لهذا الأخير أن يحدث آثاره الإيجابية في المؤسسة إلا من خلال كفاءات بشرية تقتنع به وتساهم في تفعيله.

من خلال الدراسة التطبيقية، تبين أن للتكوين أثراً كبيراً في إنجاح التغيير التنظيمي من خلال تطوير كفاءات القيادية، بتدعيم التغيير والعمل الجماعي.

الكلمات المفتاحية: التكوين، الموارد البشرية، التغيير التنظيمي.

Abstract

Research focuses on the role of training in the process of organizational change as an imperative and a fundamental necessity for companies to cope with changes around them, and we can say that one of the most important pillars of the organizational change is the Human Resource through its intellectual and artistic skills, consequently, the role of training appears as being one of the most important functions of the human resources management is not only to improve the performance of individuals and to provide them with the behaviors.

Through the applied study it was found that training has a significant impact on the success of organizational change through the development of leadership competencies that support change and limit resistance and teamwork.

Key words: Training - Human Resources - Organizational Change

1- المقدمة

يعتبر التغيير التنظيمي تطورا فكريا في عالم الأعمال، ويجب على جميع المنظمات التي تريد لنفسها تحقيق الموقع التنافسي الذي يضمن لها البقاء والاستمرار أن تعتمد وتتبنى عملية التغيير، فهو يعتبر البيئة الجديدة التي تحث على الإبداع والابتكار والتجديد.

وتتبع أهمية التغيير الذي تقوم به المؤسسات من كون أن الكثير من الأساليب الإدارية، الأهداف، الإجراءات، والبرامج تحتاج إلى تعديل حتى تتماشى مع متطلبات البيئة المحيطة بها، فضلا عن التوجه نحو وضع إداري أفضل يحسن استغلال الموارد المادية، المالية، والبشرية المتاحة.

تتطلب عملية تفعيل وإنجاح التغيير داخل المؤسسة نوعية معينة من المهارات، لا يمكن أن تتوفر إلا إذا توفرت استراتيجية يتم من خلالها إكساب العاملين للمهارات التي تتطلبها عملية التغيير، سواء كان ذلك في المجال المهاري أو الذهني والفني، فالمعروف أن الموارد البشرية هي الأساس في إحداث أي تغيير يتم داخل المؤسسة.

من ثم يبرز دور التكوين كأحد الاستراتيجيات الكفيلة بمساعدة المؤسسات على تنفيذ عملية التغيير التنظيمي فيها بنجاح وفق مراحل علمية، فهو يعتبر من الوسائل التي تمكن المؤسسات من تجديد حيويتها باستمرار، ومواجهة التغييرات على مستوى بيئتها الداخلية والخارجية وذلك من خلال الدور الكبير الذي يقوم به في جعل الموارد البشرية تمتلك مهارات، وقدرات ومعارف عالية المستوى تجعلها قادرة على

التعامل مع التغيير مهما كان نوعه وشدته، والحد من مقاومته، فقد دفع التحول الكبير في بيئة أعمال المؤسسة إلى ضرورة الاستثمار في مواردها البشرية بهدف إكسابها المرونة اللازمة التي تمكنها من مواجهة مختلف التغيرات، فأصبح الإعداد لبرامج تكوينية والعمل على تنفيذها عاملا أساسيا لبناء قوى بشرية منتجة قادرة على رفع التحدي وتحقيق ميزة وسط محيط متقلب.

لا يقتصر دور التكوين على إكساب العاملين للمهارات التي تمكنهم من التعامل مع التغيير، بل أنه يلعب دورا كبيرا كذلك في تغيير اتجاهات العاملين وسلوكياتهم وبالصورة التي تجعلهم أكثر تقبلا وولاء لإنجاح عملية التغيير، فلا يمكن للتغييرات الهيكلية التي يتم إحداثها داخل المؤسسة أن تحقق أهدافها المرجوة إلا من خلال كفاءات بشرية تقتنع وتساهم في تفعيل التغيرات التي تضمن بقاء المؤسسة واستمرارها.

أولا: إشكالية الدراسة: مما سبق يمكن صياغتها إشكالية البحث كالتالي: ما مدى مساهمة تكوين الموارد البشرية في تفعيل وإنجاح عملية التغيير التنظيمي؟

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية

- هل لوظيفة التكوين أثر على أبعاد التغيير التنظيمي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفية للموظفين بمؤسسة سونلغاز قائمة، ومدى مساهمة التكوين في تفعيل التغيير التنظيمي؟

ثانيا: فرضيات الدراسة: للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية

- ✓ تحرص مؤسسة سونلغاز على الاهتمام بتكوين مواردها البشرية لتحقيق نتائج ملموسة؛
- ✓ تعمل مؤسسة سونلغاز على تفعيل التغيير التنظيمي؛
- ✓ توجد فعالية للتكوين في إنجاح التغيير التنظيمي؛
- ✓ يؤثر التكوين على أبعاد واقع التغيير التنظيمي تأثيرا إيجابيا؛
- ✓ تؤثر أبعاد التكوين منفردة تأثيرا إيجابيا على التغيير التنظيمي؛
- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفية للموظفين بمؤسسة سونلغاز، ومدى مساهمة التكوين في تفعيل التغيير التنظيمي.

ثالثا: منهجية الدراسة: لا يمكن لأي بحث علمي أن يصل إلى النتائج المرجوة منه ما لم يتم ذلك وفق منهج واضح، يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث. كما أن طبيعة موضوع الدراسة وأهدافه يساهمان بدور فعال في اختيار منهج الدراسة ووسائل وأساليب جمع البيانات المتعلقة بالبحث المختار، وللوصول إلى نتائج علمية موثوق بها يستعين الباحث بمجموعة من الإجراءات والقواعد المنهجية.

ولدراسة وتحليل دور تكوين الموارد البشرية في تفعيل وإنجاح عملية التغيير التنظيمي، تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي، وهو الأسلوب الذي يستعمل على نطاق واسع في العلوم الاجتماعية والسلوكية، وهو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، كما يساهم هذا المنهج في توفير البيانات وتحليل الظواهر والحقائق حول المشكلة محل الدراسة.

