جامعة الدكتور يحي فارس المدية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور التغيير التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين
دراسة حالة بمؤسسة مطاحن قصر البخاري (2021)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تخصص إدارة أعمال

من إعداد الطالب:
شيخ بلال

تحت إشراف:
سليماني محمد

السنة الجامعية: 2021/2020

الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لهذا ولم اكن لأصل اليه لولا فضل الله علي اما بعد :

الى اجمل ما وهبني مولاي ، والى اغلي ما املك في الوجود امي وأبي حفظهما الله وأطال في عمرهما ، اللذان كان سبب في إكمالي الدراسة رغم كل العثرات .

والى كل اخوتي وأخواتي وكل افراد العائلة .

والى كل من اسهم بجهده وعمله ودعاءه لإتمام هذه المذكرة الى كل الزملاء والزميلات التي وسعهم قلبي ولم تسعهم صفحتي الى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع .

وفي الاخير ارجو من الله تعالى ان يجعل عملي نفعا يستفيد منه جميع المتربصين المقبلين على التخرج .

شيخ بلال

بسم الله الرحمان الرحيم

"قُلْ إِنَّ صلاَتي ونسكي ومحياي ومماتي للهِ رب العالَمين۞

لاَ شرِيك َله وِبذَلك أُمرت وأَنا أَولُ المسلمين"

صدق الله العظيم

دعـــــاء

اللهم يا قادر على كل شيء اغفر لنا كل شيء وارحمنا برحمتك الواسعة التي رحمت بها كل شيء ، واذا وقفنا بين يديك لا تسالنا عن أي شيء فانك اهل التقوى واهل المغفرة ، اللهم يا ارحم الراحمين ارحمنا والى غيرك لا تكلنا ، وعن بابك لا تطردنا "ومن نعمك لا تحرمنا ومن شرور انفسنا ومن شرور خلقك سلمنا ، اللهم يا من لا يرد سائله ولا يخيب للعبد رجاءه ، انا قد بسطنا لك اكف التضرع متوسلين اليك بأسمائك الحسنى ما علمنا منها وما لم نعلم ، اللهم ردنا إليك ردا جميلا ، اللهم ردنا إليك وأنت راض عنا ، اللهم اعنا على الموت وكربته والقبر وظلمته والصراط وزلته ويوم القيامة وروعته اللهم اني اسالك الراحة عند الموت والعفو عند الحساب ، اللهم لا تثقل بنا ارضا ولا تكره بنا عبدا ، اللهم لا تعذبني عند الموت ، وارزقني الشهادة في سبيلك والموت في بلد نبيك محمد صلى الله عليه وسلم ، اللهم اجعلنا من اللذين يحبون لقائك وتحب لقائهم ".

شكر و عرفان

اول ما نبد ابه هو الشكر الجزيل لخالقنا ومولانا الذي هدانا سبحانه نور الإسلام ، و الشكر إلى والدي أطال الله في عمرهما اللذان كان سبب في إكمالي دراستي رغم كل العثرات ، كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا في انجاز هذه المذكرة إلى الأستاذة المشرف سليماني محمد ، والى كل مؤطرين العمل الذي أزاول فيه تربصي ، كما لا يفتني أن اشكر كل مسيرين وعمال مطاحن قصر البخاري بدون استثناء والى كل من ساعدنا ولو بالمعلومة البسيطة والكلمة الطيبة التي كانت لنا دعما في مشوارنا الدراسي .

فهرس المحتويات	
الاهداء	I
البسملة	II
شكر وعرفان	III
فهرس المحتويات	VI
قائمة الأشكال والجداول	V
المقدمة	أ-ث
الفصل الأول : الاطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي.	01
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي.	03
المطلب الأول : مفهوم التغيير التنظيمي.	03
المطلب الثاني: أهمية و أهداف التغيير التنظيمي.	05
المطلب الثالث: أنواع و مراحل التغيير التنظيمي.	07
المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي.	10
المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي.	10
المطلب الثاني : خطوات و استراتيجيات التغيير التنظيمي.	11
المطلب الثالث: أساليب و أدوات إدارة التغيير التنظيمي.	14
المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي.	15
المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي.	15
المطلب الثاني: أنواع و أساليب مقاومة التغيير التنظيمي.	16
المطلب الثالث : استراتيجية التعامل مع مقاومة التغيير.	18
خلاصة الفصل الأول.	20
الفصل الثاني: أداء العاملين و علاقته بالتغيير التنظيمي.	21
تمهيد	22

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول أداء العاملين.	23
المطلب الأول : مفهوم أداء العاملين.	23
المطلب الثاني : محددات أداء العاملين.	24
المطلب الثالث : الأنواع و العوامل المؤثرة على أداء العاملين.	25
المبحث الثاني : تقييم أداء العاملين.	29
المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء.	29
المطلب الثاني : أهمية و أهداف تقييم الأداء.	31
المطلب الثالث : خطوات تقييم الأداء و الصعوبات التي تواجهه.	33
المبحث الثالث: تطوير الأداء اعتمادا على التغيير التنظيمي.	38
المطلب الأول: الثقافة التنظيمية كعامل أساسي لإنجاح التغيير التنظيمي.	38
المطلب الثاني: التغيير في نمط الاتصال كوسيلة لرفع أداء العاملين.	39
المطلب الثالث:	41
خلاصة الفصل الثاني.	44
الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين.	45
تمهيد	46
المبحث الأول : تقديم المؤسسة	47
المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة.	47
المطلب الثاني : خصائص مؤسسة قصر البخاري.	48
المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	50
المبحث الثاني : تصميم الدراسة الميدانية و خطوات اجرائها.	54
المطلب الأول : مجتمع البحث و أدوات الدراسة.	54
المطلب الثاني : صدق و ثبات الاستبيان.	58
المطلب الثالث: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة.	59
المبحث الثالث : تحليل محاور الاستبيان و اتجاهات الآراء.	63
المطلب الأول : تحليل العبارات و اتجاهات الآراء (الثقافة التنظيمية).	64

المطلب الثاني: تحليل العبارات و اتجاهات الآراء (الاتصال).	65
المطلب الثالث: تحليل العبارات و اتجاهات الآراء (دور التغيير في تطوير الأداء).	67
خلاصة الفصل الثالث.	69
الخاتمة .	71
قائمة المراجع .	75
قائمة الملاحق.	

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1)	نموذج ليفن لمراحل التغيير التنظيمي	08
(2)	خطوات التغيير و التطور التنظيمي	11
(3)	محددات أداء العمل	24
(4)	العوامل المؤثرة على الأداء	27
(5)	أهداف عملية تقييم الأداء	32
(6)	خطوات تقييم الأداء	34
(7)	الهيكل التنظيمي للوحدة	50
(8)	النموذج النظري للدراسة	57
(9)	توزيع الأفراد حسب العمر	60
(10)	توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة	61
(11)	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	61
(12)	توزيع الأفراد حسب الوظيفة	62

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1)	استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير	18
(2)	مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف والطرق الأخرى المستخدمة في تقييم أداء العاملين	35
(3)	معاملات الثبات و الصدق (طريقة ألفا كورباخ)	58
(4)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	59
(5)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	59
(6)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	60
(7)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	61
(8)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب طبيعة الوظيفة	62
(9)	أهمية بنود الاستمارة.	63
(10)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية 01	64
(11)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية 02	65
(12)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية 03	67

المقـدمـة

إن للتغيرات سريعة الإيقاع التي شهدها وما زال يشهدها العامل الأثر البارز على المنظمات فالضغوط والتحديات الصادرة عن هذه الحركية تحتم عليها بين الحين والآخر القيام بالعديد من الإجراءات لتحديث أنظمتها بهدف إدارتها للمواقف والظروف بفعالية وكفاءة على النحو الأمثل.

فيعتبر التغيير سمة عصرية وفرض قائم على المنظمات، يتطلب تضافر الجهود قصد الانسجام مع الظروف الداخلية للمنظمات ومتغيرات العالم الخارجي، وعلى المنظمات أن تستجيب للتغييرات بشكل فعال ومخطط ل معالجة المشكلات ومعوقات التغيير التنظيمي مع التركيز على المداخل السلوكية في التخطيط والتطبيق لعلاج المشاكل القائمة والمتوقعة عند تطبيق التغيير، ولهذا تضطر المنظمات إلى تبني استراتيجيات واتجاهات مميزة لتواكب ظروف التغيير، وتتوقف درجة التكيف والتعامل مع التغيير على الاستجابة لأبعاده الفنية والتطبيقية والسلوكية.

فمن منطلق أن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيري نفسه، وال شيء يدوم سوى التغيري، فقد أصبح التغيري حالة مستمرة بفعل إرادي أو غير إرادي بتخطيط مسبق أو حبكم الظروف، فهو في كل الأحوال من الظواهر التي تتصف بالديمومة دون أن تتوقف عند حد معني، و تماشيا مع كل هذه الظروف والتطورات المحيطة بالمنظمات ظهر مفهوم التغيري التنظيمي، الذي يعتبر بمثابة ظاهرة صحية في حياة المنظمات، خاصة في هذا العصر الذي يتطلب التحديث الشامل في كافة المجالات، ويشمل تطوير طبيعة العمل وأداء العاملين، فالمنظمات التي تسعى لتحقيق النجاح هي تلك التي تعمل على التأثير على أداء أفرادها وعلى توجيهه نحو تحقيق أهدافها.

وبما أن العنصر البشري يعتبر أهم عنصر من عناصر الإنتاج، كان لابد من توجيه الاهتمام والرعاية لهذا العنصر في المقام الأول، ثم توجيه الاهتمام إلى عناصر الإنتاج الأخرى، هذا العنصر الذي أصبح يطلق عليه رأس المال البشري للمنظمات، إذ أصبحت منظمات اليوم تهتم اهتماما اكبر بموردها البشري فهو أساس رفع مستواها، لأن مستوى أداء المورد البشري يحدد مستوى المنظمة وعليها أن تحاول قدر المستطاع رفعه، فهو يتأثر بعدة عوامل إما سلبا أو إيجابا **وفي دراستنا هذه** سنحاول معرفة دور التغيير التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين

باعتبار أن التغيير خطة طويلة المدى ذات أهمية كبرى للمنظمة يجب عدم تجاهلها، بل ويجب التأقلم معها بهدف السيطرة على مقاومة الأفراد لها لكسب نتائج ايجابية ترفع أداء الأفراد وتحسنه بصفة دائمة وخاصة اتجاه التغيير.

من خلال العرض السابق تظهر ملامح إشكالية هذا البحث و التي يمكن صياغتها في شكل سؤال محوري تدور حوله الدراسة و **تهدف للإجابة عليه وهو:**" ما دور التغيير التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين؟" وقصد تسهيل الإجابة على إشكالية البحث قمنا بتقسيمها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم التغيري التنظيمي؟
- ما مفهوم أداء العاملين و علاقته بالتغيير التنظيمي؟
- ما هو أثر التغيير التنظيمي في تطوير أداء العاملين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري؟

✓ **الفرضيات:**

- التغيري يسعى لزيادة الفعالية التنظيمية في المنظمة ككل.
- للاتصال دور في نجاح عملية التغيري التنظيمي و تطوير أداء العاملين.
- حتمية التغيير التنظيمي يساعد في رفع مستوى أداء العاملين لمؤسسة مطاحن قصر البخاري.

✓ **أهداف الدراسة:**

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في تقدمي إطار نظري وفكري لمفهوم التغيري و أثريته على أداء العاملين من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مدى تأثير التغيري التنظيمي على أداء العاملين.
- تسليط الضوء على أهم العوائق التي من الممكن أن تعترض عمليات التغيري.
- الكشف عن أهمية ودور الاتصال لنجاح عملية التغيري تطوير أداء العاملين.

- **أهمية الدراسة:**

– يرمي هذا الموضوع إلى توضيح أثر التغيري التنظيمي على أداء العاملين، بحيث يهدف التغيري التنظيمي إلى تطوير قدرات المنظمة على استيعاب التحديات ومواكبة التطورات لحل المشكلات التي تواجهها.

– لذلك فمن المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة تتناول القدرات و المهارات الواجب اكتسابها للعاملين لتطوير أدائهم و تمكينهم من استيعاب مستجدات التغيري التنظيمي.

