

الفصل الرابع :

عرض و تحليل نتائج

الدراسة الميدانية

و اختبار الفرضيات

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول إدارة رأس المال البشري و التغيير التنظيمي و الأثر الذي تلعبه إدارة رأس المال البشري على التغيير التنظيمي بالمؤسسة. سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ذلك ميدانيا بمؤسسة سوناطراك بسكرة، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العمال الإداريين، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها و توزيعها على عينة البحث المختارة. و سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

1-IV. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

2-IV. خصائص مبحوثي الدراسة

3-IV. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة

4-IV. اختبار الفرضيات

IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعتبر مديرية الصيانة بسكرة من أهم المديريات التابعة لنشاط نقل المحروقات لمجمع سونا طراك و تؤدي مهمة رئيسية في نقل المحروقات عبر الأنابيب، ناهيك عن مختلف عمليات الصيانة التي تقوم بها على مستوى محطات الضخ التابعة لأنابيب البترول و الغاز التي تمر بها.

لذا خصصنا هذه المطالب للتنويه بمختلف مراحل نشأتها و كذا الدور الفعال و الرئيسي لنشاط نقلها للمحروقات.

IV-1-1. نشأة و تطور مديرية الصيانة سونا طراك- بسكرة

نظرا للحاجة الملحة في إنشاء مديرية لصيانة محطات الضخ و الضغط التابعة لأنابيب الناقله للغاز و البترول على مستوى ولاية بسكرة و لضمان نقل المحروقات بأقل مخاطر، تم الإعلان في شهر أكتوبر من سنة 1977 على انطلاق الأشغال بالمنطقة الصناعية لولاية بسكرة لإنشاء مديرية الصيانة ، و سخرت آنذاك كل الإمكانيات لضمان السير الحسن للمشروع و بوتيرة متزايدة .

وفي يوم 27 ديسمبر 1979 تم الاستلام المؤقت لهذه المنشأة في انتظار تجهيزها بكل الوسائل الحديثة في العمل . إلى غاية 19 مارس 1980 تم استلام كل المنشآت بصفة نهائية و أعطيت الإشارة لبدأ العمل المبرمج لهذه المديرية.

وفي سنة 1982 تم إنشاء قسم للترميم بهدف صيانة أجهزة المنشآت "RTE" و توزيع قطع الغيار .

و في سنة 1989 تم إنشاء مديرية الصيانة بالأغواط "DML" و قواعدها الثلاثة :

- قاعدة الصيانة بالأغواط BLG

- قاعدة الصيانة بسكرة BBK

- قاعدة الصيانة حوض الحمراء حسي مسعود BHH

وما بين 1990/2002 تم إنشاء مديرية الصيانة بسكرة (DMB)Direction Maintenance Biskra ، حيث أصبحت وحدة مستقلة بانفصالها عن مديرية الصيانة الأغواط، وذلك بالقرار رقم 206/DG، مرجع 589- A المؤرخ في 2002/06/12 .

وتقع مديرية الصيانة بسكرة على مساحة إجمالية قدرها 8793 م² في شكل مباني موزعة

كما يلي :

- ورشات تقنية

- مخزن لقطع الغيار .

- مبنى إداري.
- مبنى إداري تقني.
- مبنى للحماية.
- مستودع.

و قد تحصلت مديرية الصيانة بسكرة على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001)، و هذا لمواكبة التطورات التي تحدث في الاقتصاد الجزائري، حيث بدأت في مشروع الحصول على شهادة الجودة في 15 ماي 2004، و تحصلت عليها في جويلية 2005 و في نوفمبر 2010 .

و تعتمد المديرية في تسييرها على شبكة داخلية و على الإعلام الآلي يحتوي على برنامج متخصص في التسيير من أجل تسيير أكثر عقلانية.

و سنأتي لشرح المصطلحات و إعطاء الصفة المفسرة لطبيعة نواحي مديريات نشاط نقل المحروقات التي توجد بها كمايلي:

- ناحية نقل شرقية سكيكدة « RTE ».
- ناحية نقل حوض الحمراء « RTH ».
- ناحية نقل عين أمناس « RTI ».
- ناحية نقل غربية أرزيو « RTO ».
- ناحية النقل للوسط بجاية « RTC ».
- تبسة/ تونس/ ايطاليا خط رابط بينهم ناحية واد الصنصاف « GEM ».
- ناحية نقل العريشة « GPDF ».
- مديرية الصيانة الأغواط « DML » .
- مديرية الصيانة بسكرة « DMB ».
- مديرية تصليح القنوات (أرزيو) « DRC ».

IV-1-2. الهيكل التنظيمي للمديرية

كأي مؤسسة تحتوي مديرية الصيانة على هيكل تنظيمي يضم مجموعة من المصالح و المكاتب كل منها لها مهامها سواء إدارية أو الورشات التي تختص بصيانة الأجهزة كما لها قانون داخلي يخضع له جميع العمال و الموظفين داخل المديرية .

IV-1-2-1-1. دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية

تعتبر مديرية الصيانة بسكرة من أهم المديريات التابعة لنشاط النقل، و هي تحتوي على هياكل صيانة جد متطورة و أجهزة تكنولوجية جيدة تضمن الصيانة المتخصصة لكل المستويات كما تشغل المديرية 205 عامل في كافة الاختصاصات موزعين على النحو التالي :

جدول رقم 01: توزيع عدد العمال حسب التخصصات في مديرية الصيانة بسكرة 2018/12/31

النسبة	العدد	البيان
56.09	115	الإطارات
36.09	74	أعوان التحكم
7.80	16	أعوان التنفيذ المتعاقدين
100	205	المجموع