أولا: الإطار النظري للدراسة

1- مفهوم وأهمية التكوين: لا تقتصر مهمة الأفراد على عمليات الاختيار وتقديم درجات كفاءة العمال وترتيب الوظائف وغيرها من العمليات، ذلك لأن وظائفها أوسع وأعمق من ذلك فهي تشمل أيضا الاهتمام برفع الكفاءة للأفراد الذين يعملون بالمؤسسة عن طريق وضع السياسات والبرامج الخاصة بتكوينهم لممارسة مهامهم وأعمالهم.

1-1 مفهوم التكوين: قبل التطرق لمفهوم التكوين تجدر الإشارة إلى أن المصطلحات المستعملة للدلالة على هذا المفهوم تختلف تبعا للغة التي تمت منها ترجمته، فالمصطلح السائد على مستوى المشرق العربي هو التدريب وهو ترجمة للكلمة الانجليزية (Training)، وأما المصطلح المستعمل لدى بلدان المغرب العربي هو التكوين، وهو ترجمة للكلمة الفرنسية (Formation) ولا يختلف مدلول الكلمتين في شيء.

اشتقت كلمة التكوين من فعل كون، ومعناه لغويا إعطاء الشيء شكلا معينا؛ بمعنى أخرجه من العدم إلى الوجود وهو يأتي بعدة معاني، والتكوين كمصطلح لغوي التشكيل بمعنى إحداث سلسلة من التغيرات وفق منهج معين أو نسق معين من أجل تغيير الحالة الأولية القائمة إلى حالة متوقعة مسبقا مرغوب فيها.¹ ويُعرف التكوين على أنه: "برامج تصمم لمعالجة القصور والنقص لدى العاملين وفقا لمتطلبات عملهم، كما أنه جهد مخطط وهادف يبدله الأفراد والمنظمات لتوفير

الفرص والمناسبات لتنمية رأس المال البشري والفكري وتمكينه من المشاركة في تحقيق الأهداف المحددة لها في إطار استراتيجيات وخطط التنمية الشاملة والمستدامة".² وهناك من يُعرف التكوين بأنه: "عملية تعلم تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء وبالتالي إحداث تغيير فيه يرفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة".³ ويعتبر التكوين على أنه: "تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب".⁴ كما أن التكوين يعني: "عملية تطوير السلوك الشخصي للعامل في المجالات المعرفة والمهارات والاتجاهات وذلك من أجل تحقيق الأداء المرغوب"⁵، ويشار للتكوين بأنه: "نشاط تعليمي منظم ومخطط له مسبقا من قبل المؤسسة، إذ يهدف إلى تمكين العمال وإكسابهم معارف متعددة، إضافة إلى تطوير وتحسين مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم اللازمة لتبني استراتيجيات تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها"⁶، وينظر للتكوين على أساس أنه: "عملية تعليمية تساهم في إثراء المعارف واكتساب المهارات، الخبرات، والاتجاهات (السلوكيات) لتحسين أداء العاملين".⁷

في حين ذهب المشرع الجزائري في تعريفه للتكوين في المادة 104 و 105 من الأمر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظائف العمومي: "على أنه يعتبر حق والتزام، وفي نفس الوقت هو حق للعامل في تحديث معارفه النظرية والتطبيقية وتنميتها في التنظيم السلمي للمهنة التزاما منه لمتابعة دورات وأنظمة التكوين التي تنظمها المؤسسة في إطار احتياجاتها بغية تحديث أو تعميق أو تنمية المعارف العامة المهنية والتكنولوجية".⁸

ويمكن القول أنه رغم تعدد التعاريف المقدمة للتكوين إلا أن جوهرها واحد، وبالتالي يمكن إعطاء التعريف التالي: "التكوين عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية وذهنية وإكساب الفرد مهارات ومعارف جديدة لمقابلة احتياجات الحالية ومستقبلية، تتطلبها الوظيفة التي يشغلها وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل".

2-1- أهمية وظيفة التكوين: تتباين أهمية التكوين بتباين الجهات والأطراف المستفيدة منه، فعلى الرغم من التداخل والتكامل بين النتائج المحققة منه لجميع أطرافه، واهتمام المؤسسات بوظيفة التكوين، وتخصيص الموارد المادية والجهود البشرية لها، لا يتم ذلك إلا من أجل تحقيق عدة فوائد لصالح العمال والمؤسسة، والعلاقات الإنسانية.

1-2-1- أهمية التكوين بالنسبة للعمال: تتمثل أهمية التكوين في ما يلي: توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية؛ يساعد على تحسين فهمهم واستيعابهم لأدوارهم في المؤسسة؛ ينمي الدافعية للأداء لديهم عن طريق خلق روح المبادرة والابتكار؛ إثراء الخبرات والتجارب وتبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة؛ يساعد في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد؛ العمل على تطوير إمكانية قبول الأفراد للتكيف مع المتغيرات الحاصلة وعدم مقاومتها؛ يساعد في اتخاذ القرارات الأفضل، كما يزيد من قابلية حل المشاكل التي تواجه الأفراد في بيئة العمل.⁹

2-2-1- أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة: تتمثل في ما يلي: يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم؛ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة؛ يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها؛ يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي، ويساعد مزيدا من الأفراد على اعتبار أهداف المؤسسة من أهدافهم؛ يحقق زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، والطرائق وإجراءات العمل وتعريف العمال بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية؛ يدعم إنشاء أحسن صورة عن المؤسسة، ويشجع الصدق، الانفتاح والثقة، كما يحدث التحفيز ويرفع النزاهة؛ يحسن الاتجاهات وكذا الأوصاف التي يملكها العمال والمسирون؛ يساهم في الإقلال من حجم الإشراف الإداري، فالعامل ذو المهارة العالية والمكون تكوينا جيدا تقل أخطاؤه ويمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله؛ يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل، ويسهل تطوير العمال بالنسبة للترقية من الداخل؛ يعمل التكوين على استقرار العمال بالمؤسسة، وحمايتهم من النقص في الكفاءات المكونة، وعدم

وقوعها في مشاكل الانتقال والتعيين غير المخطط والغياب؛ يمد المؤسسة بنوعية جيدة من العمال نتيجة التكوين المستمر في كل الأوقات والظروف وبذلك يعمل التكوين على إيجاد جيل متجدد من العمال في المؤسسة.¹⁰