– تحليل واقع التغيري و تقديم المقترحات اللازمة للاستفادة منه في جمالاته المختلفة.

– التغلب على مشاكل التغيري لتعزيز وتطوير الأداء.

- **منهج الدراسة:**

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي والوصفي من خلال المشكلة التي تتطلب تحديد واضح لمتغيرات هذه الدراسة و جمع البيانات و استخلاص النتائج ومن ثم تحليل معطيات الدراسة عن طريق الإحصاء الوصفي واستخدام برنامج SPSS لتحليل الاستبيان.

- ✓ **أسباب و دوافع اختيار الموضوع:**

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

- نقص البحوث المتعلقة بموضوع التغيري.
- يعتبر التغيري أهم المجالات التي تسعى المنظمة إلى التخصص فيها.
- التغييرات والتطورات المستمرة للمنظمات المعاصرة في الوقت الراهن.
- أهمية التغيري التنظيمي في تغيري السلوك و تحسين العلاقات وأداء العاملين والرفع من الإنتاجية.

✓ **حدود الدراسة:**

- **الحدود الموضوعية:** لعملية التغيير التنظيمي تأثير على أداء العاملين في المنظمة، حيث لا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنه، لهذا اخترنا ليكون موضوع دراستنا.
- **الحدود الزمانية:** امتدت دراستنا من بداية 20 أفريل 2020 إلى غاية22 جوان 2021.
- **الحدود المكانية:** جرت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

✓ **هيكل الدراسة:**

وفقا لمتطلبات الدراسة التي قمنا بها ارتأينا تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول ، الفصل الأول والثاني تم تخصيصهما للجانب النظري للدراسة ، حيث تناولنا في الفصل الأول أهم المفاهيم والأساسيات حول التغيير التنظيمي وهذا الفصل بدوره قسمناه إلى ثلاث مباحث كل مبحث يتناول جانب معين ففي المبحث الأول تطرقنا إلى ماهية التغيير التنظيمي أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى مفهوم إدارة التغيير التنظيمي أما المبحث الثالث فتناولنا فيه إلى مقاومة التغيير التنظيمي ، أما الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى أداء العاملين وحددنا فيه العلاقة بين التغيير التنظيمي وعملية تطوير الأداء لدى العاملين كما قسمناه إلى ثلاثة مباحث ، المبحث الأول مفاهيم عامة حول أداء العاملين والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى عملية تقييم الأداء ، أما المبحث الثالث قمنا فيه بتحديد كيفية تطوير الأداء اعتمادا على التغيير التنظيمي أما فيما يخص الجانب التطبيقي خصصنا له الفصل الثالث والذي قسمناه أيضا إلى ثلاث مباحث تناولنا في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة المستقبلة أما المبحث الثاني حددنا فيه الإطار المنهجي للدراسة وفيما يخص المبحث الثالث تم تخصيصه لتحليل معطيات الاستبيان.

✓ **الكلمات المفتاحية :**

- **التغيير التنظيمي** : هو عملية مقصودة تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية الى حالة مستقبلية مرغوبة من أجل زيادة فاعليتها

- **مقاومة التغيير** : تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير وعدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والميل إلى المحافظة على الوضع القائم ، حيث يلجأ بعض الأفراد إلى مقاومة التغيير أن كان يعدد مصالحهم الخاصة أو إن التغيير سيحملهم أعباء إضافية ،

- **الأداء** : يعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدا بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة إتمام وتحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد ،

- **الموارد البشرية:** وهم جميع أفراد المنظمة من إطارات ومسيرين ومديرين وعمال التنفيذ ويعتبر المورد البشري أهم مورد تعتمد عليه المنظمة لتحقيق أهدافها.

- **تقييم الأداء** : هو العملية التي بموجبها يتم تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد الى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم هبا لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل.

الفصل الأول

الإطـــــار النظـــري لإدارة التغيـــيـــر التـنـــظيمـــي

تمهيد:

شغل مفهوم التغيير التنظيمي اهتمام العديد من الباحثين و الكتاب من خلال الدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع بالإضافة إلى اهتمام العديد من منظمات الأعمال به خاصة تلك المنظمات التي تعيش و تنشط وسط منافسة حادة زيادة على التقلبات و التطورات التي تفرضها البيئة المحيطة والتي تتميز بالحركية و عدم الثبات.

فالتغيري من أهم ملامح العصر الحديث، فهو حقيقة حتمية، و المؤسسات المعاصرة ليست بعيدة عن هذا الواقع، فهي تعمل في ظل تغيرات بيئية تتسم بالقيم سواء كانت هذه التغييرات اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أم كانت تكنولوجية، وسواء محلية أو عالمية وغالبا ما تمارس هذه التغييرات البيئية ضغوطا كبرية على المؤسسات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها مما يدفعها إلى ضرورة التغيري حيث تستطيع التكيف مع المناخ البيئي بما يضمن لها البقاء والاستمرارية، مع العلم أن هذا التغيري قد يكون كبريا أو صغريا، مخططا أو فجائيا بحيث يمكن أن يركز على الأفراد أو المجموعات أو على قسم معني أو عدة أقسام داخل المنظمة أو المنظمة ككل.

لهذا سيتم التطرق يف هذا الفصل ألهم مفاهيم التغيري التنظيمي، وذلك من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** ماهية التغيري التنظيمي.
- **المبحث الثاني:** إدارة التغيير التنظيمي.
- **المبحث الثالث:** مقاومة التغيري التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية التغيري التنظيمي.

أصبح التغيير التنظيمي السمة الرئيسية لهذا القرن والبيئة المعاصرة، فإنه يشمل كافة نواحي نشاط المنظمة والممارسات الإدارية فيها، فإنه حتمي سواء من خلال نظرة بعيدة تستهدف إحداثه، أو ظروف طارئة تفرضه، باعتبار التغيير حقيقة تنظيمية فإن التعامل معه أصبح جزء من الدور الذي تؤديه الإدارة باستمرار، وسنتطرق في هذا المبحث لأهم جوانب التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي.

أولا: تعريف التغيير التنظيمي

- **لغة:**

تهتم المؤسسات في وقتنا الحالي بعملية التغيير وذلك للاستجابة لمتطلبات البيئة، وبهدف تحسين مستوى الفعالية والفاعلية، لذلك من الضروري تحديد تعريف للتغيير.

1- التغيير هو اسم مشتق من الفعل "غير" بمعنى جعل الشيء على غير ما كان عليه وحوله وبدله.[1]

2- أو هو الانتقال إلى حالة أخرى غير التي هو عليه الآن.[2]

3- التغيير هو التغير من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة،و تعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان و الزمان.[3]

4- غير الشيء أي بدل به غيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان، وغير فلان عن بعيره أي حط عنه رحله وأصلح من شأنه.

[1] عبد الرحمان بن ناصر السعدي،تيسيير الكريم الرحمان في كلام المنان،مكتبة صفا،مصر،2002،ص183.
[2] محمد الدين الفيروز،القاموس المحيط،دار البحث،مصر،2008 ص12.
[3] عثمان فاروق السيد،قوى إدارة التغيير في القرن 21،دار الوفاء للطباعة،ط1،المنصورة(مصر)،2000،ص09.

وفي القرآن الكريم قول الباري عز وجل:

"إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم" الرعد لأية: 11

"ذلك بأن الله لم يكن مغيرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم" الأنفال الآية: 53

وهذه الآيات التي ذكر الله عز وجل التغيير فيها والمقصود منها : أن يغيروا الإيمان الذي في قلوبهم بضده من الريب والشك، ويعزموا على ترك فعل ما أمر الله به ورسوله، فيستحقون العذاب هنا على ترك المأمور، وهناك على فعل المحظور وكذلك ما في النفس مما يناقض محبة الله والتوكل عليه والإخلاص له والشكر له يعاقب عليه، لأن هذه الأوامر كلها واجبة فإذا تخلى القلب عنها واتصف بأضدادها استحق العذاب على ترك هذه الواجبات.

- **اصطلاحا:** لقد وردت تعاريف عديدة للتغيير التنظيمي، نذكر منها:

1- هو تغيير موجه مقصود وهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.[1]

2- خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتغييرها لممارساتها الإدارية اعتمادا على مجهود تعاوني بين الإداريين مع الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها.[2]

ويعرفه أحمد طاهر بأنه: خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها كممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة وعلى التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية.[3]

[1] محمود سلمان العميان،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،دار وائل للنشر،الأردن،2005،ص143.
[2] داودي الطيب،محبوب مراد،مداخلة،إدارة التغيير كمدخل لإستخدام التكنولوجيا المعلوماتية و الاتصال في منظمات الأعمال،جامعة محمد خيضر،بسكرة، يومي 18-19 ماي 2010 ، ص3.
[3] زيد منير عبودي ، إدارة التغيير و التطوير ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان (الأردن) ، 2007 ،ط1 ، ص 21.

وقد فرق محمد حسن بين التغير التنظيمي والتغيير التنظيمي:

حيث عرف التغير أنه: ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات تحدث دون تخطيط مسبق، فالتغير هو عملية تلقائية وعفوية قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها.

أما التغيير التنظيمي فهو: تغير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل.[1]

ومما سبق نستنتج أن التغيير التنظيمي هو: جهد طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على مواجهة مشاكلها وتجديد عملياتها وذلك بإحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف التغيير التنظيمي.

1-أهمية التغيير التنظيمي:

يعتبر مفهوم التغيير التنظيم ي من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في الآونة الأخيرة وله أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمنظمة أو للأفراد وتتبع أهمية هذا التغيير التنظيمي من عدة جوانب نذكر منها[2]:

- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المنظمة إلى التجديد والحيوية وتظهر روح الانتعاش والمقترحات. كما تختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والابتكار.
- **تنمية القدرة على الابتكار:** فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير ويكون التعامل بالإيجاب ومنهم ما يتعامل بالمقاومة.
- **إزكاء الرغبة في التطوير** : يحث التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير، وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب:

❖ عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.

❖ عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل.

[1] أحمد يوسف دودين،إدارة التغيير و التطور التنظيمي،دار البازوري،عمان(الأردن)،2012،ص19.
[2] سيد سالم عرفة،إتجاهات حديثة في إدارة التغيير،دار الحرية ،الاسكندرية(مصر)،2019،ص20.

- ❖ التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.
- **التوافق مع التغييرات** : وينظر أيضا إلى أهمية التغيير على انه توافق مع التكنولوجيا وعولمة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها ويجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق وبسلامة مع هذا التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه.
- حرص المنظمة على ضرورة تحقيق التكيف مع الظروف الخارجية والعمل على الاستجابة لضغوطات المجموعات والتكتلات والقوى التي تكون موجودة في البيئة الخارجية.

2- أهداف التغيير التنظيمي:

تعتبر محاولة المنظمات إحداث التغيير التنظيمي محاولتا لخلق التوازن وحفظ الاستقرار في وسط التغييرات التي تحدث في المناخ المحيط، فالتغيير التنظيمي لا يأتي بطريقة عفوية، إنما يكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة ومن أهداف التغيير التنظيمي نجد[1]:

- ➢ رفع مستوى الأداء وذلك من خلال تحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال.
- ➢ خفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراعات وتحقيق تكاليف منخفضة.
- ➢ يجب أن يهدف برنامج التغيير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة.
- ➢ تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
- ➢ بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- ➢ خلق قيم تنظيمية وأنماط سلوكية حتى تتمكن المنظمة من تأدية رسالتها وتحقيق أهدافها.
- ➢ البقاء والاستمرارية في النشاط ثم التوسع والانتشار في محيط تميزه المنافسة الشديدة.

والهدف النهائي للتغيير هو المساعدة على إيجاد منظمة حيوية و متحددة مع ضرورة توافق أهداف المنظمة مع أهداف العاملين تفاديا للمقاومة التي قد تعصف ببرنامج التغيير في أول مراحل تطبيقه.

[1] علاوي عبد الفتاح،أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية،أطروحة دكتوراه،تخصص إدارة الأعمال،جامعة الجزائر 3،2003،ص ص،21.22.

المطلب الثالث: أنواع و مراحل التغيير التنظيمي.