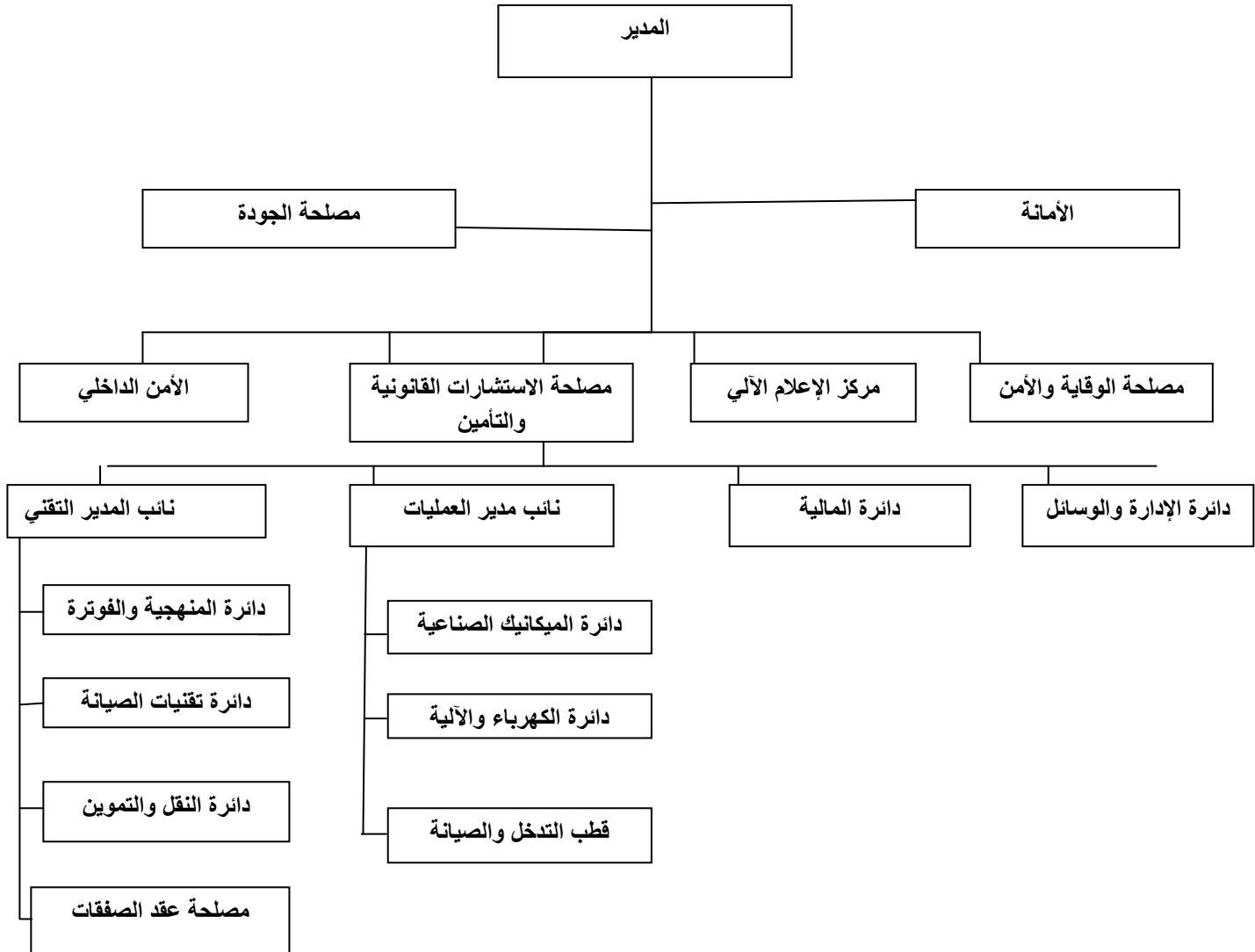
المصدر:مديرية الصيانة سوناطراك- بسكرة

أما بالنسبة للهيكل التنظيمي للمديرية فهو يحتوي على مدير مديرية الصيانة و هو أعلى منصب فيها، مسؤول على التسيير الكلي لمختلف دوائر المديرية أما بالخصوص الأجهزة التي تحت إمرته فهي: الأمانة، نيابة المدير التقنية، مركز الإعلام الآلي، مصلحة الأمن و الوقاية، و المكلف بالأمن الداخلي إلى جانب مختلف الدوائر التابعة لمسؤوليته هي كالتالي:

- دائرة التموين و النقل .
- دائرة المالية و الشؤون القانونية .
- دائرة المنهجية و الاعتماد .
- دائرة الميكانيك الصناعي .
- دائرة الإدارة و الاتصال.

كما تحتوي المديرية على ورشات كبيرة تحتوي على أجهزة تقدر بالدولارات و الشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي

الشكل رقم (1) يمثل توزيع التخصصات لمديرية الصيانة بسكرة بمختلف دوائرها :



المصدر: وثائق المؤسسة

IV-2-1-2- وظائف مصالح المديرية.

1- مديرية الصيانة: هو المشرف على مديرية الصيانة بسكرة والمسئول على:

- إعداد وتحديث سياسة وأهداف المؤسسة
- التخطيط الاستراتيجي ورقابة أهداف المؤسسة
- توزيع الموارد والوسائل بالمؤسسة
- وضع حيز التنفيذ نظام اتصال داخل المؤسسة
- تحسين نظام إدارة الجودة بالمؤسسة

2- الأمانة: تهتم بتسجيل الرسائل الصادرة والواردة من و إلى المؤسسة، و التي لها علاقة مباشرة بمدير الصيانة، ما تهتم بالصادر الوارد من مدير المؤسسة إلى مختلف الدوائر التابعة للمؤسسة.

3- دائرة التموين و النقل: و هي المسؤولة عن:

- تموين المؤسسة بالمواد الأولية، قطع الغيار، الآلات و التجهيزات الضرورية للنشاط مع احترام الجودة و الوقت.
- تسيير المخزون و الجرد المادي في المؤسسة مع احترام الإجراءات و القوانين المطبقة.
- تسيير و صيانة مستودع النقل: السيارات، الآلات الشاحنات...
- خدمات النقل الضرورية لمختلف هياكل المؤسسة.
- ضمان تحصين عمليات التموين.