1-2-3- أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية: يسهم التكوين في تطور العلاقات الإنسانية داخل العمل، مما يؤدي إلى الترابط بين الأفراد في المؤسسة، ويجعل هذه العلاقات أكثر صلابة وقوة، وذلك قصد تكثيف الجهود وتوجيهها وتحقيق الأهداف المرسومة ويؤدي التكوين الفعال إلى: تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة؛ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد؛ تعميق وتمتين العلاقة بين الإدارة والأفراد؛ يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة؛ تنمية وتطوير مهارات الاتصال بين العمال.¹¹ يمكن القول بأن التكوين يسهم بمسايرة التغيرات المتسارعة لبيئة الأعمال المتغيرة، ويسهم كذلك في تشجيع ثقافة تنظيمية قائمة على أساس التعلم المستمر، ومن أهم العوامل لنجاح تنفيذ استراتيجيات المؤسسة هو التمكن من الحصول على عمال ذوي أداء متميز، وأن يكون لديهم ولاء وانتماء للمؤسسة وهذا لا يأتي إلا من خلال عملية التكوين.¹²

2- مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته: تعددت مفاهيم التغيير التنظيمي، فمن الباحثين من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومنهم من يحاول إبراز خصائصه وأهميته بالنسبة للمنظمة والأفراد والعملاء، ومنهم من ركز على الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف مع التطورات وتحقيق كفاءة الأداء.

1-2- مفهوم التغيير التنظيمي: ورد التغيير في القرآن الكريم: ورد ذكر مفهوم التغيير في القرآن الكريم في عدة مواضع منها: (ذلك بأن الله لم يك مغيرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم) الأنفال، الآية 53. (ولأضلنهم ولأمنيتهم ولأمرنهم فليبتكن آذان الأنعام ولأمرنهم فليغيرون خلق الله) النساء، الآية 119. (إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم) الرعد، الآية 11.

حيث أن الله خلق عباده مفسطورين على قبول الحق وإيثاره، فجاءتهم الشياطين وبدلتهم عن هذا الخلق الجميل وزينت لهم الشر، كما أنعم على البشرية نعم الدين والدنيا، ويزيدها إذا ازدادوا له شكرا، أما إذا كفروا فيسلبهم إياها ويغيرها عليهم

كما غيروا ما بأنفسهم، وديننا الحنيف يدعوا إلى التغيير الإيجابي وينهى عن الجمود والتغيير السلبي.¹³

1-2- التغيير التنظيمي "لغة": ورد في معجم الوسيط تعريف التغيير كالتالي: غير الشيء: أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه، يقال: غيرت داري أي بنيته بناء غير الذي كان، ومعناها في اللغة على أصلين هما: إحداث شيء لم يكن من قبل؛ انتقال الشيء من حالة إلى حالة أخرى. أما التنظيم فهو مصدر فعل "نظم"، والنظم التأليف، وضم شيء لآخر، و"نظم اللؤلؤ" ينظمه نظما ونظاما أي جمعه فانتظم.

2-2- التغيير التنظيمي اصطلاحا: بدأت الاهتمامات بموضوع التغيير التنظيمي كمجال دراسي مستقل سنة 1946 من خلال أعمال السيكلولوجي الألماني كيرت لوين (Kurt Lewin) ومساعديه بمركز بحوث ديناميكية الجماعة بالمعهد التكنولوجي، وتعد كتابات وإسهامات كيرت لوين في موضوع التغيير التنظيمي- حتى وقتنا هذا - الأساس الذي تنطلق منه الأبحاث في هذا الحقل. يرى لوين أن: "التغيير التنظيمي عبارة عن توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين مجموعة القوى الدافعة (driving forces)، في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى مقيدة أو معيقة مقاومة لعملية التغيير (restraining forces).¹⁴ والشكل رقم (01) يوضح نموذج تحليل مجال القوى عند كيرت لوين. إذ يتضح من خلال الشكل رقم (01) أنه عند القيام بعملية التغيير التنظيمي تتكون مجموعتين من القوى، المجموعة الأولى تتمثل في القوى المؤيدة لعملية التغيير وهي التي تدفع به إلى الاستمرار، والمجموعة الثانية تتمثل في القوى المعيقة أو المقاومة لعملية التغيير، ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضها تصل المؤسسة إلى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة.

عرف التغيير التنظيمي بأنه العملية المقصودة التي تقوم من خلالها المؤسسة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة وذلك من أجل فاعليتها¹⁵، كما عرف بأنه: "تغير موجه، مقصود، هادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات"¹⁶، كما يعرف بأنه: "عملية منهجية مخططة تتضمن إدخال المعرفة العلمية الجديدة، وإضافة تكنولوجيا معاصرة إلى مدخلات وعمليات النظام الإداري من فكر و أهداف

سياسات وخطط وتجهيزات، مما يمكن المؤسسة من الانتقال و التحول في مسارها من وضع قديم إلى وضع جديد يحظى بتوازن نسبي في حركة المكونات، و آليات جودة المخرجات¹⁷.

ثانياً: الدراسة الميدانية

1-مجتمع وعينة الدراسة: لا بد من تحديد مجتمع وعينة الدراسة، حتى يتم معرفة كيفية التعامل معها.

1-1-مجتمع الدراسة: يقصد بمجتمع الدراسة جميع أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث، وفي هذه الدراسة يتمثل المجتمع في جميع العاملين في مؤسسة "سونلغاز" قالمة، وتتضمن شريحة العاملين المراكز التالية: إدارات، أعوان التحكم، والأعوان التنفيذيين، وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة 284 عامل.

1-2-عينة الدراسة: تم اختيار عينة هدفية مكونة من 65 موظف حاصلين على دورات تكوينية، وهذا لعدم قدرتنا على تحديد مجتمع الدراسة بدقة، كما أن الدراسة اقتصرت على الموظفين الذين التحقوا بدورات تكوينية، وذلك للوقوف على مختلف وجهات النظر حول موضوع التكوين ودوره في عملية التغيير التنظيمي. وقد تم توزيع الاستمارة على عينة تتكون من 65 عامل، موزعين على أقسام سونلغاز البالغ عددهم 284، تم استرجاع 61 استمارة، أُسْتُبْعِد منها ثلاث استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل نتيجة عدم اكتمال إجاباتها أو تكرار الإجابات على نفس العبارة.