1- أنواع التغيير التنظيمي:

يعتمد نجاح التغيير من عدمه بشكل كبير على فهم طبيعة وأنواع عمليات التغيير التنظيمي، فهناك عدة أنواع وأشكال من التغيير التنظيمي حسب المعايير المستخدمة في التصنيف وهي على النحو التالي[1]:

- **التغيير الشامل والتغيير الجزئي** :إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات المنظمة. والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك.
- **التغيير المادي والتغيير المعنوي:** إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا لأمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي). فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية. وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.
- **التغيير السريع والتغيير التدريجي** : يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ إلا أن إختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظرف التغييرات السريعة إذا أمليت على الناس يمكن أن تؤدي إلى مقاومة عنيفة والصدمة الناتجة يمكن أن تشوش الإدارة بأكملها والتغيير التدريجي يؤدي إلى عدم الشعور الأفراد بحدوثه فيستمرون بالعمل بشكل كان ملائما للموقف القديم.

[1] محمود سلمان العميان،السلوك التنظيمي،مرجع سابق،ص350.

2-مراحل التغيير التنظيمي:

بما أن التغيير عملية انتقالية من وضع حالي الى مستقبلي مرغوب فإنه يمر بعدة مراحل باعتباره عملية طويلة و معقدة تتضمن 3 مراحل أساسية هي: التحفيز للتغيير ، الالتزام و التنفيذ ، تثبيت التغيير و لتوضيحها أكثر سوف نتطرق إلى نموذج "ليفن[1]:

أ- **مرحلة الإذابة:** تهدف هذه المرحلة إلى شد انتباه المديرين و أعضاء المنظمة إلى ضرورة الحاجة إلى التغيير، و تتضمن زعزعة و استبعاد و إلغاء الاتجاهات و القيم و العادات و الممارسات و السلوكيات الحالية للفرد و تهدف هذه المرحلة إلى إيجاد الاستعداد و الدافع لدى الفرد للتغيير و تعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف أو المهارات و الاتجاهات الحالية.

ب-**مرحلة التغيير:** و في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار و أساليب و مهارات و معارف جديدة, بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا أو يقوم بطريقة جديدة أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير و تعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي إلى غير ذلك, و كل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات و معارف و أساليب و آراء و أفكار جديدة و إدخال التعديلات المناسبة.

ت-**مرحلة التجميد:** و تعني هذه المرحلة محاولة المؤسسة بناء درجة عالية من الالتزام نحو الوضع الجديد بحيث تهدف إلى تثبيت التغيير و استقراره بتوجيه مسار الأداء و العمل وفقا للطرق الجديدة.

[1] حريم حسين،السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمة،دار حامد للنشر و التوزيع،عمان(الأردن)،2013،ط4،ص 376.

الجدول رقم(1.1) نموذج ليفن لمراحل التغيير التنظيمي.

المرحلة 1		المرحلة 2		المرحلة 3
إذابة الجليد		**التغيير**		**إعادة التجميد**
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير - تقليص مقاومة التغيير	⇐	- تغيير الأفراد. - تغيير الأعمال - تغيير البناء التنظيمي. - تغيير التقنيات.	⇐	- تعزيز النتائج. - تقييم النتائج. - إجراء تعديلات بناءة.

المصدر: حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و المجتمعات،نفس المرجع ، ط 4 ، ص 376.

المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي.

تمثل الإدارة مكانة بارزة في حياة المنظمات، فوظيفة الإدارة ليست الإشراف فحسب بل القيادة أيضا والمديرون الناجحون في الحقيقة هم قادة أكفاء لهم القدرة على التأثير في الآخرين، واقناعهم بضرورة التغيير والسهر على إنجاح عملية التغيير[1].

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير.

- **التعريف الأول:** إدارة التغيير هي الإدارة التي تستهدف تغيير جذري و شامل لكل جوانب القصور أو ما يحتمل أن يشكل نقاط ضعف منظمي حالي أو مستقبلي و حينما تضع المؤسسة رؤيتها المستقبلية فلابد أن يشكل الواقع الحالي بكل جوانب القوة و الضعف فيه أحد الجوانب التي يجب التغيير لتحقيق هذه الرؤية المستقبلية.
- **التعريف الثاني:** الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية للتحول من الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات.
- **التعريف الثالث:** أداة لتحقيق الفعالية الإدارية وقد تتطلب من المدير إجراء تغييرات في متطلبات عنصر أو أكثر من عناصر الموقف الإداري كإعادة تحديد الواجبات أو تصحيح طرق العمل أو تغيير اختصاصات بعض الإدارات أو إعادة بناء هيكل التنظيم.[2]

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن إدارة التغيير : عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه.

[1] محمد بن يوسف النمران العطيات،إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن 21،دار الحامد للنشر و التوزيع،عمان،ص94.

[2] نواف كنعان،القيادة الادارية،دار الثقافة للنشر و التوزيع،عمان(الأردن)،2009،ط1،ص 429.

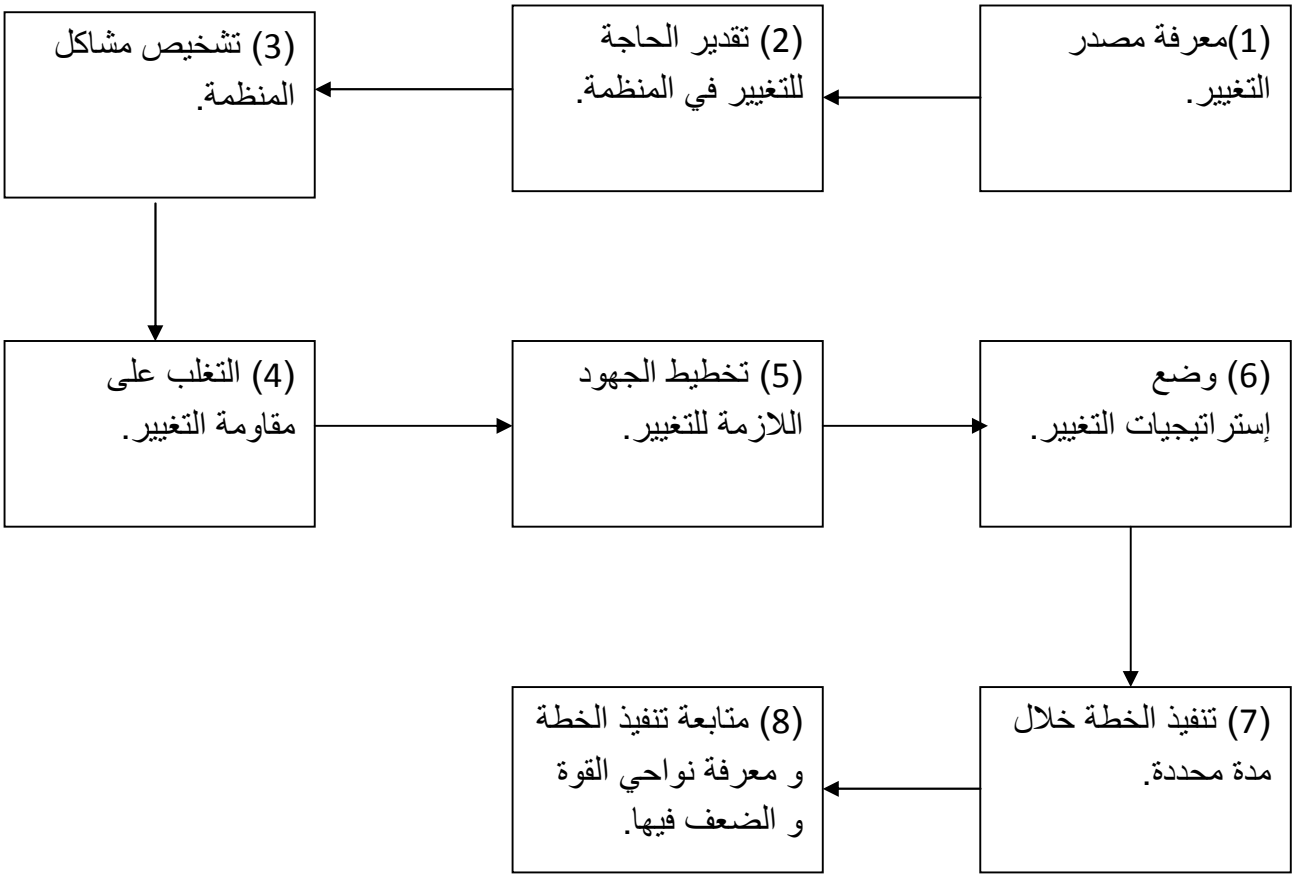
المطلب الثاني: خطوات و استراتيجيات إدارة التغيير.

1- **خطوات إدارة التغيير:** يقترح عبد الباري الدرة نموذجا لإدخال تغيير مخطط له ويتكون هذا النموذج من الخطوات التالية وهي كالتالي[1] :

- **معرفة مصادر التغيير:** قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية التغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغيرات التكنولوجية و السياسية وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال، و قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد و يقصد به الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بالإنسانية.
- **تقدير الحاجة إلى التغيير:** وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما يراد تحقيقه.
- **تشخيص مشكلات المنظمة:** قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، وغيرها من المشاكل.
- **التغلب على مقاومة التغيير** :فالمقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية .سوء فهم آثار التغيير، إحساس العاملين أنهم اشتغلوا أو أجبروا على التغيير، التعود على تأدية العمل بطريقة معينة، الرغبة في الاستقرار والخوف من مخالفة معايير تفرضها الجمعية غير الرسمية.
- **تخطيط الجهود اللازمة للتعبير** : ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغير بشكل حقيقي يمكن قياسه.
- **وضع التغيير:** يجب الأخذ بعين الاعتبار العنصر التالي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة و هي الهيكل التنظيمي (إعادة تصميم الوظائف ووصف الأعمال و تغيير الصلاحيات و المسؤوليات ، تغيير الهيكل التنظيمي).
- **تنفيذ الخطة خلال مدة معينة.**
- **متابعة تنفيذ الخطة و معرفة نواحي القوة و الضعف فيها.**

[1] ناصر جرادات،أحمد عريفات،أحمد المعاني،إدارة التغيير و التطوير،إثراء للنشر و التوزيع،الأردن،ص ص 34.32.

الشكل (1.2) خطوات التغيير و التطور التنظيمي.



المصدر: ناصر جردات و آخرون،مرجع سابق ، ص 35.

2- **إستراتيجيات إدارة التغيير:**

إن حدوث العملية التفيرية يرتبط بالتخطيط له وفقا الإستراتيجية ينفذها المعنيون بالتغيير بالاعتماد على المناقشة والحوار مع الأطراف المطالبين به لجذبهم لعملية التنفيذ،أبرز هذه الاستراتيجيات:

- ❖ **استراتيجية البراعة القيادية:** تستخدم في الحالات الطبيعية للمؤسسة أين يبادر القائد بطرح فكرة مفادها التغيير من أجل هدف ناتج عن طموحاته الشخصية أو متعلق بمستقبل المؤسسة وفقا لتوقعاته.[1]
- ❖ **إستراتيجية القوة والصد:** وتقوم على استخدام السلة والأساليب الشرعية لإحداث التغيير، بحيث يقوم المبادر بالتغيير باستخدام نفوذه وسلطته لإرغام الأفراد على التنفيذ تحت التهديد بالعقاب أو يستغل طموحاته ونقاط ضعفهم بتلبية رغباتهم عن طريق التحفيز لتنفيذ العملية.

أ- الاستخدام المباشر للقوة بالأمر بالتنقيد باستخدام السلملة أو استخدام الحدود مع بعض التحفيزات او المهديدات.

ب- استخدام التلاعب الميامي غير المباشر عن طريق التفاوي والسيطرة على الموارد إلا أن فعالية هذه الاستراتيجية يمكن حصرها في شقين:

- سرعة التنفيل من قبل الأفراد للوحة الأساليب الترغمية والترهيبية.
- فشل الإستراتيجية في المدى الطويل ونتائجها تبقي ظرفية موقتة.