4- دائرة الإدارة و الاتصال: هي المسؤولة عن:

- تقييم احتياجات المؤسسة للعمال و إعداد خطط التعيين و التكوين في إطار الموازنات المعتمدة.
- تسيير ملفات العمال في المؤسسة.
- تضمن الخدمات الاجتماعية، طب العمل، التنشيط الاجتماعي و الرياضي...
- تسيير و متابعة النشاطات المرتبطة بالفندقة، الإطعام و صيانة التجهيزات..
- التكلف بمهام النقل و الإطعام و المبيت للعمال في إطار المهام التي يقومون بها خارج المؤسسة و إجراءات الحصول على تأشيرات السفر للعمال الذين يقومون بمهام أو تكوين خارج الوطن.
- تحسين إجراءات الاتصال بالمؤسسة.
- تحسين العمليات المتعلقة بالموارد البشرية.
- تطبيق سياسة المؤسسة فيما يتعلق بمعالجة المشاكل.

5- دائرة المالية و الشؤون القانونية: هي المسؤولة عن :

- التسيير المالي و المحاسبي للمؤسسة في إطار الموازنات المعتمدة و احترام الإجراءات و النصوص القانونية حيز التنفيذ.
- إعداد المخطط السنوي و على المدى المتوسط للمؤسسة مع احترام مختلف هياكل المؤسسة و متابعة تنفيذها.

- تسجيل جميع العمليات اليومية مع الغير كالزبائن و الموردين.
- إعداد الميزانيات المالية و المحاسبية للمؤسسة.
- إعداد العقود و الاتصال مع الإدارة القانونية المركزية.
- تسيير و متابعة ممتلكات المؤسسة.
- متابعة الاحترام القانوني لكل العقود المنفذة علي مستوى المؤسسة .

6- دائرة الكهرباء و الآلية: و هي المسئولة عن:

- القيام بالصيانة فيما يخص فرعي الكهرباء و الآلية.
- الإشراف على عمليات الصيانة للآلات الدوارة
- المساعدة في عمليات تحديث التجهيزات
- القيام بأعمال حول نظام الحماية
- القيام بأعمال الكهرباء الصناعية و الإلكتروني تقني
- المشاركة في إعداد دفاتر الشروط المرتبطة بالتجهيزات
- تحسين عمليات الصيانة في الورشات و الخدمات المقدمة للزبائن

7- دائرة المنجية و الاعتماد: هي المسئولة عن:

- إعداد المخطط السنوي و الأكثر من سنوي بمساعدة المديرية الجهوية لسوناطراك لضمان صيانة الآلات الدوارة
- استقبال طلبات العمل و برمجتها و تقسيمها على هياكل المؤسسة المسئولة عن التنفيذ
- تسيير و تحديث برنامج و إجراءات الصيانة
- تنظيم مجموعات من العمال لإعداد فرق عملية للصيانة
- إعداد و تحليل نسب الصيانة
- تحليل و تحديد تكاليف الصيانة

- إجراء دراسات خاصة على الصيانة
- تسيير الوثائق التقنية للتجهيزات الصناعية
- تحسين العملية التجارية والخدمات المقدمة للزبائن
- قياس ومتابعة رضا الزبائن، و المعالجة الفعالة لاحتياجاتهم
- 8- دائرة الميكانيك الصناعي: هي المسئولة عن:**
- القيام والإشراف على عمليات الآلات الدوارة
- الصيانة في الورشات للآلات الضغط (المضخات، المحركات، الآلات الضاغطة..)
- المساهمة في عمليات تحديث التجهيزات
- صنع قطع الغيار المرتبطة باحتياجات نشاط النقل بالأنابيب
- تصليح القطع الخاصة بالآلات الدوارة
- مراقبة مطابقة القطع المصنعة
- القيام بتشخيص، تحليل قياس وخبرة القطع الثمينة (pièces nobles)
- تحسين التدخلات الميدانية والخدمات المقدمة للزبائن
- 9- مركز الإعلام الآلي: هو المسئول عن:**
- تسيير وإدارة وصيانة أنظمة الإعلام الآلي في المؤسسة
- الصيانة القبلية والبعديّة بأنظمة الإعلام الآلي
- تسيير وإدارة و استغلال قواعد معطيات البرامج
- تسيير وإدارة واستغلال المراسلات الآلية في المؤسسة
- تسيير واستغلال شبكة الإعلام الآلي
- الاستغلال الأمثل لوسائل الإعلام الآلي على مستوى المؤسسة

- تحسين عمليات تسر أنظمة الإعلام الآلي

10- مصلحة الحماية والمحيط: وهي المسئولة عن:

- تطبيق سياسة الحماية والمحيط والأمن لمجموع سوناطراك

- توضيح وظيفة الحماية والمحيط والأمن في المؤسسة من خلال التوعية والتكوين

- حماية الممتلكات المادية والبشرية من خلال برامج وقاية

- الوقاية من الحوادث والحرائق من خلال مراقبة الشروط التقنية وتصرفات العمال وطر العمل الخطيرة والتوصيات الضرورية

- مراقبة ومتابعة برامج نشاط النقل بالأنايب لحماية المحيط

إن ما نلاحظه من الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بسكرة هو تعدد المستويات التنظيمية حيث يضم 3 مستويات، وبالتالي هناك درجة عالية من التعقيد هذا ما يوضحه الشكل رقم 14.

ورغم أن مديرية الصيانة بسكرة مؤسسة تتمتع بدرجة من الاستقلالية حيث يعود اتخاذ القرار فيها إلى مسيرها ومديرها على الخصوص إلا أنها تبقى خاضعة للمستويات الأعلى منها فيما يتعلق بالقرارات الهامة والمتعلقة بالاستثمار و اعتماد الميزانيات المالية والموازنات السنوية والتعيينات.

IV -1-3. مهام وأهداف مديرية الصيانة بسكرة.

IV -1-3-1. مهام مديرية الصيانة بسكرة

إن نشاط النقل عبر الأنايب يتضمن نقل المحروقات بواسطة شبكة العابرة لعدة ولايات من التراب الوطني من الشمال إلى الجنوب ومن الشرق إلى الغرب و على مسافة إجمالية تقارب 16000 كلم .

و هذه الشبكة تستعمل أجهزة جد مهمة و ذات تقنيات حديثة ، و إن كيفية العمل و الاستغلال هذه الشبكة دون مخاطر ، يحتوي نشاط النقل على ثلاث أقسام رئيسية و مديريات مركزية .