2- أدوات الدراسة: بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وبناء على المنهج المتبع في الدراسة، تم استخدام الأدوات التالية:

1-2-الاستمارة: وهي من بين أدوات جمع المعلومات، وقد تم إعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة. وهي من النوع المركب المكشوف الهدف، حيث ظهر ذلك واضحاً من خلال طبيعة الأسئلة والتي قسمت إلى قسمين: القسم الأول يتعلق بالبيانات الشخصية، إذ تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، ومن أهم المتغيرات الشخصية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، بينما تناول القسم الثاني ثلاثة محاور مقسمة كما يلي

المحور الأول: واقع التكوين بمؤسسة سونلغاز قالمة، ويشمل 04 أبعاد ويتضمن 20 عبارة؛

المحور الثاني: واقع التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز قالمة، ويشمل 03 أبعاد ويتضمن 21 عبارة؛

المحور الثالث: بعنوان فعالية التكوين في إنجاح التغيير التنظيمي، ويتضمن على 13 عبارة.

وكان مجموع العبارات المكونة للاستمارة 58 عبارة، تم إفراغها وفق مقياس ليكارت الخماسي المعتمد إحصائياً، والذي يأخذ الدرجات: موافق جداً (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (2 درجتين)، غير موافق بشدة (2 درجة واحدة)، أو بالعكس حسب خيارات الرأي التي يحددها الباحث، ومن خلالها يمكن الحكم على إجابات عينة الدراسة. ولتحديد طول فترة مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (0.8=5/4).

3- صدق وثبات أداة الدراسة: قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية

3-1- صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق الأداة بأنه عملية التأكد من أن الأداة (المقياس) المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، والتأكد من أن الفقرات التي يحتويها الاستبيان بإمكانها أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة وذلك من خلال مرحلتين

3-1-1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة : وذلك من خلال

✓ **المرحلة الأولى: صدق المحكمين:** قبل توزيع الاستمارة على عينة البحث، تمت مراجعتها من قبل المشرف العلمي وبعض الأساتذة في التخصص، وأستاذ لغة عربية، وذلك لخبرتهم ومعرفتهم بمجال البحث العلمي، وقد تم إبداء بعض الملاحظات القيمة، وأجريت وفقاً لها تعديلات في صياغة بعض العبارات، وبالتالي تم دعم واختبار جانب مصداقية مضمون الاستمارة؛

✓ **المرحلة الثانية:** تم توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، وذلك من أجل التعرف على درجة وضوح وفهم عبارات ومصطلحات الاستبيان، والاستعاب لمضامينها وعلى ضوء ذلك قمنا بإعادة صياغة بعض العبارات حتى تكون مفهومة وواضحة.

3-1-2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور كما يوضحه الجدول رقم 01. ومن خلال نتائج الجدول 01 نلاحظ أن الارتباط معنوي مما يدل على الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور

3-1-3- الصدق البنائي: لحساب الصدق البنائي تم حساب معامل ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستمارة، والجدول رقم 02 يبين نتائج الصدق البنائي، حيث يتضح من الجدول 02 أن قيم معامل ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستمارة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يشير إلى أن جميع محاور الاستمارة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جداً، وعليه فهذه النتائج المتحصل عليها من خلال الجداول السابقة، تبين صدق واتساق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحياتها للتحليل

3-2- ثبات الاستبيان: ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات أخرى، وقد أجريت خطوات الثبات على العينة بطريقة " ألفا كرونباخ " لقياس ثبات الاستبيان، والجدول 03 يوضح معامل ثبات كل محور، وكامل الاستمارة.

من الجدول 03 نجد أن قيمة كرونباخ ألفا لكامل الاستمارة عال حيث بلغ 0.896 كما تراوحت معاملات الثبات لمحاور الاستمارة بين 0.65 و 0.85، وهذا يدل على أن الاستمارة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة

4- اختبار طبيعة عينة الدراسة: تم استخدام اختباري "كولمقروف - سمرنوف وشبيرو ويلك" لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار لازم لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. والجدول رقم 04 يبين أن كل محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

5- النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية: من أجل إعطاء صورة واضحة عن الأفراد المشاركين في هذه الدراسة ثم حساب التكرارات والنسب المئوية. والجدول 05 يبين نتائج البيانات الشخصية

من خلال الجدول 05 يظهر أن نسبة 10.30% من العينة تقل أعمارهم عن 25 سنة، وما نسبته 27.6% أعمارهم بين 26 و 35 سنة، ونسبة 25.9% من العينة أعمارهم بين 36 و 45 سنة، ونسبة 36.2% أعمارهم أكثر من 45 سنة. كما أن نسبة 63.80% من العينة ذكور، ونسبة 36.20% من العينة إناث.

أما بالنسبة للمستوى التعليمي نجد أن نسبة 06.90% من العينة يحملون شهادة التعليم المتوسط، ونسبة 20.70% من العينة تابعوا دراستهم الثانوية، ونسبة 67.20% يحملون شهادات جامعية، ونسبة 05.20% يحملون شهادات عليا. كما نجد أن نسبة 25.90% من العينة خبرتهم أقل من 5 سنوات، و 27.60% من عينة الدراسة خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، ونسبة 13.80% من العينة خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، ونسبة 32.80% من أفراد العينة خبرتهم من 15 سنة فأكثر.

تدل النتائج السابقة على توفر عامل الخبرة لدى أفراد مجتمع الدراسة، الأمر الذي يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي، حيث تعتبر الخبرة من أكبر العوامل المؤثرة في آراء الأفراد نحو الظواهر، لأن الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية اتجاه موضوع معين. كما أن نسبة 39.70% إشارات، ونسبة 37.9% أعوان تحكم، ونسبة 22.4% من عينة الدراسة أعوان تنفيذ

6- الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة

6-1- عرض وتحليل نتائج المحور الأول: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على محور واقع التكوين في مؤسسة سونلغاز قالمة، والذي يتكون من عناصر: تحديد الاحتياجات التكوينية، محتوى البرامج التكوينية، الأساليب والوسائل التكوينية، أهداف العملية التكوينية، كما تم ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي لكل سؤال، والجدول رقم 06 يبين أن قيم المتوسط الحسابي لكل الأبعاد تقع ضمن الفئتين: الثالثة [2.60-3.40]، والرابعة [3.40-4.20] من مقياس ليكرت الخماسي، والتي تشير إلى

الخيارات (محايد/موافق)، مما يبين أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول تراوحت بين الحياد، والموافقة)

7- دراسة فرضيات الدراسة

7-1- الفرضية الأولى: تتمثل في:

Ho: لا تحرص مؤسسة سونلغاز على الاهتمام بتكوين مواردها البشرية لتحقيق نتائج ملموسة.