- ❖ **استراتيجية الإقناع:** تقوم هذه الإستراتيجية على استخدام العقلانية والمنطق لإقناع الأفراد بضرورة التغيير بتقديم كافة المعلومات الدالة على رفع الواقع الحالي وتوضيح الهدف ومن مزايا هذه الإستراتيجية الاقتناع بالتغيير و الالتزام بتنفيذه والعمل على نجاحه.
- ❖ **إستراتيجية التشارك في القوة:** وتقوم على مشاركة الأفراد الإدارة العليا في تحديد الأهداف، و البدائل لتحقيقها وفقا لما هو متاح في المؤسسة من موارد و امكانات، والتي على أساسها يتم اكتشاف المشاكل و الصعوبات التي تستدعي التغيير، و هي تحتاج مدة زمنية للمناقشة و هي تساهم في تثقيف الأفراد نتيجة المشاركة و الاشراف.

[1] محمد بن يوسف النمران العطيات،مرجع سابق،ص99.

المطلب الثالث: أساليب و أدوات إدارة التغيير.

1- أساليب إدارة التغيير:

إن إدارة التغيير منهج علمي له أسس وقواعد يقوم برصد تقلبات التغيير في بيئة المنظمة ودراستها بهدف تحضير إستراتيجيات ملائمة حسب إمكانيات المنظمة وأهدافها، مع العمل على تطوير الموظفين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية.[1]

وادارة التغيير تبحث دوما عن أفضل الطرق من حيث التكلفة والفعالية. وتستخدم إدارة التغيير أحد الأسلوبين:

- **الأسلوب التقليدي:** ويمثل هذا الأسلوب محاولة سد الثغرات أو ترميم الأضرار التي يسببها التغيير وهو أسلوب دفاعي في طبيعته ويتخذ شكل رد الفعل أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تحاول البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة وغالبا ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التخفيف من الآثار السلبية الناشئة عن التغيير ولا تنجح في الاستفادة من الفرص الجديدة التي يتيحها التغيير.
- **الأسلوب الحديث (أسلوب التنبؤ):** ويتمثل هذا الأسلوب في توقع وتنبؤ التغيير والإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة، ومن ثم يمكن تحقيق نتائج أفضل وهو أسلوب هجومي في طبيعته، وتلجأ الإدارة فيه إلى المبادرة باتخاذ إجراءات وقائية لمنع التغيير المتوقع أو تجنبه أو اتخاذ مبادرات من جانبها للاستفادة من التغيير حين يحدث.

إن إستخدام الأسلوب الحديث في إدارة التغيير يتطلب مقومات أساسية في تنظيم المنظمة وا أهمها توفير نظام جديد البيانات الداخلية والخارجية ذات الصلة بمجالات عمل المنظمة وتوفير نظام جيد لتحليل مؤشرات الإدارة المنظمة ورصد المؤشرات العامة الدالة على احتمالات التغيير، وتوفير نظام جيد لاتخاذ القرارات بسرعة لمواجهة التغيير المنتظر.

[1] محمد بن يوسف النمران العطيات،مرجع سابق،ص ص 100،99.

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي.

تعتبر مقاومة الأفراد للتغيير أمر حتمي مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه يميل إلى مقاومة التغيير في الوضع الراهن لما قد يسبب من إزعاج و إرباك وقلق و توتر داخلي في نفسية الفرد نظرا لعدم التأكد من النتائج المترتبة عن التغيير و التي قد تكون سبب في مقاومة عملية التغيير.

المطلب الأول:مفهوم مقاومة التغيير.

إن رد الفعل الطبيعي على التغيير هو مقاومته في البداية بالقوة، فالتغيير من منظور الكثيرين يهدد أنماط العلاقات والمصالح القائمة، من هذا فعلى قائد التغيير أن يركزوا على إثر هذا التغيير على الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة، ومنه هناك عدة تعاريف لمقاومة التغيير التنظيمي ونعددها كما يلي:

- **التعريف الأول:** هي الامتناع وعدم الامتثال للتغيير بالدرجة المناسبة، والركون إلى المحافظة على الوضع القائم.[1]
- **التعريف الثاني:** رد فعل طبيعي في البداية على التغيير بسبب أن الناس يجبون ما إعتادوا عليه حتى ولو كان سيئا من وجهة النظر الشخصية المنطقية فالتغيير يهدد أنماط علاقات وأساليب ومصالح قائمة.[2]
- **التعريف الثالث:** تعني وقوف الأفراد والمجموعات موقفا سلبيا يدل على عدم رضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل، ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين مستوى الأداء وزيادة فعالية المنظمة، وتكون مقاومة التغيير على درجات متفاوتة، فقد يقف البعض موقفا سلبيا معارضا بشدة لإجراء التغييرفي حين قد يقف البعض الآخر محايدا دون أن يساهم في إعاقة أو تشجيع عمليات التغيير.[3]

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التغيير يعني:

سلوك طبيعي يعود لعدم الاقتناع بفكرة التغيير، ورغبة الأفراد في المحافظة على وضعيتهم ووظائفهم، ويمكن للمقاومة أن تكون من داخل التنظيم من طرف الأفراد العاملين أو من خارجه يمثلها أصحاب المصلحة الذين يتعاملون مع المنظمة ويستفيدون من خدمتها وتكون إما سرية أي لأسباب شخصية ذاتية، أو علنية أي مقاومة جماعية بعد الاتفاق على الامتناع وخلق أسباب للرفض في شكل إضرابات أو انخفاض في معدل الإنتاج.

[1] محمود سلمان العميان،مرجع سابق،ص 355.
[2] جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي و التطور الاداري ، نفس المرجع ، ص 60.
[3] جمال الدين لعويسات،السلوك التنظيمي و التطور الاداري،دار هومة للطباعة و النشر،الجزائر،2009،ط3،ص60.

المطلب الثاني: أنواع و أساليب مقاومة التغيير.

1- أنواع مقاومة التغيير:

بالرغم من تعدد القوى التي تدفع إلى إحداث التغيير التنظيمي، إلا أنه أحيانا لا يحدث التغيير المنشود وذلك يرجع لعوامل متعددة من بينها عدم تقبل الأفراد لعملية التغيير التنظيمي ومقاومتهم له و تأخذ المقاومة أو الاعتراض على التغيير التنظيمي شكلين أساسيين هما:

- **مقاومة الأفراد للتغيير:** إن نجاح المنظمة في إحداث التغيير المطلوب يتوقف بالدرجة الأولى على موقف أفراد وجماعات التنظيم من التغيير، فالفرد يميل بطبعه وتركيبته الاجتماعية والنفسية إلى مقاومة أي تغير كان وذلك بسبب صعوبة تفهمه لأهمية التغيير أو لاعتقاده بأن العمل أصبح يشكل بالنسبة له عادة ٍ أو نمطا تعود عليه لفترة طويلة، وان التغيير سيتطلب منه تغييرا في نمط أدائه ليتفاعل مع الأهداف أو الإجراءات الجديدة التي يقتضيها التغيير وقد تصل مقاومته للتغيير إلى ذروتها إذا شعر الفرد بأن مصالحه الشخصية أو الجماعية عرضة للتهديد نتيجة التغيير.[1]

و يقاوم الفرد التغيير لإدراكه أيضا بأن نتائج التغيير قد تكون غير مؤكدة وهذا الإدراك قد يخلق لديه شعورا بعدم الإرتياح، فيكون التغيير دافعا له لإعادة رسم انتمائه داخل المنظمة والتوجه إلى دعم التنظيمات غير الرسمية.

- **المقاومة التنظيمية:** وهي تعني أن هناك حدود معينة أو قيود تحد من قدرة المنظمة على القيام بالتغيير ولذلك فإن إدارة المنظمة والعاملين فيها بوجه عام يقاومون ويعترضون عملية التغيير وهناك ثلاث أسباب تؤدي إلى ذلك هي[2]:

  - المقاومة الشديدة من جانب المديرين حيث أن معظم المديرين يعرفون جيدا الاحتياجات التنظيمية المطلوبة وبالرغم من ذلك يفضلون الاستقرار أو عدم التجديد، خاصة في المنظمات البيروقراطية والتي تتميز بالأداء التسلطي في إستخدام القوة والتهديد سواء في إصدار الأوامر أو توزيع الموارد أو غيرها.
  - القيود الخاصة بالموارد المتاحة للمنظمة فقد تقاوم الإدارة التجديد أو الإبتكار في أساليب وطرق الإنتاج والعمل بسبب عدم كفاية الموارد الحالية بما يغطي التغيرات المطلوبة والموارد عبارة عن الأفراد، التمويل المجهودات، أو الوقت.

[1] كامل بربر،الادارة عملية و نظام،المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر،بيروت،1996،ط1،ص ص 118.117.
[2] سيد محمد جاد الرب،السلوك التنظيمي موضوعات و تراجم،مطبعة العشرى،القاهرة(مصر)،2005،ص 636.

- أما عن السبب الثالث وراء الاعتراضات التنظيمية على التغيير هو الازدواج أو التضارب التنظيمي في بعض المجالات وهذا يعني أن أي تغيير أو يجب أن تقوم على موافقة جميع أجزاء أو إدارات المنظمة ولذلك تأتي آراء ومقترحات هذه الإدارات متضاربة أو مزدوجة بحيث يصعب توصيفها وتوجيهها نحو طريق واحد يخدم المنظمة.

2- أساليب مقاومة التغيير:

تعدد أساليب مقاومة التغيير وتختلف درجاتها ابتداءا من الرفض الكامل، مرورا بالمعارضة الشديدة، إلى التحفظات وعدم المبالات إلى مدى الاستعداد للتفاهم والنقاش، وصولا إلى الاختلاف في مسائل بسيطة لا تؤثر في جوهر التغيير التنظيمي، خاصة عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة وغير مفهومة، وهناك ثلاث أساليب رئيسية لمقاومة التغيير وذلك على النحو التالي[1]:

- **الرفض العنيف:** ويحدث هذا الأسلوب عندما ترى قوى المقاومة أن التغيير التنظيمي ليس من مصلحتها، وأنه سوف يقضي على مكاسبها وأنه يهدد بقائها، مستخدمة بذلك أعنف الأساليب مثل: إشاعة القلق والخوف بين العاملين وهو ما يصرفهم عن الهدف الرئيسي للتغيير.
- **تعطيل قوى التغيير:** عندما تعجز قوى المقاومة عن القضاء على التغيير تلجأ إلى المهادنة بهدف إرجاء التغيير وتعطيله إلى أطول فترة ممكنة ريثما تتمكن من القضاء عليه، وهنا يمكن أن تلجأ قوى المقاومة إلى أساليب التشكيك في ضرورة التغيير ونتائجه وفوائده وإمكانية القيام به.
- **إبطاء سرعة التغيير:** قد تتج قوى المقاومة إلى إبطاء سرعة التغيير من خلال عدة أساليب منها استنزاف طاقة قوى التغيير في قضايا ثانوية، أو توجيه الموارد المالية إلى أغراض أخرى هامشية.

[1] صالح بن سليمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في إ ت،أطروحة دكتوراه،تخصص علوم إدارية،جامعة نايف للعلوم الأمنية،السعودية،2008،ص30.

المطلب الثالث: إستراتيجية التعامل مع مقاومة التغيير.