و تعتبر صيانة المنشآت من أهم الوظائف و هي مقسمة كما يلي :

- قسم الصيانة « MTN » مكلفة خاصة بالعمليات الكبرى .

- قسم الاستغلال « EXL ».مكلفة بعمليات الصيانة العادية .

إن مديرية الصيانة بسكرة تقع في المنطقة الصناعية لنفس الولاية و هي مكلفة بصيانة المحطات التابعة للأنايب التالية:

- من الغاز (الحدود الليبية) حاسي الرمل .GR1 / GR2 48
- من حاسي الرمل / سكيكدة .GK1/ GK2/ 40
- من حاسي الرمل / واد الصفصاف « GEM » إيطاليا .GO1/ GO2/ 48
- من حاسي الرمل / العريشة « GPDF » إسبانيا .GPDF / 48
- من حوض الحمراء / سكيكدة .OK 1/ 34
- من حوض الحمراء / بجاية .OBI / 24

و نوضح الهياكل التي تشرف على صيانتها المديرية الموجودة على مستوى خطوط النقل بالأنايب في الجدول رقم 2 :

جدول رقم 02: الهياكل التي تشرف على صيانتها المديرية على مستوى خطوط النقل بالأنايب

	Symbole		Diamètre <en pouce>	Langueur (km)	Ouvert en
GAZ	GK1	Hassi rmel-skikda	40	573	1971/78
	G01	Hassi rmel-oued	48	549	1982
	G02	Safsaf	48	549	1986
	GPDF	Hassi R'mel	48	521	1996
	GO3	LARICHA	48	549	2008
	GR1 /GR2	Hassi rmel-oued Safsaf ALRAR /Hassi R'mel	48	966	1986/1998
BRUT	OK1	H.E.H - Bijaia	24	662	1959
	OK1	H.E.H – Skikda	34	237	1972

IV- 2-3-1- أهداف مديرية الصيانة بسكرة

يمكن تلخيص الأهداف الحالية المسطرة من طرف المديرية وفق الخطة الإستراتيجية المتبعة كمايلي :

- ✓ إنجاز مخطط الصيانة .
- ✓ احترام الآجال المتفق عليها في الانجاز .
- ✓ تقليص تكاليف الصيانة .
- ✓ استلام قطع الغيار في آجالها المحددة .

✓ تحسين نوعية خدمات الصيانة لأجهزة النشاط « TRC ».

✓ التكوين المستمر لمستخدمي الصيانة .

هذه بصفة عامة الأهداف الرئيسية التي تطمح المديرية لتحقيقها في الوقت الحالي .

أما بالنسبة للمهام اللازمة لمديرية الصيانة فستتطرق إليها في النقاط الآتية :

✓ صيانة المستويات 3.4.5 للأجهزة الخاصة بالصيانة.

✓ التدابير الإجرائية للمراقبة و الصيانة للمستويات 1.2 لأجهزة النشاط بالتنسيق مع مختلف المديريات الجهوية.

✓ فحص و ترميم القطع و تجديد الأعضاء الأساسية للآلات و المحركات القوية.

✓ تصنيع قطع الغيار للاحتياجات النشاطية.

✓ إعادة تأهيل و تطوير المحركات الكهربائية و محولات الضغط المنخفض و المتوسط و تجهيزات الصناعية

للنشاط و المشاركة لإعادة تأهيل و تجديد المحتمل لمختلف تجهيزات النشاط و طرق إستعمال خاضعة للمقاييس الدولية

2-IV. خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول(1-IV):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	31	62%
	أنثى	19	38%
	المجموع	50	100%
العمر	أقل من 30 سنة	9	18%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	22	44%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	13	26%
	من 50 سنة فأكثر	6	12%
	المجموع	50	100%
المؤهل العلمي	تقني سامي	11	22%
	ليسانس	19	38%
	مهندس	12	24%
	دراسات عليا متخصصة PGS	8	16%

المجموع	50	100
مجال الوظيفة الحالية	أعمال فنية	7
	أعمال إدارية غير إشرافية	19
	أعمال إدارية إشرافية	24
المجموع	50	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	13
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	7
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	11
	15 سنة فأكثر	19
	المجموع	50

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

يتضح من خلال جدول (1-IV) أن:

(62%) من أفراد عينة البحث هم من الذكور، في حين أن (19%) كانت من الإناث. أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (18%)، بينما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (44%)، و في حين نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) كانت (26%)، و في الأخير (12.0%) من أفراد العينة بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية الباحثين هم من الفئة الشابة.

أما متغير المؤهل العلمي للباحثين يتضح أن نسبة (22%) منهم حاصلين على شهادة تقني سامي، و(38%) حاصلين على شهادة ليسانس، بينما كانت نسبة حاملي شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS) (16%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة مهندس بلغت (24%). و عليه فمؤسسة سونا طراك بسكرة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات و القدرات اللازمة لشغل الوظائف.

و فيما يخص مجال الوظيفة الحالية للباحثين أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون في مجال الأعمال الإدارية الإشرافية بنسبة (48%)، في حين نسبة الباحثين الذي يعملون في مجال الأعمال الإدارية الغير الإشرافية بلغت (38%)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون في مجال الأعمال الفنية بلغت (14%).

و عند ملاحظة سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن (26%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و (14%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (22%) من أفراد عينة البحث

سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم ب(38%).

3-IV. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة

في هذا المبحث سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الإستبانة.

3- IV. 1. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف-سمرنوف (1-sample K-S))

اختبار كولجروف-سمرنوف يستخدم لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري عند دراسة تحليل الانحدار الخطي، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. و يوضح الجدول (2-IV) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، وهذا يدل على أن بيانات الظاهرة محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي

جدول (2-IV): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov – Smirnov)

المتغير	قيمة Z	مستوى الدلالة المحسوب (SIG)
التغيير في الأفراد	0.961	0.314
التغيير في الهيكل التنظيمي	1.070	0.203
التغيير في التكنولوجيا	1.124	0.160
التغيير التنظيمي	1.022	0.248

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

2.3- IV. تحليل محاور الإستبانة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين "إدارة رأس المال البشري" و "التغيير التنظيمي"، و قد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5-أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، و من (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع" و تظهر الجداول (3-IV) و (4-IV) تلك النتائج كما يلي.