H1: تحرص مؤسسة سونلغاز على الاهتمام بتكوين مواردها البشرية لتحقيق نتائج ملموسة

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار T-test، وكون هذه الفرضية تقوم في الأساس على مقارنة متوسط المحور مع المتوسط المعياري لتحديد إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري، ونظرا لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكرت الخماسي فيكون المتوسط المعياري هو 3، ناتج من $3=5/5+4+3+2+1$ ، والنتائج الموضحة في الجدول 07 أن قيمة T تساوي 11.145 عند درجات حرية 57 ومستوى دلالة يساوي 0.000 ولأن الفرضية في اتجاه واحد يقسم مستوى الدلالة على 2 ليصبح 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، لذلك ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة أي أن مؤسسة سونلغاز تحرص على الاهتمام بتكوين مواردها البشرية لتحقيق نتائج ملموسة

7-2-الفرضية الثانية: تتمثل في: Ho: لا تعمل مؤسسة سونلغاز على تفعيل التغيير التنظيمي

H1: تعمل مؤسسة سونلغاز على تفعيل التغيير التنظيمي

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار T-test، والنتائج الموضحة في الجدول 07 تشير إلى أن قيمة T تساوي 7.760 عند درجات حرية 57 ومستوى دلالة يساوي 0.000، ولأن الفرضية في اتجاه واحد يقسم مستوى الدلالة على 2 ليصبح 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، لذلك ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة: أي أن المؤسسة تعمل على تفعيل التغيير التنظيمي

7-3-الفرضية الثالثة: تتمثل في: Ho: لا توجد فعالية للتكوين في إنجاح التغيير التنظيمي.

H1: توجد فعالية للتكوين في إنجاح التغيير التنظيمي

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار T-test، والنتائج الموضحة في الجدول 07 تبين أن قيمة T تساوي 8.928 عند درجات حرية 57 ومستوى دلالة يساوي 0.000، ولأن الفرضية في اتجاه واحد يقسم مستوى الدلالة على 2 ليصبح 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، لذلك ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة أي أنه توجد فعالية للتكوين في إنجاح التغيير التنظيمي.

4-7- الفرضية الرابعة: تتمثل في: H_0 : لا يؤثر التكوين على أبعاد واقع التغيير التنظيمي تأثيرا إيجابيا.

H1: يؤثر التكوين على أبعاد واقع التغيير التنظيمي تأثيرا إيجابيا.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التكوين على أبعاد واقع التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز قالة، والجدول رقم (08) يبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.569 ومن قيمة معامل التفسير المضبوط تساوي 0.312 وهذا يعني أن متغير التكوين يفسر 31.2% من التباين في أبعاد التغيير التنظيمي، ونظرا لأن قيمة T تساوي 5.180 ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، وبالتالي ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة، على أن هناك تأثير معنوي دال إحصائيا للتكوين على مختلف أبعاد التغيير التنظيمي.

والمعادلة الخاصة بالنموذج كالاتي: التغيير التنظيمي = $1.384 + 0.751$

(التكوين).

وهذا يعني أن متغير التكوين يفسر أبعاد التغيير التنظيمي بنسبة 31.2 %،

وهناك متغيرات أخرى تفسر أبعاد التغيير التنظيمي بنسبة 68.8 %.

وللتأكد من صلاحية النموذج لابد من التأكد من أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، والشكل رقم 02 يؤكد أن البواقي تتوزع توزيعا طبيعيا، ذلك أنها شكلها شكل الناقوس، وللتأكد أكثر تم إدراج الشكل الخاص باتجاه انحدار البواقي. إذ تبين أن البواقي قريبة من خط الانحدار، الأمر الذي يؤكد أنها تتبع التوزيع الطبيعي.

5-7- الفرضية الخامسة: H_0 : لا تؤثر أبعاد التكوين منفردة تأثيرا إيجابيا على التغيير التنظيمي.

H1: تؤثر أبعاد التكوين منفردة تأثيرا إيجابيا على التغيير التنظيمي.

لاختبار هذه الفرضية سيتم اعتبار كل بعد للتكوين على أنه متغير مستقل بذاته، حيث سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد كما هو موضح بالجدول 09 والذي من خلاله نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.616، ومن قيمة مربع الارتباط (معامل التفسير المضبوط) الذي يساوي 0.33 وهذا يعني أن أبعاد التكوين تفسر 33 % من التباين الحاصل في واقع التغيير التنظيمي، ونظرا لأن مستوى الدلالة اقل من 0.05، ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة، على أن هناك تأثير ايجابي للبعد الأول والثالث والرابع دال إحصائياً على التغيير التنظيمي، أما البعد الثاني من أبعاد التكوين فهو سلبي. والمعادلة الخاصة بالنموذج هي كالتالي:

$$\text{التغيير التنظيمي} = 1.418 + 0.304 (\text{تحديد الإحتياجات التكوينية في المؤسسة}) - 0.078 (\text{محتوى البرامج التكوينية}) + 0.148 (\text{أساليب ووسائل تكوينية}) + 0.181 (\text{أهداف العملية التكوينية}).$$

وللتأكد من صلاحية النموذج تم حساب معامل تضخم التباين الذي وجد انه أكبر من الواحد، مما يبين خلو النموذج من مشكلة الارتباط الخطي، أما إحصائية داربن واتسن DW فقد تم حسابها للتأكد من خلو النموذج من مشكلة الارتباط الذاتي وقد وجد أنها تساوي 2.223 وهي قريبة من 2 مما يؤكد أنها تقع في مجال الخلو من مشكلة الارتباط الذاتي، والشكل رقم 03 يبين أن قيمة داربين واتسون (2.223) تقع داخل مجال الخلو من مشكلة الارتباط الذاتي. وحتى يكون النموذج صالح للدراسة لابد من التأكد من أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يؤكد الشكل 05 حيث أنها تشكل شكل الناقوس، وللتأكد أكثر تم إدراج الشكل الخاص باتجاه انحدار البواقي لنموذج الانحدار الخطي المتعدد. الذي نلاحظ من خلال الشكل أن البواقي قريبة من خط الانحدار مما يؤكد أنها تتبع التوزيع الطبيعي.