من الطبيعي أن يصاحب التغيير التنظيمي بعض الخوف والتردد من طرف الأفراد ولكن في المقابل هذا الخوف ليس بذلك القدر الذي يبدونه، كما أنهم ليسوا بتلك الدرجة من التعلق بالوضعية الحالية وعلى هذا الأساس فمقاومة التغيير ليست بالمشكلة التي لا علاج لها. فيما يلي شرح موجز لإستراتيجيات التعامل مع هذه المقاومة[1]:

- **الإتصال للإقناع:** يتعلق هذا الأسلوب بنوعية الأفراد العاملين قبل إحداث التغيير وذلك بمناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بصراحة ووضوح حتى يدرك الأفراد العاملين مبررات التغيير والحاجة إليه، وهذا ما يساعد في إعدادهم للتغيير وشحن حماسهم وهممهم للإسهال الإيجابي فيه.
- **إشراك العاملين بالعمل:** يمكن إشراك المديرين والعاملين في مهام وأنشطة عمل متخصصة مثل مجموعات العمل التي تركز على مجال محدد مثل دراسة الجودة، أو المشاركة في أحد أشكال العمل الاستشاري واذا ما شعر الأفراد بأنهم قد أسهموا في تصميم التغييرات فغالبا ما تنخفض درجة مقاومتهم لها،هذا ويمكن أن تساعد أيضا على التخفيض من المقاومة الناتجة عن التغيير المتبع ومن المخاوف حول تأثير التغيير أو أثره عليهم وعلى قدرتهم على التكيف.
- **الوعد بالدعم والمساعدة على التكيف:** قد يتوقع المستهدفون بالتغيير عدم القدرة على الإستيفاء بمتطلبات التغيير مثل إكتساب القدرات والمهارات الجديدة وهنا يمكن أن يعد أصحاب التغيير بتقديم الدعمً المعنوي وتهيئة برامج التدريب وكذا كافة التجهيزات المادية وظروف العمل المناسبة بما يهيئ أداءا فعالاً للمشاركين وبرنامج التغيير.
- **التفاوض والوصول إلى اتفاق:** هذا الأسلوب ويسمى "التكتيك" هو الأكثر إستخداما في المنظمات التي تتعاون بشكل كبير مع غيرها من المنظمات أو الاتحادات العمالية، وهو يتضمن إجراء مناقشات مع العمال أو ممثليهم، وذلك لحل النزاعات التي تنشأ حول التغيرات المرتقبة وقد تتضمن هذه المناقشات موضوعات مثل الأجور ساعات العمل، مستويات التوظيف، وقد يتضمن هذا البند أيضا تقديم الحوافز لكسب رضا العاملين وقبولهم للتغيير.
- **المناورة:** تشير المناور إلى محاولات التأثير غير الظاهرة من خلال التلاعب بالحقائق وتغييرها مما يجعلها أكثر جاذبية وحجب معلومات غير مرغوب فيها وخلق إشاعات كاذبة للتأثير على العاملين لقبول التغيير، وهذه كلها أمثلة عن أساليب المناورة فإذا ما هدد مدير المصنع بغلق فرع معين للمصنع إذا ما رفض العاملون في المصنع تخفيض الأجور واذا ما كان هذا التهديد غير صحيح في الواقع فإن الإدارة تستخدم أسلوب المناورة في هذه الحالة.

[1] أحمد سيد مصطفى،إدارة السلوك التنظيمي،نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل،د الناشر،د مؤلف،القاهرة(مصر)،2005،ص 505.

- **الإلزام الضمني أو التصريح:** يتمثل الإلزام الضمني في أي صيغة غير مكتوبة أو تلميح ضمني يدرك معه المستهدف بالتغيير بأنه لا مفر من الالتزام بالتغيير أما الإلزام الصريح فيتمثل في سياسة أو قرار يخطر بِه المستهدف بالتعبير باعتباره توجها رسميا يتعين الإلتزام به وفي جميع الحالات يجب أن يصاحب الإلزام بالتغيير اتصالات رسمية وغير رسمية تلطف الأثر السلبي الذي يصيب المستهدف بالتغيير.
- **النقل والفصل والتعيين:** يعد هذا المدخل ضروريا كآخر وسيلة في يد الإدارة أو مخطط التغيير خاصة إذا كان المقاوم على درجة عالية من التصلب ويتعذر إلزامه بقبول التغيير وهذا عند ما لا يكون هناك متسع من الوقت لتأجيل التغيير.

الجدول(1.1) استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير.

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
الإتصال للإقناع	عدم وجود معلومات دقيقة	عند اقتناع الأفراد بالتغيير فإنهم سيساعدون في تنفيذه	من الممكن استغراق وقت طويل اذا كان الأفراد بكثرة
إشراك العامليم	عدم وجود مقاومة كبيرة	إلتزام بما يشاركون بوضعه	يمكن أن يكون مضيغة للوقت إذا كان التغيير لا يلائم
الوعد بالدعم	تحدث المقاومة بسبب عدم التكيف	لا يوجد أسلوب محدد لمعالجة مشكلة عدم التكيف	أخذ وقت طويل و مكلف
التفاوض	عند التعرض للخسارة جراء التغيير	طريقة سهلة لتفادي جزء كبير من المقاومة	يمكن أن يكون مكلف خاصة اذا كان الأسلوب منتهج
المناورة	عند تعرض شخص للخسارة جراء التغيير	طريقة سهلة لتفادي جزء كبير من المقاومة	يمكن أن يكون مكلف خاصة اذا كان الأسلوب منتهج
الإلتزام	معرفة الفرد أن لا مفر من التغيير	الإلتزام بما يطبق من قبل المنظمة	يمكن أن يأخذ وقت بدون الوصول الى الهدف المنشود
النقل أو الفصل	عند تصلب الفرد على قرارات المنظمة	تغيير رغبة الفرد بقوة القوانين الداخلية	يأخذ وقت و احتمال تسريح بعض العمال

خلاصة:

لقد توصلنا في هذا الفصل الى عدة نقاط نذكر منها:

- أن التغيير التنظيمي هو عبارة عن عملية مقصودة و مخططة تسعى المنظمة فيها للإنتقال من الحالة التي هي فيها الى الحالة المستقبلية المرغوبة و يتم تحقيق ما كان مسطر.
- يعتبر التخطيط عملية جوهرية لضمان بقاء المؤسسات و من أهم مميزاته المنافسة و التطوير و التحديث.
- هناك مجموعة من العوامل الداعمة و الهادفة لإنجاح التغيير كإشراك الأفراد في تنفيذه و هناك أسباب للفشل كعدم وضوح أهدافه أو عدم قدرة قيادة المنظمة على مواجهة تحديات التغيير.
- أن ادارة التغيير تبذل جهدا كبيرا في التخطيط للتغيير وتنفيذه بالطريقة السليمة ومن أهم ماتصبوا إليه هذه الإدارة هو محاولة معرفة مدى مقاومة العمال للتغيير التنظيمي ومعرفة طبيعة هذه المقاومة لتحديد مصدرها من أجل إختيار الإستراتيجية المناسبة لمعالجة هذه المقاومة.
- إن من أبرز معوقات التغيير هي (مقاومة التغيير) أي إمتناع الأفراد على التغيير نتيجة تخوفهم من نتائج التغيير و قد وفرة عدة استراتيجيات تتبعتها المنظمة للتغلب على هذه المقاومة كالتعليم و الاتصال المشاركة التي تساعد على التعامل مع المقاومة.

الفصل الثاني

أداء العـــاملين و علاقتـــه بالـتغييـــر التـنـــظيمـــي

تمهيد:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث والدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، ولتداخل المؤشرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها ويعتبر الفرد العامل أهم مورد من موارد المنظمة كما أن الأداء يعبر بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات ومهارات وخبرات العاملين التي تقع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية والميول والاهتمامات، وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف واشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها، فالأداء الراقي يرتكز على خلفية علمية وتأهيل علمي تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط إجراءاته وخطواته ومعرفة العلاقة التي تربط الأداء بالتغيير التنظيمي، وقصد التعرف على هذا الموضوع هو الإلمام بمختلف جوانبه فقد تم الاعتماد على خطة تتضمن ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول:** مفاهيم عامة حول أداء العاملين.
- **المبحث الثاني:** تقييم أداء العاملين.
- **المبحث الثالث:** تطوير الأداء اعتمادا على التغيير التنظيمي.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول أداء العاملين.

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء نظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبوا إليه من رأي وأهداف وقيم جوهرية ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة وتحسين مستوى أداء العاملين لأن النجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءاتهم.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين.

❖ تعريف أداء العاملين:

لقد تعددت تعريفات الأداء و نذكر منها ما يلي:

❖ **لغة:**

- إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية **Performance** وتعني الإنجاز تأدية أو إتمام شيء ما، عمل، نشاط، أو تنفيذ عمل.[1]
- هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام و الذي يشير إلى درجة إتمام و تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد.[2]

❖ **اصطلاحا:**

- هو كل ما يتمتع به الأفراد العاملين من مهارات وقدرات و إمكانات خدمية مميزة فإن كان الأداء مناسبا للوصف الوظيفي المطلوب فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب فإن ذلك يتطلب تطوير مهارات العاملين لرفع كفاءاتهم وتحسين مستوى أدائهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.
- هو تفاعل لسلوك العامل وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة.

الأداء هو العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له.[3]

نستنتج أنه من الصعب إعطاء تعريف موحد للأداء وذلك لتعدد التعاريف المتعلقة به و يمكن تعريف الأداء على انه المهام والأنشطة الموكلة للعامل المنظمة والنواتج المحققة من خلال قدراته ومهاراته التي تنعكس بشكل واضح على تحسين الأداء الشامل للمنظمة.

---

[1] الصالح جليح،أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال جامعة الجزائر،2006،ص126.
[2] أنس عبد الباسط عباس السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار المسيرة للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،2011،ص 239.
[3] مبارك أحمد العتيبي أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين مذكرة ماجستير جامعة عمان،الأردن،2007،ص41.

❖ **عناصر أداء العاملين:**

توجد عدة عناصر تكون في مجموعها ما يعرف بأداء العاملين:[1]

- **المعرفة ومتطلبات العاملين:** وتشمل المهارة والمعرفة الفنية والخلفية العامة المرتبطة بالعاملين.
- **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل من قبل العاملين والتحرر من الأخطاء.
- **المثابرة والوثوق:** ويدخل فيها التفاني والجدية العامل في العمل والقدرة على تحمله المسؤولية وإنجازه الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

المطلب الثاني: محددات أداء العاملين.

إن الأداء لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط بل نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

وقد وضع(**Porter**) وزميله (**Lawler**) سنة **1968** نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء، و يتكون من ثلاثة عوامل رئيسية هي:[2]

❖ **الجهد المبذول:** وهو يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله.

❖ **القدرات والخصائص الفردية:** تمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

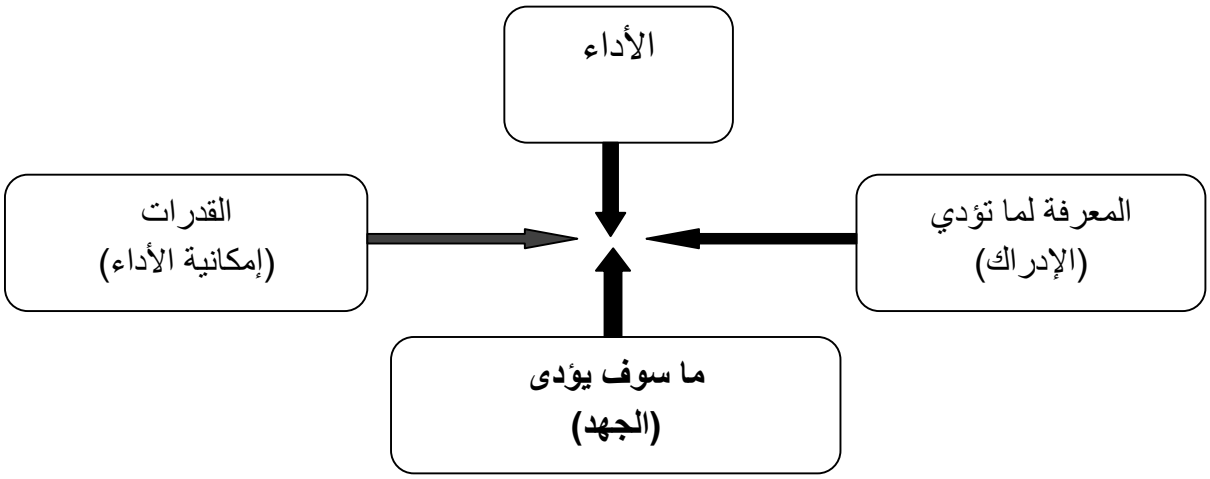
❖ **إدراك الفرد لوظيفته:** يعني تصوراته وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

[1] جوهري حنان،أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين،مذكرة ماستر تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية،جامعة البويرة،2014،ص 47.

[2] أمينة الشحري،الأمن النفسي و علاقته بكفائة الأداء، مذكرة ماجستير تخصص تربية،جامعة نزوى،فلسطين،2013،ص 38.

1. **نموذج محددات الأداء الوظيفي:**

الشكل(1.2) محددات أداء العمل.



المصدر: مشغلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد و تسيير، جامعة فرحات عباس،سطيف،2011،ص6.

المطلب الثالث: الأنواع و العوامل المؤثرة على الأداء.