1- تحليل المحور الأول للإجابة عن السؤال التالي:

ما هو مستوى توفر إدارة رأس المال البشري من وجهة نظر المبحوثين. مؤسسة سوناپراك- بسكرة ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (3-IV)

جدول (IV-3): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة رأس المال البشري

الرقم	إدارة رأس المال البشري و عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولا	أولا. استقطاب رأس المال البشري	3.45	0.698	1	متوسط
1	تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية.	3.74	1.103	1	مرتفع
2	تهتم المؤسسة باستقطاب الأفراد الذين يمتلكون معارف و مهارات و خبرات عالية.	3.38	1.048	5	متوسط
3	تمتلك المؤسسة نظام معلومات جيد يسهل عملية الاستقطاب.	3.54	0.862	2	مرتفع
4	تعمل المؤسسة على توظيف الأفراد ذوي الكفاءات العالية.	3.40	1.050	4	متوسط
5	تعمل المؤسسة على استقطاب الأفراد من المصادر الداخلية و الخارجية	3.50	1.074	3	مرتفع
6	تتلاءم الأعمال التي يقوم بها الأفراد بالمؤسسة مع مهاراتهم و قدراتهم.	3.32	0.935	6	متوسط
7	تعمل المؤسسة على اكتشاف كل الطاقات و الإمكانيات الموجودة لدى كفاءاتها الفردية و الجماعية.	3.28	1.031	7	متوسط
ثانيا	تطوير رأس المال البشري	3.33	0.780	2	متوسط
8	تحرص إدارة المؤسسة على الأفكار الجديدة للعاملين.	3.28	1.179	8	متوسط
9	أفكارهم و مقترحاتهم. وتمنح المؤسسة للعاملين حرية طرح آرائهم	3.48	1.074	4	متوسط
10	أدت البرامج التدريبية إلى التغيير في سلوك العاملين.	3.42	0.950	5	متوسط
11	تسعى المؤسسة الى تشجيع العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل الجديدة.	3.50	1.147	3	مرتفع
12	تشجع المؤسسة بمختلف الطرق المبادرات الجديدة و تبناها.	3.18	0.983	12	متوسط
13	تقوم المؤسسة دوريا بتقييم كفاءات و مهارات الأفراد.	3.24	1.001	10	متوسط

متوسط	6	0.942	3.36	إشراك جميع العاملين في البرامج التدريبية المختلفة لغرض تنمية مهاراتهم كل حسب الحاجة.	14
مرتفع	1	0.881	3.60	تناسب البرامج التدريبية مع احتياجات المؤسسة من المعارف و المهارات.	15
متوسط	9	1.006	3.26	المؤسسة تشجع اتخاذ القرارات و حل المشاكل جماعيا .	16
مرتفع	2	0.952	3.54	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية.	17
متوسط	7	1.074	3.30	توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة لأداء الأعمال.	18
متوسط	11	1.234	3.22	تهتم المؤسسة بتقديم حوافز مادية للعاملين المبدعين.	19
متوسط	13	1.142	2.96	توجد حوافز معنوية في المؤسسة لغايات تنمية معارف و مهارات العاملين.	20
متوسط	3	0.829	3.22	المحافظة على رأس المال البشري	ثالثا
متوسط	6	1.186	2.98	تهتم المؤسسة بتوفير الظروف و البيئة الملائمة للمحافظة على كوادرها و كفاءاتها البشرية.	21
متوسط	4	1.119	3.18	تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالفئة المتميزة من رأسمالها البشري	22
متوسط	5	0.953	3.10	تسعى المؤسسة إلى توفير بيئة عمل ترفع من دافعية الكفاءات و تزيد ولائها	23
متوسط	2	0.935	3.32	تناسب الأجور و المكافآت الممنوحة مع مهارات الأفراد.	24
متوسط	3	1.101	3.18	المؤسسة تقدر الجهد الذي يبذله العاملون المتميزون.	25
مرتفع	1	1.069	3.60	يستفيد الأفراد في المؤسسة العديد من المزايا التي لا توفرها مؤسسات أخرى.	26
متوسط	-	0.729	3.34	ادارة راس المال البشري ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

يتضح من خلال الجدول (IV-3) أن:

1- بعد "استقطاب رأس المال البشري": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.345) بانحراف معياري (0.698). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد استقطاب رأس المال البشري أنها تشكل قبولاً تراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.28-3.74) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.862-1.103)، مما يدل أن مؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما باستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات و المهارات العالية، كذلك تمتلك المؤسسة نظام معلومات جيد لتسهيل البحث عن أفضل المرشحين. كما تعمل المؤسسة على تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية والعمل على اكتشاف كل الطاقات الموجودة لدى كفاءاتها الفردية و الجماعية.

2- بعد "تطوير رأس المال البشري": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.333) بانحراف معياري (0.780). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة. كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد تطوير رأس المال البشري أنها تشكل قبولاً تراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.96-3.60) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.942-1.234). وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بتطوير رأس المال البشري حيث تشجع الأفكار الجديدة و تتبناها و العمل على تنمية قدراتهم في العمل من خلال إشراك جميع العاملين بالمؤسسة في البرامج التدريبية المختلفة و ما يتناسب من الاحتياجات من المعارف و المهارات . أيضا يمتلك عمال المؤسسة الرغبة في اكتساب معارف جديدة.

3- بعد "المحافظة على رأس المال البشري": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.22) بانحراف معياري (0.829). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد المحافظة على رأس المال البشري أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.98-3.60) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.935-1.186). وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم كثيراً بتوفير الظروف و البيئة الملائمة للمحافظة على كوادرها البشرية، ولا تشجع الأفراد المتميزين في عملهم، كذلك لا تتناسب الأجور و المكافآت الممنوحة مع مهارات الأفراد.