7-6- الفرضية السادسة: اختبار الفروقات حيث أن الهدف من اختبار الفروقات هو تحديد هل هناك اختلاف بين الإجابات حسب المتغيرات الديموغرافية، ومن المعروف أنه في حالة وجود حالتين يتم استخدام اختبار T والحالات التي فيها عاملين مثل (الجنس). أما في حالة وجود أكثر من ثلاث حالات يتم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova).

7-6-1- نتائج اختبار T لمعرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على

محاور الاستبيان باختلاف متغير الجنس: من خلال تطبيق اختبار T لتحديد هل هناك فروقات تعزى لعامل الجنس، حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول رقم 10، نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان (واقع التكوين بمؤسسة سونلغاز - قائمة -، واقع التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - قائمة -، دور التكوين في إنجاح التغيير التنظيمي)، إذ بلغ مستوى الدلالة 0.929، 0.844، 0.735 على التوالي، وهو أكبر من 0.05، لذا فهو غير دال إحصائياً، وبذلك تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

أما بالنسبة لباقي المتغيرات الديموغرافية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين وكانت النتائج كالتالي (موضحة في الجدول 11) إلى

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغير العمر بالنسبة لمحاور (واقع التكوين بمؤسسة سونلغاز قائمة، واقع التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز قائمة، فعالية التكوين في إنجاح التغيير التنظيمي)، حيث أن قيمة P كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع هذه المحاور الثلاثة، وبذلك تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة لكل المحاور، حيث أن قيمة P كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع هذه المحاور الثلاثة، وبذلك تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير سنوات الخبرة بالنسبة لمحاور: واقع التكوين في مؤسسة سونلغاز قائمة، واقع التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز قائمة، فعالية التكوين في إنجاح التغيير التنظيمي، حيث أن قيمة P كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع هذه المحاور الثلاثة، وبذلك تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير المستوى الوظيفي بالنسبة لمحاور: واقع التكوين في مؤسسة سونلغاز قالمة، واقع التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز قالمة، فعالية التكوين في إنجاح التغيير التنظيمي، حيث أن قيمة P كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع هذه المحاور الثلاثة، وبذلك تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

نلاحظ من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي الموضحة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان، وذلك تبعا لاختلاف بعض متغيراتهم الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)، إذ إن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 لذا فهو غير دال إحصائيا، الأمر الذي يعني أن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ليس لها تأثير في إجاباتهم على محاور الاستبيان، ما يثبت صحة الفرضية التي مفادها: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفية للموظفين بمؤسسة سونلغاز قالمة، ومدى مساهمة التكوين في تفعيل التغيير التنظيمي.

الخاتمة

مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مؤسسة تابعة للقطاع العام تتشط تحت حماية الدولة الجزائرية، وكباقي مؤسسات هذا القطاع وضعيتها مستقرة وغير خاضعة للمنافسة لا من طرف القطاع الخاص ولا من طرف المؤسسات الأجنبية وذلك كنتيجة للتأخر النسبي في تطبيق المفهوم الحديث للتغيير التنظيمي وضرورة تجنب الجمود.

ومن خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بدور التكوين في دعم عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تم الاعتماد على تقييم عينة من موظفي المؤسسة من خلال إعداد استمارة أسئلة، إذ أفضت المعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق برنامج "SPSS" إلى ما يلي:

- تحرص مؤسسة سونلغاز في قالمة على الاهتمام بتكوين عمالها، وتملك مقومات كبيرة لتطبيق برامج التكوين بفعالية، وكذلك تكنولوجيات متغيرة ومتطورة؛
- تقوم المؤسسة محل الدراسة بتفعيل التغيير التنظيمي، لكنه مقتصر على التغيير في التكنولوجيا والتغيير في الهيكل التنظيمي ونقص الاهتمام بالتغيير في الأفراد وسلوكياتهم، وعدم تطبيق المداخل الحديثة لإحداث التغيير كالجودة الشاملة؛

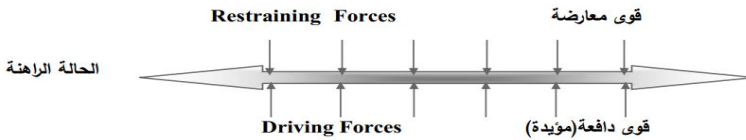
- من خلال الدراسة تبين أن فعالية التكوين لها أثر كبير في إنجاح التغيير التنظيمي، ذلك من خلال تطوير كفاءات القيادية التي تدعم التغيير التنظيمي، والعمل الجماعي، وترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية، من شأنها أن تفجر طاقات العاملين وترفع من ولائهم وانتمائهم، وبالتالي زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة في تأدية الأدوار التي تقوم بها؛

- وجود فروقات في إجابات الموظفين تعزى لبيانات "الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي"؛

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمحاور الاستبيان، تبعا لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)

الجدول والأشكال

الشكل رقم (01) : نموذج تحليل مجال القوى عند "كيرت لوين"



المصدر: بوفاتح فريحة، مقومات فعالية التغيير التنظيمي في ظل واقع الأعمال المعاصر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011-2012، ص 02.

الجدول رقم (01) : معاملات ارتباط بيرسون لعبارات كل محور بالدرجة الكلية للمحور

المتغير	الارتباط بالمحور	المتغير	الارتباط بالمحور	المتغير	الارتباط بالمحور	المتغير	الارتباط بالمحور	المتغير	الارتباط بالمحور	المتغير	الارتباط بالمحور
المحور الأول						المحور الثاني					
01	**0.673	08	**0.506	15	**0.513	01	**0.427	08	**0.202	15	**0.670
02	**0.643	09	**0.629	16	**0.654	02	**0.299	09	**0.470	16	**0.646
03	**0.395	10	**0.432	17	**0.529	03	**0.625	10	**0.342	17	**0.530
04	**0.574	11	**0.608	18	**0.644	04	**0.545	11	**0.420	18	**0.436
05	**0.436	12	**0.484	19	**0.439	05	**0.243	12	**0.161	19	**0.537
06	**0.563	13	**0.254	20	**0.510	06	**0.454	13	**0.244	20	**0.651
07	**0.503	14	**0.427			07	**0.495	14	**0.748	21	**0.610
المحور الثالث											
01	**0.542	03	**0.553	05	**0.357	12	**0.658				
02	**0.714	04	**0.549	06	**0.304	13	**0.739				