✓ **أولا: أنواع أداء العاملين.**

هناك عدة أنواع للأداء يتم تصنيفها وفقا لعدة معايير يتم إتباعها لتحديد أنواع الأداء وبالتالي نجد:

- **معيار الشمولية:** والذي يصنف أداء العاملين إلى نوعين هما:[1]

❖ **الأداء الكلي:** ويقصد به الإنجاز الذي ساهم فيه كل الموظفين داخل المنظمة في تحقيقه.

❖ **الأداء الجزئي:** هو الأداء الذي يرتبط تحقيقه بالعمال في الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع:

فنجد مثلا أداء عاملي المالية أداء عاملي التموين، أداء عاملي الإنتاج، أداء عاملي التسويق.

[1] مشغلي بلال،دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال،مذكرة ماجستير،تخصص إقتصاد و تسيير،جامعة فرحات عباس،سطيف،2011،ص07.

- **معيار الطبيعة:**[1]

❖ **الأداء الاقتصادي:** و يتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المنظمة من وراء تعظيم نواتجها كالإنتاج, الربح, القيمة المضافة، رقم الأعمال، الحصة السوقية، المردودية، وتدنية استخدام مواردها كرأس المال, العمل, المواد الأولية التكنولوجيا, و يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المنظمة لبلوغها.

❖ **الأداء الاجتماعي:** في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية ترسمها المنظمة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفرادها أولا و أفراد المجتمع الخارجي ثانيا، و تحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية و في بعض الأحيان لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

❖ **الأداء التكنولوجي:** يكون للمنظمة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة في مجال تكنولوجي معين.

❖ **الأداء السياسي:** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المنظمة أهدافها السياسية و التي يمكن من خلالها أن تتحصل على مزايا تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى مثل تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سياسية لاستغلالهم فيما يخدم مصالح المنظمة.

- **معيار الأجل:** والذي يصنف إلى:

❖ **الأداء الطويل الأجل:** وهو الأداء الذي يقوم به العمال في فترة تتعدى خمس سنوات.

❖ **الأداء متوسط الأجل:** وهو الأداء الذي يغطي الفترة المحصورة بين سنة وخمس سنوات.

❖ **الأداء قصير الأجل:** وهو الأداء الذي يشمل فترة لا تتعدى سنة.

- **معيار المصدر:** ويمكن تقسيم أداء العاملين وفقه إلى:

❖ **الأداء الظاهري:** وهو الأداء الناتج من استغلال العمال للفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة، والذي ليس لها دور في خلقه، كانفتاح أسواق جديدة، براءة اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها مؤسسات منافسة ظهور قوانين حكومية مدعمة...، إلا أن على العمال التمتع بقدرة على اكتشاف هذه الفرص واستغلالها.

❖ **الأداء الذاتي:** يتمثل في أداء العمال بمجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريين والمرؤوسين في العمل واستغلال موارد المنظمة.

[1] شاوي صباح،أثر التنظيم الاداري على أداء المؤسسات،مذكرة ماجستير،تخصص تسيير،جامعة سطيف،2016،ص208.

✓ **ثانيا: العوامل المؤثرة على أداء العاملين.**

يتأثر أداء العاملين بحملة متعددة من العوامل المختلفة التي صعب تحديدها أو تمييزها وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء والبعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء، بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر و يمكننا تقسيمها إلى نوعين وهما كالآتي:[1]

✓ **أولا: العوامل الخارجية:** و تتمثل العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء فيما يلي:

- **ظروف العمل المادية:** تتمثل في مناخ العمل بالمنظمة مثل الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية، و هي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية و النفسية للفرد و أدائه الوظيفي، لما لها من دور في جو عمل آمن و مريح.
- **العوامل الفنية:** تتمثل في نوعية الآلات و المعدات و الأساليب المستخدمة في العمل والإنتاج, حيث يكون لها دور في أداء الأفراد, لأن ذلك يتوقف على طبيعة و خصائص النشاط الذي يمارسه الفرد،لأنه قد يضع أفرادا لديهم قدرات عالية و تدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطاؤهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام.
- **العوامل الاجتماعية** : تتمثل في ظروف العمل الاجتماعية و التي أثبتت تجارب الهاوثرون في ثلاثينيات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد, و لعل من أهمها التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل, نمط القيادة و الإشراف، و العلاقات الرسمية داخل جماعات العمل،

✓ **ثانيا: العوامل الذاتية:** و هي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أدائه الوظيفي, هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل و الدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل و يمكن شرحها كما يلي:

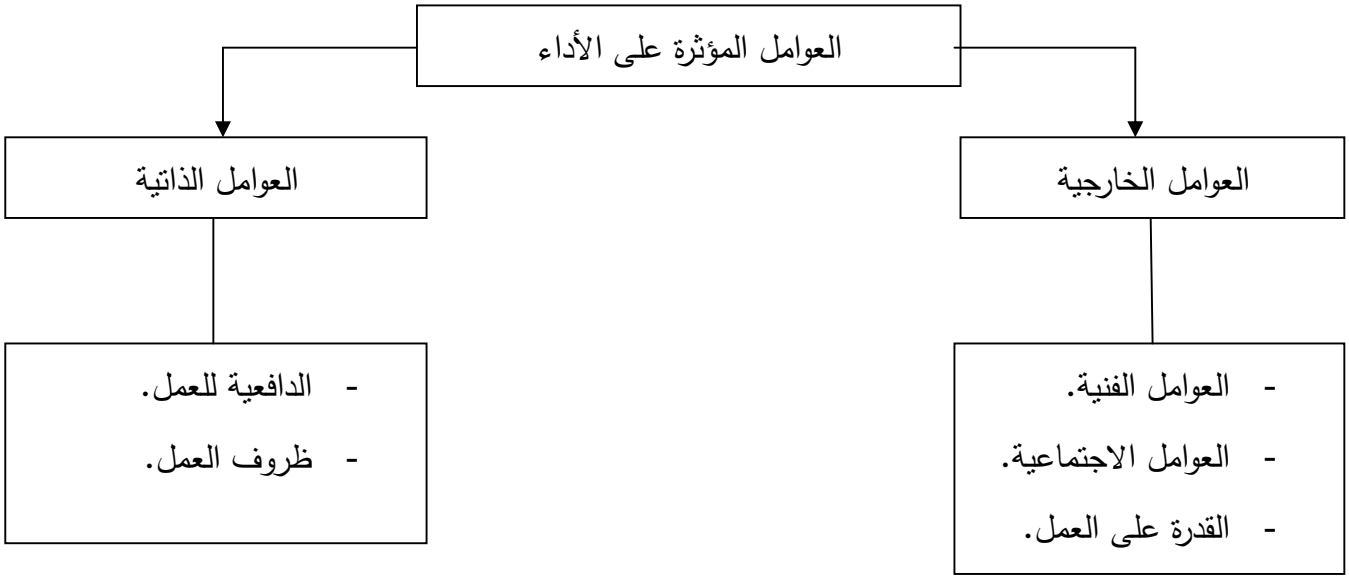
- **القدرة على العمل:** تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية و كفاءة الجهد الذي يبذله في العمل.

[1] جهلان فاروق،أثر المطابقة وفق الإيزو (9000) في أداء العاملين،مذكرة ماستر،تخصص إدارة أعمال،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،2013،ص ص 23.22.

- **قدرات فطرية أو موروثة:** و هي قدرات يمتلكها الفرد أصلا و يجلبها إلى الوظيفة معه, لذلك تسمى بالاستعدادات و هي إما أن تكون بدنية مثل الصحة, اللياقة, حدة السمع و البصر أو شخصية مثل ضبط النفس, المبادرة, حسن الخلق و غيرها.
- **القدرات المكتسبة:** يحصل عليها الفرد بالممارسة و التدريب و التعلم و تتمثل في المؤهلات و الخبرات العلمية، و معرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي و الذي قد يعتبره البعض منفصلا عن القدرة،
- **الدافعية للعمل** : تشير الدافعية إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد و التي تحركه و توجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل، أي أنها قوة تدفع الفرد لإعطاء اتجاه لحاجاته التي تحدد سلوكه بهدف تقليل التوتر و بالتالي تحقيق التوازن لديه.

– لتوضيح العوامل المؤثرة في الأداء أكثر قمنا بصياغتها على الشكل التالي:

شكل (2.2) العوامل المؤثرة على الأداء.



المصدر: من إعداد الطالب.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.

تمثل عملية تقييم الأداء خطوة أساسية نتمكن من خلالها إدارة المنظمة من مقارنة الأداء الفعلي للعاملين استنادا إلى معايير الأداء الموضوعة وذلك للكشف عن الانحرافات والنقائص و بالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية و الحلول اللازمة و بذلك فعملية تقييم الأداء هي بمثابة أداة رقابية يتم من خلالها التعرف على مستوى أداء الأفراد و اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة بشأن ذلك من ترقية أو نقل أو إخضاع العاملين للتدريب أو غير ذلك.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.

✓ **أولا: تعريف تقييم الأداء.**

سنتطرق إلى أهم التعاريف الخاصة بتقييم الأداء و أهم مبادئه ما يلي:

- **التعريف الأول:** هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مساهماتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم أو المحتمل أن توكل إليهم في المستقبل وكلك سلوك وتصرفات العاملين في محيط العمل أو المتعلقة به وكذلك قدراتهم وإمكانياتهم الذاتية خلال فترة زمنية.[1]
- **التعريف الثاني:** هو عملية قياس موضوعية ومستوى ما تم إنتاجه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعا على شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب.[2]
- **التعريف الثالث:** ويعتبر تقييم الأداء هو دراسة و تحليل أداء العاملين في عملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل, و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.[3]

مما سبق نستنتج أن " التقييم أداء العاملين هو عملية إصدار حكم على النشاطات التي تم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد بالمنظمة، وبعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي غير متحيز على أداء الفرد العامل".

[1] محمد أحمد عبد النبي،إدارة الموارد البشرية،زمزم ناشرون و موزعون،الأردن،2010،ص45.
[2] نائلة نعمان،سياسات تقييم أداء العاملين،مذكرة ماجستير،تخصص إدارة أعمال،الجامعة الاسلامية،فلسطين،2004،ص20.
[3] علاوي عبد الفتاح،أأثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية،أطروحة دكتوراه،جامعة الجزائر 3 ، قسم علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال،2013،ص 65.

✓ **ثانيا: مبادئ تقييم الأداء.**

هناك عدة مبادئ لتقييم الأداء نذكر أهمها في ما يلي:[1]

- **تحديد الهدف من عملية التقييم:** هو الهدف الذي يسمى إليه المدراء وموظفي البرنامج بتأكيد الجهد المحقق والأسلوب، والاستفادة من النتائج لتحسين مختلف البرامج المستقبلية.
- **أهلية وكفاءة المشرف على التقييم:** عملية التقييم تحتاج إلى إمكانيات مادية وعملية يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بها إضافة إلى توفر المعرفة الكافية لتصميم البحوث فيما يتعلق بجمع البيانات تحليلها وتفسيرها، وأن يتم بالموضوعية العلمية في وضعه للتوصيات وتنفيذها.
- **الأخذ في الاعتبار حاجات ومتطلبات الخاضعة للتقييم ومدى تعاونهم:** فعالية البحوث التقييمية يعتمد على التعاون الطوعي للأفراد باعتبارهم موضوع دراسة، فمن غير الممكن إجبارهم على المشاركة في الدراسات التقييمية.
- **البحث التقييمي:** هو بحث تطبيقي ميداني له إمكانيات التطبيق في الظروف الطبيعية، فالتقييم يجب أن يركز على منطق الظروف العلمية وأن يستفيد من أساليب بحثية ممكنة.

[1] عبد مطر العتيبي، تقييم الأداء الأمني في البنوك التجارية،مذكرة ماجستير،أكادمية نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية،2002،ص12.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف تقييم الأداء.