وبناء على ماتقدم يتضح أن مستوى توفر إدارة رأس المال البشري السائد بمؤسسة سوناطراك بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد إدارة رأس المال البشري مجتمعة (3.340) بانحراف معياري (0.729).

2- تحليل المحور الثاني للإجابة عن السؤال التالي:

ما هو مستوى توفر التغيير التنظيمي بمديرية الصيانة سوناطراك- بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (IV-4)

جدول (IV-4): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

محور التغيير التنظيمي

الرقم	أبعاد التغيير التنظيمي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولا	التغيير في الأفراد	3.45	0.653	2	متوسط
1	تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين خلال عملية التغيير.	3.34	1.081	6	متوسط
2	يتم إجراء دورات تكوينية للعمال حول المهام الجديدة و التقنيات الحديثة المستخدمة.	3.74	0.828	2	مرتفع
3	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار متطلبات العاملين فيها، عند تنفيذها لمختلف سياساتها و أهدافها.	3.40	0.857	4	متوسط
4	تنظر الإدارة إلى تطوير العاملين على انه جزء مهم من عملها.	3.52	0.953	3	مرتفع
5	توجد فرصة متاحة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة.	3.86	0.783	1	مرتفع
6	في المؤسسة يتم تشجيع العاملين على الأعمال الإبداعية و التطويرية .	3.24	1.021	9	متوسط
7	تعمل الإدارة على حل المشاكل الفنية المرتبطة بالتغيير.	3.24	1.001	8	متوسط
8	يوجد جو من الألفة و الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة.	3.40	0.969	5	متوسط
9	الإدارة تقدر الجهد الذي يبذله العاملون في سبيل إنجاح التغيير.	3.32	1.019	7	متوسط
ثانيا	التغيير في الهيكل التنظيمي	3.34	0.707	3	متوسط
10	تقوم الادارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا و بشكل مدروس.	3.12	1.172	10	متوسط
11	تقوم الادارة باحداث تغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لمواكبة التغيرات البيئية.	3.10	1.074	11	متوسط

متوسط	6	0.999	3.32	يساعد الهيكل التنظيمي على ادارة عملية التغيير التي تنتهجها المؤسسة.	12
مرتفع	3	0.886	3.50	تعتمد المؤسسة على وسائل حديثة في الاتصال.	13
متوسط	7	1.019	3.32	تم دراسة القرارات المرتبطة بالتغيير في المؤسسة قبل صدورها.	14
مرتفع	1	0.855	3.62	تشجع الادارة المرؤوسين على تحمل المسؤولية.	15
متوسط	4	1.033	3.44	تتميز المؤسسة بوجود اتصال دائم وجيد بين المسؤولين و العاملين.	16
مرتفع	2	0.884	3.56	هناك اجتماعات دورية لمناقشة و تخطيط أهداف العمل.	17
متوسط	8	0.953	3.30	أصبح المشرفون يشركون العمال في اتخاذ القرارات .	18
متوسط	5	1.002	3.34	توجد خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية بعد التغيير في الهيكل التنظيمي.	19
متوسط	9	0.934	3.16	تعمل إدارة المؤسسة على تقليل المركزية في صنع القرارات المرتبطة بالتغيير.	20
مرتفع	1	0.935	3.62	الثالث التغيير في التكنولوجيا	
مرتفع	5	1.206	3.66	تهتم الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي.	21
مرتفع	1	1.001	3.76	المؤسسة تمتلك قواعد بيانات تتناسب مع نوعية العمل.	22
متوسط	8	1.216	3.46	هناك تطوير في شبكة الانترنت في المؤسسة لتصبح أكثر فاعلية.	23
مرتفع	2	1.074	3.70	تتوفر برامج الحاسوب الضرورية لكافة المهام اللازمة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي.	24
مرتفع	3	1.182	3.70	يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين.	25
مرتفع	6	1.053	3.56	تشجع الإدارة العاملين على استخدام طرق و أفكار جديدة للعمل .	26
مرتفع	7	1.147	3.52	يتم تطوير البرمجيات المستخدمة في أداء المهام و الأعمال .	27
مرتفع	4	1.136	3.66	التكنولوجيا المتاحة أدت إلى تقليل الجهد، و توفير الوقت، و تحسين الأداء.	28
متوسط	-	0.684	3.45	التغيير التنظيمي بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

يتضح من خلال الجدول (IV-4) أن:

1- بعد "التغيير في التكنولوجيا": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.62) بانحراف معياري (0.935). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التغيير في التكنولوجيا أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.46-3.76) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.001-1.216)، و تبين هذه النتيجة مدى اهتمام المؤسسة بالتغيير التكنولوجي حيث تواكب التطورات التكنولوجية وذلك بتوفير أحدث المعدات، وامتلاكها لقواعد بيانات متطورة تتناسب مع نوعية العمل و توفر كافة المعلومات الضرورية للمسيرين و متخذي القرار، كما تولي المؤسسة اهتمام بتطوير البرمجيات المستخدمة في أداء المهام و العمل على تشجيع العاملين على استخدام اساليب طرق جديدة.

2- بعد "التغيير في الافراد": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.45) بانحراف معياري (0.653). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التغيير في الافراد أنها تشكل قبولاً تراوح بين المتوسط و المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.24-3.86) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.783-1.081). وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بتطوير مهارات و قدرات العاملين و السعي نحو امتلاك عدد كاف من العمال الذي يمتلكون الخبرات العملية اللازمة لأداء العمل بكفاءة و فعالية.

3- بعد "التغيير في الهيكل التنظيمي": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.34) بانحراف معياري (0.707). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التغيير في الهيكل التنظيمي أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.10-3.76) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.855-1.172). و هذا ما يدل على ان المؤسسة محل الدراسة لم تقم بتغييرات كبيرة في هيكلها التنظيمي.

وبناء على ماتقدم يتضح أن مستوى توفر التغيير التنظيمي بمؤسسة سوناطراك بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد رأس المال البشري مجتمعة (3.45) بانحراف معياري (0.684).