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25. ** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

محاور	الأبعاد	عدد	معامل الثبات	محاور الاستمارة	الأبعاد	عدد العبارات	معامل
المحور الأول: واقع التكوين بمؤسسة سونلغاز قالة	البعد الأول	05	0.716	المحور الثاني: واقع التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز قالة	البعد الأول	07	0.631
	البعد الثاني	05	0.607		البعد الثاني	07	0.657
	البعد الثالث	05	0.659		البعد الثالث	07	0.827
	البعد الرابع	05	0.803	كامل المحور الثاني		21	0.832
كامل المحور الأول		20	0.856				
المحور الثالث: التكوين في إنجاز التغيير	فعالية	13	0.850	كامل الاستمارة		54	0.896

الجدول رقم (02): معامل الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية للاستمارة

المحور	الدرجة الكلية
المحور الأول: واقع التكوين بمؤسسة سونلغاز قالة	0.848**
المحور الثاني: واقع التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز قالة	0.855**
المحور الثالث: فعالية التكوين في إنجاز التغيير التنظيمي	0.864**

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25. ** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم (03): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الدراسة

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

الجدول رقم (04): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	Shapiro-Wilk	Kolmogorov-Smirnov	المحاور	Shapiro-Wilk	Kolmogorov-Smirnov
	قيمة Sig	قيمة Sig		قيمة Sig	قيمة Sig
المحور الأول	0.227	0.200	المحور الثالث	0.071	0.066
المحور الثاني	0.053	0.081	كامل الاستمارة	0.200	0.225

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

الجدول رقم 05 توزيع أفراد الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

العبارة	البيان	التكرار	النسبة	العبارة	البيان	التكرار	النسبة
العمر	أقل من 25 سنة	06	10.30	الخبرة	أقل من 5 سنوات	15	25.90
	من 26 إلى أقل من 35 سنة	16	27.6		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	16	27.60
	من 36 إلى أقل من 45 سنة	15	25.9		من 10 إلى أقل من 15 سنة	08	13.80
	من 45 سنة فأكثر	21	36.2		من 15 سنة فأكثر	19	32.80
المستوى	متوسط	04	6.90	الجنس	ذكر	37	63.80
	ثانوي	12	20.70		أنثى	21	36.20
	جامعي	39	67.20	المنصب	إطار	23	39.7
	دراسات عليا	03	05.20		عون تحكم	22	37.9
					عون تنفيذ	13	22.4

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

الجدول رقم (06): الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الأول

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الترتيب
المحور الأول					المحور الثاني				
الأول	4.19	0.81	موافق	1	الأول	3.95	0.51	موافق	1
الثاني	4.14	0.62	موافق	2	الثاني	3.91	0.59	موافق	2
الثالث	4.00	0.43	موافق	4	الثالث	3.83	0.46	موافق	3
الرابع	4.01	0.51	موافق	2	كامل المحور	3.53	0.52		
كامل	3.76	0.52			المحور	3.66	0.56		

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

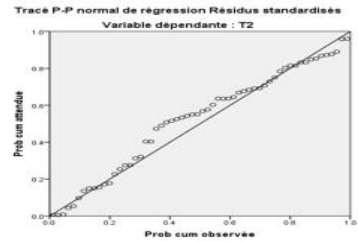
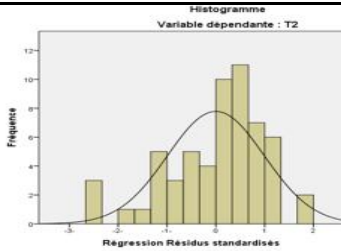
الجدول رقم (22) : نتائج اختبار T-Test

المحور الأول	قيمة المعيار=3		
	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المحور الأول	11.145	57	* 0.000
المحور الثاني	7.760	57	* 0.000
المحور الثالث	8.928	57	** 0.000

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25. * دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 فأقل
الجدول رقم (08) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التكوين في أبعاد التغيير
التنظيمي

النموذج		قيمة R		قيمة Adjute R Square	
1		0.569		0.312	
مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	
5.050	1	5.050	26.836	**0.000	الانحدار
10.539	56	0.188			البواقي
15.589	57				المجموع
المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية		مستوى الدلالة	
B	الخطأ المعياري	Beta	T		
1.384	0.419		3.307	**0.002	الثابت
0.571	0.110	0.569	5.180	**0.000	التكوين

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25. * دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 فأقل
الشكل رقم (02) : المدرج التكراري للبواقي الخاصة بنموذج الانحدار البسيط
واتجاه انحدار البواقي للنموذج الخاص بالانحدار البسيط



المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

الجدول رقم (09): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد التكوين في التغيير التنظيمي

النموذج		قيمة R	قيمة R Square	Adjute R	D w		
1		0.616	0.333	2.223			
مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	Tolerance	تضخم التباين	
5.916	4	1.479	8.104	**0.000			الانحدار
9.673	53	0.183					البواقي
15.589	57						المجموع
المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية		مستوى الدلالة Sig	Tolerance	تضخم التباين	
B	الخطأ المعياري	Beta	T				
1.418	0.419		3.381	0.001			الثابت
0.304	0.098	0.420	3.096	0.003	0.636	1.572	البعد الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية في المؤسسة
0.078	0.127	-0.96	-3.618	0.009	0.484	2.066	البعد الثاني: محتوى البرامج التكوينية

دور تكوين الموارد البشرية في تفعيل وإنجاح عملية التغيير التنظيمي

د/ بشيشي وليد

د/ سليم مجلح

نظفي بن الشيخ

1.711	0.584	0.003	3.207	0.71	0.123	0.148	البعد الثالث: الأساليب والوسائل التكوينية
1.362	0.734	0.000	3.008	0.254	0.094	0.188	البعد الرابع: أهداف العملية التكوينية

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25. ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