✓ **أولا: أهمية عملية تقييم الأداء.**

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية ضرورية لا غنى عنها لأية منظمة تسعى للتطور والتميز في الأداء و تترتب عن عملية تقييم الأداء قرارات كثيرة في مجال إدارة الموارد البشرية مثل تثبيت العاملين و استحقاقهم للترقية، أو تنزيل درجاتهم أو رواتبهم أو حتى الاستغناء عنهم, فالعاملون عناصر إنتاجية و وسائل لتحقيق غايات تنظيمية لابد للتنظيم من التثبت في قدرتهم على القيام بالمهام المطلوبة منهم و تعتبر عملية تحليل العمل الأساس الذي تنطلق منه عملية تقييم الأداء و لابد من التأكيد أن هناك منهجان لتقييم الأداء يستند الأول إلى تقديم معلومات لمتخذ القرار في المنظمة، و يستند الثاني إلى فلسفة تنمية وتطوير العامل نفسه.[1]

و تظهر أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:[2]

- الكشف عن قدرات العاملين وبالتالي ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما ساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراتهم.
- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور، إذ أن تقييم الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، فهي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الأداء ويمكنني زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها.
- اعتبار مقياس أو معيار مقبولا في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد والتحكم على مدى فعالية التدريب في المنظمة.

ضرورة تقييم أداء العاملين بعد عملية التغيير لمعرفة مدى فعالية ونجاعة هذا التغيير.

- إن من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج التقييم أن يظهر أيضا جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها.

✓ **ثانيا: أهداف تقييم الأداء.**

إن عملية تقييم الأداء تهدف إلى 3 غايات تقع على 3 مستويات هي المنظمة المدير والفرد العامل، نوضحها فيما يلي:

[1] محمد قاسم القروييني،إدارة الموارد البشرية،دار وائل للنشر و التوزيع،الأردن،2010 ، ص 187.
[222] مصطفى نجيب شاويش إدارة الموارد البشرية دار الشروق للنشر و التوزيع،الأردن،2005،ص 200.

- **على مستوى المنظمة:** [1]

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين تجاه النظام.
- رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و مهاراتهم.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية.

- **على مستوى المديرين:**

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم إلى تقييم السليم والموضوعي لأداء تابعيهم.

فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل الحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة و إنما عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي.

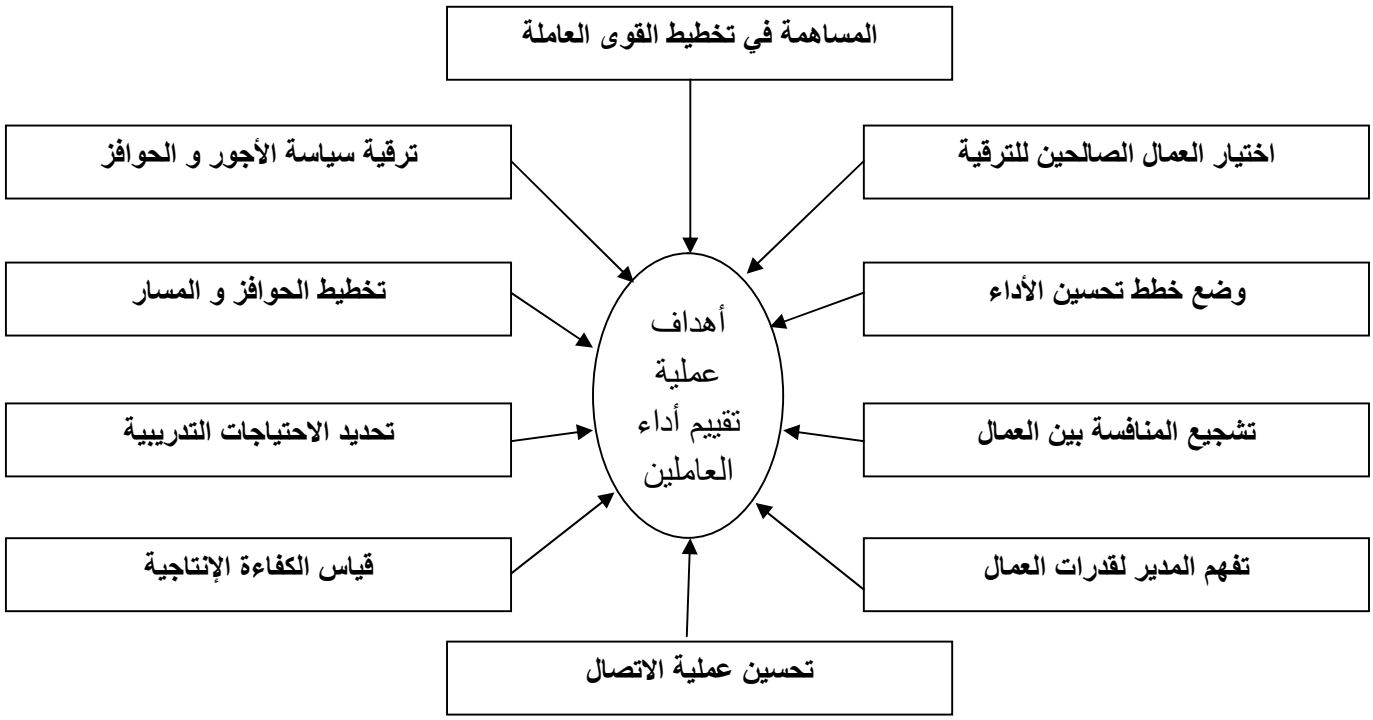
- **على مستوى العاملين:** [2]

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
- تساهم عملية تقييم أداء العاملين في اقتراح لمجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتغيير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية.
- تسيير وتطوير مهاراتهم، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل، خاصة وأن مفهوم المهارات اليوم أصبح بشكل جوهر إشكالية خلق القيمة في المنظمات.
- إمدادهم بتغذية مرتدة على أدائهم بالمقارنة مع كان متوقعا منهم.
- يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين هل هو أداء مرض وغير مرض.

[1] خالد عبد الرحمان الهيني،إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع،ط2 ، الأردن ، 2005 ، ص200.

[2] مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية،جدار للكتاب العالمي،الأردن،2009،ص105.

الشكل(3.2) أهداف عملية تقييم الأداء.



المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء و الصعوبات التي تواجهه.

أولا: خطوات تقييم الأداء.

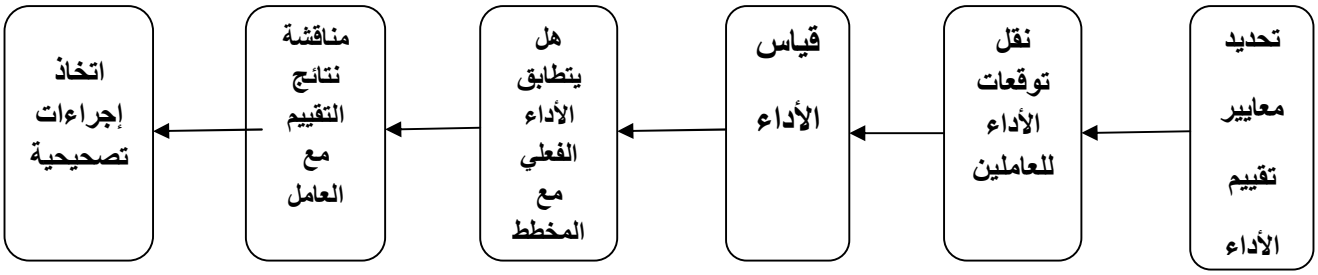
هناك عدة خطوات يجب مراعاتها عند تقييم الأداء، و ذلك حتى يتم تحقيق الهدف المنشود منه و نظرا إلى أن هذه العملية صعبة و معقدة و متداخلة العناصر فيما بينها لذلك يجب على القائمين على عملية التقييم أن يخططوا لها و يقوموا بإتباع الخطوات السليمة والواضحة و هي كالتالي:[1]

- **تحديد معايير الأداء:** و يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها ، حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، و هي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على الموارد البشرية إنجازها من خلال أدائها و ذلك ضمن فترة زمنية محددة.

[1] سمية ترشة ، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة ، مذكرة تخرج ماستر ، جامعة الوادي ، قسم علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات ، 2015 ، ص 36.

- **توقعات الأداء للأفراد:** عند تحديد المعايير للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد كي يعملوا ما هو متوقع منهم و من الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين، أي يتم نقل المعلومات من المدراء إلى المرؤوسين و من المرؤوسين إلى المدراء.
- **الأداء الفعلي للأفراد العاملين:** يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وفقا لأهم مصادر المعلومات و هي الملاحظة أي ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية و المكتوبة.
- **مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير:** هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة و الأداء الفعلي و الكشف عنها، و من الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية و صادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر القناعة لدى العامل بهذه النتيجة، إذ أن نتائج التقييم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية والتواصل المستقبلي في الأداء.
- **مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:** لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملون نتائج عملية تقييم الأداء, بل إنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية و السلبية بينهم و بين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، و بصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما و أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق و كما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أداءهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.
- **الإجراءات التصحيحية:** إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين، الأول مباشر و سريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء و إنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعايير، و لذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي، أما النوع الثاني من التصحيح فهو الإجراء التصحيحي الأساسي حيث يتم البحث عن أسباب و كيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، و هذه العملية أكثر عمقا و عقلانية من الأسلوب الأول كما و أنها تعود علة المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل، و الشكل التالي يعطي صورة أوضح لخطوات تقييم الأداء.

الشكل(4.2) خطوات تقييم الأداء.



المصدر: سمية ترشة ، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة ، مذكرة تخرج ماستر ، جامعة الوادي ، كلية العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير مؤسسات ، 2015 ،ص 36.

جدول (1.2) يوضح مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف والطرق الأخرى المستخدمة في تقييم أداء العاملين

عناصر المقارنة	طرق تقييم أداء العاملين	
	طريقة إدارة الأهداف	الطرق الأخرى
التركيز	الأداء السابق و المستقبلي	الأداء السابق فقط
الهدف	تحسين الأداء وتنمية قدرات الفرد	محاسبة الفرد
المعايير المستخدمة	خاصة بحقل أو وظيفة معينة	تطبق على جميع أنواع الوظائف
درجة رضا الفرد	عالية	منخفضة
دور الرئيس	المساعدة والنصح والإرشاد	إصدار الحكم والتقييم
دور المرؤوس	المشاركة في التقييم بهدف التعلم	تبرير السلوك والدفاع عن النفس
معرفة المرؤوس بالنتيجة	يعرفها مسبقا	نادرا ما يعرفها فهي سرية
مساهمتها في تطوير الرئيس و المرؤوسين	عالية	منخفضة
التماسك	قوي بسبب وتبادل وجهات النظر	ضعيف

المصدر: مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع ، عمان (الأردن) ، 2009 ، ط3 ،ص 118.

ثانيا: صعوبات تقييم الأداء.

1- **مشكلات تتعلق بالمقيم:** ويمكن إنجازها فيما يأتي[1]:

- إن المشرفين لا يعرفون جيدا ما يقوم به العاملون، ومن ثم لا يستطيعون أن يقيموا أداءهم بشكل موضوعي.
- قد لا تكون لديهم معايير واضحة لقياس أداء العاملين مما يؤدي بالتالي إلى تقييمات غير سليمة نتيجة لاختلاف وتنوع المعايير.
- أن هناك بعض المشرفين يترددون في إعطاء تقييمات للعاملين لا سيما إذا كانت تقييماتهم سلبية.
- وقوع المشرفين أثناء تقييمهم في أخطاء مثل الميل نحو الوسط في التقييم، والميل إلى اللين أو التشدد في التقييم، الوقوع في التحيزات الشخصية، والميل إلى خطأ التقييم العشوائي.

2- **مشكلات متعلقة بالمرؤوسين:** ويمكن حصرها فيما يلي:

- عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه.
- عدم القدرة على أداء ما هو مطلوب منه.
- عدم فهم العامل لنظام التقييم.
- شعور العامل بالخوف والظلم وعدم الأمان.
- ميل العامل للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.
- ثمة مشكلات تسبب أخطاء في التقييم ولا يكون العامل مسؤولا عنها، وذلك مثل: وجود سمات وخصائص لدى العامل تشبه خصائص المقيم مما يجعل الأخير يتحيز له، الأقدمية في العمل.

[1] مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق ، ص 110.

المبحث الثالث: تطوير الأداء اعتمادا على التغيير التنظيمي.

إن جوهر عملية تطوير الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات و معايير محددة مسبقا لتشخيص الانحرافات و بيان أسبابها أي بعد عملية تقييم الأداء و من ثم يتم اتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة و تعد عملية التغيير التنظيمي من بين أهم العناصر التي تساعد على تطوير الأداء و يظهر ذلك من خلال التغيير النوعي للأفراد بتغيير سلوكهم وتصرفاتهم اعتمادا على برامج التدريب و أيضا التغيير في أنظمة الحوافز المعتمدة والتغيير في أنماط القيادة السائدة فالتغيير في هذه العوامل يساعد على تحسين الأداء.