IV-4- اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة على مستوى رأس المال الفكري لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)
 تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (8-IV) يبين ذلك:

الجدول (8-IV): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	12.954	1	12.954	62.244	*0.000
الخطأ	9.990	48	0.208		
المجموع الكلي	22.944	49			

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

$$1- \text{معامل الارتباط } R = 0.751$$

$$2- \text{معامل التحديد } R^2 = 0.565$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (8-IV) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (62.244) بقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$ ، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو إدارة رأس المال البشري في هذا النموذج يفسر ما مقداره 56.5% من التباين في التغير التنظيمي، وهي قوة تفسيرية جيدة، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس المال البشري بأبعاده المختلفة على التغير التنظيمي بمديرية سوناطراك- بسكرة. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (9-IV)

الجدول(9-IV):نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد ادارة رأس المال البشري(استقطاب رأس المال البشري تطوير رأس المال البشري المحافظة على رأس المال البشري) في التغيير التنظيمي.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب T
استقطاب رأس المال البشري	0.736	0.093	0.751	7.889	0.000
تطوير رأس المال البشري	0.747	0.66	0.851	11.238	0.000
المحافظة على رأس المال البشري	0.638	0.076	0.773	8.436	0.000
إدارة رأس المال البشري بشكل عام	0.799	0.71	0.851	11.250	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

*ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$

أستخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول(9-IV) ما يلي:

1-هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية(0.05) للمتغير المستقل المتمثل في إدارة رأس المال البشري كمجموعة على مستوى التغيير التنظيمي.مديرية سوناطراك -بسكرة، حيث بلغت قيمة T (11.250).بمستوى دلالة (0.000) وهو اقل من المستوى المعتمد، و تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.751$) إلى أن هناك ارتباط موجب و قوي بين المتغيرين السابقين، حيث فسر متغير إدارة رأس المال البشري (56.5%) من التباين في مستوى التغيير التنظيمي و ذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 ، و بالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية و نقبل بديلتها و ذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

2-عند بحث أثر كل بعد من أبعاد إدارة رأس المال البشري محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى التغيير التنظيمي لدى أفراد عينة البحث تبين ما يلي :

1- وجود اثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب رأس المال البشري في مستوى التغيير التنظيمي عند مستوى المعنوية(0.05).وذلك لان قيمة T المحسوبة بلغت (T=7.889). بمستوى معنوية (0.000) و هو اقل من مستوى المعنوية المعتمد و عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية الاولى.و بالتالي نقول أن المؤسسة محل الدراسة

تعمل على استقطاب الأفراد ذوي المهارات و الكفاءات القادرين على إحداث التغيير يمتازون بحب الإبداع و المخاطرة و الذين تتوفر فيهم خصائص الرأس المال البشري من اجل إنجاح التغيير التنظيمي.

2- وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري في مستوى التغيير التنظيمي عند مستوى المعنوية (0.05). وذلك لان قيمة T المحسوبة بلغت (T=11.238) بمستوى معنوية (0.000) و هو اقل من مستوى المعنوية المعتمد و عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية الثانية. و يفسر ذلك إن تطوير رأس المال البشري هو تطوير لمعارف و مهارات الأفراد و كذا قدراتهم الإبداعية مما يجعلهم أكثر قدرة على أداء مهامهم الحالية و المستقبلية مما يؤثر ذلك في إحداث التغيير.

3- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للمحافظة على رأس المال البشري في مستوى التغيير التنظيمي عند مستوى المعنوية (0.05). وذلك لان قيمة T المحسوبة بلغت (T=8.436) بمستوى معنوية (0.000) و هو اقل من مستوى المعنوية المعتمد و عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية الثانية. و بالتالي المحافظة على الأفراد ذوي الخبرة الكبيرة و المؤهلات العالية بالمؤسسة باعتبارهم مورد مهم في تحقيق أهداف المؤسسة و الانتقال بها إلى أوضاع مستقبلية أفضل مما يساهم في إحداث التغيير التنظيمي.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول مستوى إدارة رأس المال البشري في مؤسسة سوناطراك-بسكرة تعزى لتأثير المتغيرات الوظيفية و الوظيفية.

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى H_{01} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول مستوى إدارة رأس المال البشري مؤسسة سوناطراك-بسكرة تعزى لتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام اختبار **Independent-samples T - Test** وكانت النتائج موضحة في الجدول (10-IV)

الجدول (10-IV): نتائج اختبار T للعينات المستقلة لاختبار الفروق في مستوى إدارة رأس المال البشري حسب متغير الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
-1.214	0.231	0.05

إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (10-IV) نجد أن قيمة T (-1.214) و مستوى الدلالة المحسوبة (0.231) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى إدارة رأس المال البشري لدى العاملين الإداريين في مؤسسة سوناطراك-بسكرة تعزى لمتغير الجنس,و بذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

2-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية H_02 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في مستوى إدارة رأس المال البشري بمؤسسة سوناطراك-بسكرة تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (11-IV).

الجدول (11-IV):نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إدارة رأس المال البشري حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.666	3	0.555	1.046	0.381
داخل المجموعات	24.423	46	0.531		
المجموع	26.089	49			

إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في مستوى ادارة رأس المال البشري لدى العاملين بمؤسسة سوناطراك-بسكرة تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.046) والدلالة الاحصائية (0.381), وبالتالي فان هذا يشير الى عدم وجود اثر لمتغير العمر في مستوى ادارة رأس المال البشري لدى العاملين بمؤسسة سوناطراك-بسكرة,وهذا من وجهة نظر الباحثين,و بالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية و نرفض الفرضية البديلة.

3-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة H_03 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى ادارة رأس المال البشري لدى العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (12-IV).

الجدول(12-IV):نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إدارة رأس المال البشري حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.893	4	0.473	0.880	0.483
داخل المجموعات	24.196	45	0.538		
المجموع	26.089	49			

إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى ادارة رأس المال البشري لدى العاملين بمؤسسة سوناطراك-بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.880) والدلالة الاحصائية(0.483), وبالتالي فان هذا يدل على عدم وجود اثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى ادارة رأس المال البشري لدى العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة,وهذا من وجهة نظر الباحثين,و بالتالي تقبل الفرضية بصيغتها الصفرية و نرفض الفرضية البديلة.