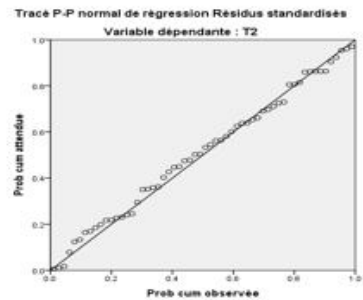
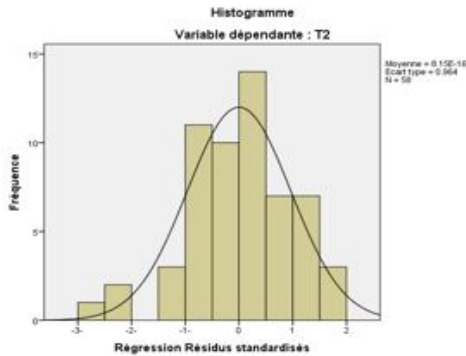
الشكل رقم (03): مجال داربين واتسن "D W" للكشف عن الارتباط الذاتي

0	1.44	1.73	2	2.28	2.56	4
وجود مشكلة الارتباط الذاتي	منطقة الشك	عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي	عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي	منطقة الشك	وجود مشكلة الارتباط الذاتي	

المصدر: اعتماداً على جدول داربين واتسن

الشكل رقم (04): المدرج التكراري للبواقي الخاصة بنموذج الانحدار المتعدد

واتجاه انحدار البواقي للنموذج الخاص بالانحدار الخطي المتعدد



المصدر: مخرجات SPSS.

الجدول رقم 10 نتائج تحليل الفروقات للجنس باستخدام اختبار t

المحور	مستوى المحسوب	الدلالة	مستوى الاعتماد	الدلالة	الملاحظة
واقع التكوين بمؤسسة سونلغاز -قائمة -	0.929		0.01		غير دال إحصائياً
واقع التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز -قائمة -	0.844		0.01		غير دال إحصائياً
فعالية التكوين في إنجاح التغيير التنظيمي	0.735		0.01		غير دال إحصائياً

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

الجدول رقم 11 نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات

المتغيرات	المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	واقع التكوين بمؤسسة سونلغاز قالة	بين المجموعات	1.547	3	0.516	1.996	0.125 غير دال
		داخل المجموعات	13.946	54	0.258		
		المجموع	15.493	57			
	واقع التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز قالة	بين المجموعات	0.124	3	0.041	0.145	0.933 غير دال
		داخل المجموعات	15.465	54	0.286		
		المجموع	15.589	57			
	فعالية تكوين في لاح التغيير ظلمي	بين المجموعات	0.404	3	0.135	0.406	0.749 غير دال
		داخل المجموعات	17.870	54	0.331		
		المجموع	18.274	57			
المستوى التعليمي	واقع التكوين بمؤسسة سونلغاز قالة	بين المجموعات	1.964	3	0.655	2.614	0.060 غير دال
		داخل المجموعات	13.528	54	0.251		
		المجموع	15.493	57			
	واقع التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز قالة	بين المجموعات	1.167	3	0.389	1.456	0.237 غير دال
		داخل المجموعات	14.422	54	0.267		
		المجموع	15.589	57			
	فعالية تكوين في لاح التغيير ظلمي	بين المجموعات	0.743	3	0.248	0.763	0.520 غير دال
		داخل المجموعات	17.531	54	0.325		
		المجموع	18.274	57			
سنوات	واقع	بين	1.769	3	0.59	2.32	0.085

دور تكوين الموارد البشرية في تفعيل وإنجاح عملية التغيير التنظيمي

د/ بشيشي وليد

د/ سليم مجلح

لطفي بن الشيخ

الغبرة	التكوين بمؤسسة سونلغاز قائمة	المجموعات				غير دال
		داخل	13.723	54	0.254	1
0.113	واقع التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز قائمة	المجموع	15.493	57		غير دال
		بين المجموعات	1.617	3	0.539	2.083
		داخل المجموعات	13.973	54	0.259	غير دال
0.538	فاعلية تكوين في ناح التغيير ظلمي	المجموع	15.589	57		غير دال
		بين المجموعات	0.713	3	.2380	.7310
		داخل المجموعات	17.561	54	.3250	غير دال
0.356	واقع التكوين بمؤسسة سونلغاز قائمة	المجموع	18.274	57		غير دال
		بين المجموعات	.572	2	.2860	1.054
		داخل المجموعات	14.921	55	0.271	غير دال
0.909	واقع التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز قائمة	المجموع	15.493	57		غير دال
		بين المجموعات	0.054	2	.0270	.0960
		داخل المجموعات	15.535	55	0.282	غير دال
0.653	فاعلية تكوين في ناح التغيير ظلمي	المجموع	15.589	57		غير دال
		بين المجموعات	.281	2	.1410	.4300
		داخل المجموعات	17.993	55	0.327	غير دال
المصدر:	مخرجات برمجية SPSS V25.	المجموع	18.274	57		غير دال

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

الهوامش

- 01- كمال صدقاوي، خصائص التكوين البيداغوجي، نقلا عن الموقع الإلكتروني: www.researchgate.net، تاريخ الإطلاع: 2018/02/04.
- 02- عمار خضير حميد الكبيسي، التدريب الإداري والأمني، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2014، ص 13.
- 03- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، بدون طبعة، 1998، ص 221.
- 04- فايز الخاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010، ص 11.
- 05- روشام بن زيان، أثر إستراتيجية التكوين على تطور المؤسسات الاقتصادية، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 8، جوان 2015، ص 230.
- 06- Denisi and Griffin, **Human Resources Management**, st ed, Houghton miflin company, Boston, New York, 2001, p 83.
- 07- Byars. Leslie.Lloyd L, **Human Resources Management**, 7 th ed, McGraw-hill, Boston, New York, 2003, p 152.
- 08- الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 2006/07/15، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الصادرة في 15 جويلية 2006، العدد 46.
- 09- عمار خضير حميد الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-18.
- 10- ابراهيمي عبد الله، حميدة مختار، دور التكوين في تهيئة وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 7، فيفري 2005، دون صفحة.
- 11- نضمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2000، ص 51.
- 12- Joseph F. Michlitsch , **High-performing ,loyal employees:the read way to implement strategy**, strategy&leadership, vol 28, N 6, 2000, p 28.
- 13- عبد الرحمن بن ناصر السعدي، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، مكتبة الصفاء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 1، 2002، ص 183.
- 14- بوفاتح فريحة، مقومات فعالية التغيير التنظيمي في ظل واقع الأعمال المعاصر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011-2012، ص 02.

- 15- محسن ظاهر الغالبي ، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2009، ص 40.
- 16- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 4، 2008، ص 343.
- 17- غني دحام تناي الزبيدي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، ط 1، 2015، ص 136.