4-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة H_04 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى ادارة رأس المال البشري لدى العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (13-IV).

الجدول(13-IV):نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إدارة رأس المال البشري حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	8.555	2	4.278	11.466	0.000
داخل المجموعات	17.534	47	0.373		
المجموع	26.0.89	49			

إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار(F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى ادارة رأس المال البشري لدى العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (11.466) والدلالة الإحصائية(0.000) وهي اقل من المستوى المعتمد ، وبالتالي فان هذا يدل على وجود اثر لمتغير مجال الوظيفة الحالية في مستوى إدارة رأس المال البشري لدى العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة وهذا من وجهة نظر الباحثين، لصالح مجال الوظيفة الإدارية الإشرافية بدلالة ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي لإجابات هذه الفئة و التي بلغت (3.581) ، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة. يمكن أن يفسر ذلك بان الباحثين الذين ينتمون إلى الوظائف الإدارية الإشرافية أكثر اطلاعا على كل ما يتعلق برأس المال البشري و مكلفون بإدارته بشكل مباشر في المؤسسة .

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة H_{05} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى إدارة رأس المال البشري لدى العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (14-IV).

الجدول(14-IV):نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إدارة رأس المال البشري حسب متغير سنوات الخبرة .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.155	4	0.289	0.521	0.721
داخل المجموعات	24.934	45	0.554		
المجموع	26.089	49			

إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار(F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى ادارة رأس المال البشري لدى العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.521) والدلالة الاحصائية(0.721) ، وبالتالي فان هذا يدل على عدم وجود اثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى ادارة رأس المال البشري لدى العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة، وهذا من وجهة نظر الباحثين، و بالتالي تقبل الفرضية بصيغتها الصفرية و نرفض الفرضية البديلة.

ثالثا. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التغيير التنظيمي بمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة تعزى الى خصائصهم الشخصية و الوظيفية.

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى H_{01} : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية(0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التغيير التنظيمي بمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام اختبار **Independent-samples T - Test** وكانت النتائج موضحة في الجدول (15-IV)

الجدول(15-IV):نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التغيير التنظيمي حسب متغير الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
-1.601	0.116	0.05

إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (15-IV) نجد أن قيمة T (1.601 -) و مستوى الدلالة المحسوبة(0.116), مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى التغيير التنظيمي لدى العاملين الإداريين في مديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة تعزى لمتغير الجنس,و بذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية H_{02} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية(0.05) في مستوى التغيير التنظيمي بمديرية سوناطراك-بسكرة تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (16-IV).

الجدول(16-IV):نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إدارة رأس المال البشري حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.845	3	0.282	0.586	0.627
داخل المجموعات	22.099	46	0.480		
المجموع	22.944	49			

إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في مستوى التغيير التنظيمي لدى العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.586) والدلالة الاحصائية(0.627), وبالتالي فان هذا يشير الى عدم وجود اثر لمتغير العمر في مستوى التغيير التنظيمي لدى العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة,وهذا من وجهة نظر الباحثين,و بالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية و نرفض الفرضية البديلة.

3-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة H_{03} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى التغيير التنظيمي لدى العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (17-IV).

الجدول(17-IV):نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إدارة رأس المال البشري حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.063	4	1.016	2.421	0.062
داخل المجموعات	18.881	45	0.420		
المجموع	22.944	49			

إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى التغيير التنظيمي لدى العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.421) والدلالة الاحصائية (0.062) وبالتالي فان هذا يدل على عدم وجود اثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى التغيير التنظيمي بمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة، وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي تقبل الفرضية بصيغتها الصفرية و نرفض الفرضية البديلة.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة H_{04} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى التغيير التنظيمي بمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (18-IV).

الجدول (18-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التغيير التنظيمي حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	9.997	2	4.998	18.146	0.000
داخل المجموعات	12.947	47	0.275		
المجموع	22.944	49			

إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى التغيير التنظيمي لدى العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (18.146) والدلالة الإحصائية (0.000) وهي اقل من المستوى المعتمد، وبالتالي فان هذا يدل على وجود اثر لمتغير مجال الوظيفة الحالية في مستوى التغيير التنظيمي بمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة وهذا من وجهة نظر الباحثين، لصالح مجال الوظيفة الإدارية الإشرافية بدلالة ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي لإجابات هذه الفئة و التي بلغت (3.657) و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة.

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة H_{05} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى التغيير التنظيمي بمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (19-IV).

الجدول (19-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التغيير التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.183	4	0.611	0.611	0.657
داخل المجموعات	21.761	45	0.484		
المجموع	22.944	49			

إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى التغيير التنظيمي بمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة تعزى لتغير سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.611) والدلالة الاحصائية (0.657), وبالتالي فان هذا يدل على عدم وجود اثر لتغير سنوات الخبرة في مستوى ادارة التغيير التنظيمي لدى العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة, وهذا من وجهة نظر الباحثين, وبالتالي تقبل الفرضية بصيغتها الصفرية و نرفض الفرضية البديلة.

خلاصة

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة و تطور مديرية الصيانة سوناطراك -بسكرة و لقد اعتمدنا على الإستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على العمال بالمؤسسة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما " إدارة رأس المال البشري" و " التغيير التنظيمي"، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: "اثر إدارة رأس المال البشري على التغيير التنظيمي" و بعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، و توصلنا إلى عدة نتائج أهمها: مستوى ممارسة إدارة رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة جاء بمستوى متوسط، و مستوى التغيير التنظيمي جاء أيضا بمستوى متوسط، حيث توصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة رأس المال البشري كمجموعة على التغيير التنظيمي. و عند بحث أثر كل بعد من أبعاد إدارة رأس المال البشري على نحو مستقل على التغيير التنظيمي للمؤسسة، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرات (استقطاب رأس المال البشري، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري) على التغيير التنظيمي بالمؤسسة.