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية كعامل أساسي لإنجاح التغيير.

إن القدرة على التغيير في الثقافة أمر معقد خاصة وأننا نعلم أن لثقافة المنظمة دور كبير لتشكيل السلوك الذي ينتهجه الأفراد داخل منظمتهم وما يميزهم عن غيرهم من المنظمات، فلا غرابة إذ قلنا أن عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية صعبة جدا ولا يمكن تغيير الثقافة بشكل جذري خاصة وأن هناك العديد من القوى المؤيدة للحفاظ على الثقافة وترسيخها وهو ما دفع (Keynes) إلى القول "أن الصعوبة الكبرى ليست جعل الناس يتقبلون الأفكار الجديدة وإنما جعلهم ينسون أفكارهم القديمة،" لذلك يمكننا القول بأن الثقافة التنظيمية تتغير ببطيء لكنها لا تتحول بمرسوم ويكون هذا التغيير تحت تأثير الأفعال اليومية أكثر منه تحت تأثير أو مجهود تكويني أو قرارات المسيرين.[1]

لا يمكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع ثقافة المنظمة، وذلك لدورها البالغ الأهمية في نظرية الإدارة، ونشاطها وقد أصبح شعار "غير الثقافة حلا لمعظم المشاكل التنظيمية" محل اهتمام العديد من الباحثين خاصة لاعتقادهم بل وجزمهم في قدرة التغيير التنظيمي على تسهيل التغيير وتجديده، ويبقى نجاح تغيير الثقافة التنظيمية مقرون بمساهمة إدارة المنظمة في تحقيق ذلك ومدى تتبعها وتبنيها للوسائل المناسبة لتحقيق ذلك، نذكر منها:[2]

- **فهم الثقافة القديمة:** حيث لا يستطيع المديرون تغيير مسار وحدة حتى يعرفوا وضعها الحالي.
- تمهيد أذهان العاملين وتهيئتهم النفسية قصد إقناعهم برفض السلوك الحالي واعتباره سلوك غير مرغوب أو ضار، وأنه في التغيير تتعاظم مصالحهم الذاتية وسيكونون في وضع أفضل نتيجة هذا التغيير.

[1] صبحي العتيبي ، تطور الفكر و الأنشطة الادارية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2002 ، ص 107.
[2] المرجع السابق ، ص 107.

- **مشاركة العاملين:** إن عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تغيير ثقافة المنظمة، فهو يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة تحفيزهم على أداء العمل وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتمائهم له وهو ما يحقق اندماجهم مع الوضع الجديد.
- **العوائد والمكافآت:** فالعوائد المادية والمعنوية (الاحترام، التقدير)... على حد سواء تغرس في نفس الفرد الولاء للمنظمة التي يعمل فيها وترفع روحه المعنوية.

المطلب الثاني: التغيير في نمط الاتصال كوسيلة لرفع أداء العاملين.

لا تستطيع أي منظمة العمل بدون وسائل الاتصال، سواء الاتصالات الداخلية في المنظمة أو ما بين المنظمة وبيئتها، فعلى المنظمة العمل على تقييم كفاءة وسائل الاتصال والعمل على تغييرها، إذ ثبت عدم جدواها وفعاليتها، كذلك الاتصال الفعال يؤدي تحسين أداء العاملين وحصولهم على رضا أكبر في العمل.

إن قنوات الاتصال بين العاملين 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 بشكل المطلوب فقد يؤدي إلى تدهور العلاقات، مما يؤثر سلبيا على التغيير المنشود ويمكن تلخيص تأثير التغيير في نمط الاتصالات على أداء العاملين كما يلي:[1]

- تلعب الاتصالات دورا هاما في إنجاح التغيير التنظيمي، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كافة أجزائه، فالاتصالات تلعب دورا هاما في المحافظة على تدفق وانسياب المعلومات المرتبطة بالتغيير التنظيمي وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكفاءة عالية للمديرين في تجسيدها.
- إن الاتصال الجيد هو ذو الاتجاهين (الصاعد والنازل) لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم، وقد أثبتت الكثير من البحوث أن وجود الاتصال النازل في شكل إصدار الأوامر والتي تؤدي بالعاملين إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة باعتبار أن أفكارهم لا قيمة لها مما ينعكس سلبيا على أدائهم.
- إن طبيعة الاتصالات في المنظمة من شأنها التأثير من خلق مناخ ملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين العاملين وخلق ديناميكية جماعية، إذ يتم من خلال ذلك نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بغرض تحقيق الأداء

[1] شرفي ناجي جواد ، السلوك التنظيمي ، دار حامد ، الأردن ، 2000 ، ص 36.

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 مناخا تنظيميا ملائما لخلق التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم.

- 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 الاتصال الفعال يساعد على تقييم الأداء وإنتاجية العمل كما يساعد على تحديد معايير الأداء ومؤشراته وكذا تحفيز العاملين وزيادة حماسهم اتجاه العمل.[1]
- إن للاتصال دور مهم في عملية تبادل المعلومات ونقلها بين العاملين بمختلف مستوياتهم التنظيمية مما يؤدي إلى تغيير سلوكهم نحو الأداء الجيد، أما الأهداف الفرعية للاتصال على المستوى الوظيفي تعني شرح خطط التغيير التنظيمي للعاملين والتأكد من تحقيق التعاون بينهم.[2]
- من أكبر معيقات التغيير التنظيمي سوء فهمه من العاملين، ويعود ذلك إلى عدم وضوح الاتصال وقنواته.[3]

[1] أحمد ماهر، تطور المنظمات الدليل العلمي ، الدار الجامعية ، مصر ، 2007 ، ص 240.
[2] شوقي جواد ناجي ، مرجع سابق ، ص 37.
[3] المرجع السابق ، ص 37.

المطلب الثالث: التغيير في نمط القيادة و علاقته بتطوير الأداء.

تعرف القيادة على أنها: قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية و دون إلزام قانوني و ذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم و لكونه معبرا عن آمالهم و طموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يراه مناسبا, كما تعرف أيضا على أنها عملية التأثير على الفرد و الجماعة في سبيل توجيههم نحو تحقيق أهداف و غايات المنظمة و هذا بدوره يؤدي إلى الاعتراف بأهمية القيادة كعامل أساسي و مهم في المنظمة.[1]

و هناك عدة أنماط للقيادة يمكن شرحها بالاستعانة بنموذج و وايت ولبيت كما يلي:[2]

- **النمط الأوتوقراطي أو السلطوي:** حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الطاعة و الاستجابة،
- **النمط المشارك:** و هو النمط الفعال في هذا النموذج حيث يشترك المرؤوسون في صنع القرار و يتخذ هذا النمط القرار بأسلوبين هما:

- **القرار بالإجماع:** حيث يشجع القائد النقاش حول الموضوع و بعد ذلك يتخذ القرار الذي يحظى بالموافقة.
- **القرار الديمقراطي:** القرار هنا لا يتطلب الإجماع و إنما تلزم موافقة الأغلبية عليه.

- **النمط المتسيب:** و فيه تحول سلطة صنع القرار إلى المجموعة و يكتفي القائد بإعطاء إرشادات و توجيهات بعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط، و عموما تعد هذه الأنماط الثلاثة الأكثر شيوعا و استخداما في منظمات الأعمال وبالتالي نصل إلى أن نمط القيادة المتبع له تأثير على أداء العاملين سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة فالقائد الذي لا يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات و لا يسعى إلى إثارة النقاش وتبادل الآراء و المعلومات مع الآخرين و العمل على توفير الجو الملائم لأداء العمل فإن هذا القائد لا يستطيع الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة و المسطرة و ذلك لأن تحقيقها يتطلب تضافر الجهود بين الإدارة و العاملين و التعاون بينهما، و هنا تظهر الحاجة إلى التغيير في نمط القيادة للوصول إلى تحسين أداء المورد البشري لأن هذا الأخير يتأثر بنمط القيادة و الطريقة التي يتم معاملته بها فإذا كان القائد يعامل العاملين و كأنهم آلات لتنفيذ العمل و زيادة الإنتاجية دون أن يولي أي اهتمام

[1] الصلاح هادي الحسيني ، القيادة الإدارية ، أثرها في إدارة الموارد البشرية ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، الأردن ، 2015 ، ص 52.

[2] عبودي زيد منير ، القيادة و دورها في العملية الإدارية ، دار البداية ، الأردن ، 2007 ، ص 07.

بمشاعرهم فإن هذا سيؤدي إلى التأثير على مستوى أدائهم و بالتالي لن يرقى أداؤهم إلى المستوى المطلوب، و في هذا الجانب أجريت العديد من الدراسات لتحديد النمط القيادي المثالي و من بين أهم هذه الدراسات نذكر:

- **دراسة جامعة ميتشغان:** جرت هذه الدراسة في إحدى الشركات في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة و كان الغرض هو دراسة الفرق بين الأنماط القيادية السائدة في الأقسام الإنتاجية و توصلت الدراسة إلى **النتائج التالية:**

✓ تتميز الأقسام ذات الإنتاجية العالية بأن مشرفيها يهتمون بالجوانب الإنسانية و الإشراف الذي يهتم بالعاملين و راحتهم و سمي بنمط القيادة المهتم بالعاملين.

✓ تتميز الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة بأن مشرفيها يهتمون بالإنتاج و العمل و سمي بنمط القيادة المهتم بالعمل و الإجراءات و طرق العمل.

- **دراسة جامعة أيوا:** أجريت هذه الدراسة بواسطة لبيت و وايت تحت إشراف كيرت لوين حيث أجريت على تلاميذ مقسمين على مجموعات يشرف على كل مجموعة قائد يتبع نمط قيادي معين و كانت هناك ثلاث أنماط قيادية:

النمط الاستبدادي في القيادة: و فيه يركز القائد السلطة في يده فهو الذي يحدد الأنشطة وهو الذي يوزعها على الأعضاء و لا يشاركهم في اتخاذ القرارات و عليهم الطاعة و التنفيذ.

النمط الديمقراطي: يساعد القائد الجماعة في قيادتها و يوجهها لتحديد أنشطتها و يشاركهم في توزيع المهام.

النمط الحر أو التسيبي: و هنا لا يقوم القائد بأي مجهود في توجيه أو متابعة عمل أي فرد من الجماعة و لا يوزع أي عمل عليهم و لا يمدح أو ينتقد أحد, و كانت نتائج الدراسة **كما يلي:**

➢ تميزت الجماعات ذات القيادة التسلطية بأن أداءها أعلى و هذا لأنهم ملزمون بطاعة الأوامر و التعليمات التي يصدرها القائد بحكم مركزه القيادي.

➢ تميزت الجماعات ذات القيادة الديمقراطية بأنها أعلى من ناحية الابتكار و الإبداع و الأداء و التفاعل الاجتماعي.

➢ تميزت الجماعات ذات القيادة التسيبية بأنها منخفضة في كل النواحي السابقة تقريبا.

- ✓ و هذه الدراسات تبين مدى تأثير النمط المتبع من القائد في توجيهه للعاملين و انعكاس ذلك على أدائهم فالقائد يجب أن يمثل قدوة حسنة في قيمه و اتجاهاته و سلوكه كذلك يجب أن يكون القائد قادر على توضيح و إيصال ما يريده لمرؤوسيه خاصة فيما يتعلق بالأهداف و من هنا نصل إلى أنه في كثير من الأحيان يتطلب الأمر إحداث تغيير في أنماط القيادة المتبعة إن كانت هذه الأنماط لا تهتم بالجانب الإنساني للعاملين و تقدير جهودهم كما أنه من الضروري إخضاع بعض قادة الفرق و رؤساء العمل إلى دورات تكوينية حتى يكتسبوا مهارات قيادية تؤهلهم لتوجيه العاملين التوجيه الصحيح الذي يؤدي إلى تحسين الأداء وتحسين الإنتاجية.

خلاصة:

في هذا الفصل حضي موضوع أداء العاملين بالاهتمام من قبل العلماء و الباحثين لأنه سلوك إنساني بأوسع معانيه.

وقد تطرقنا فيه الى مفهوم الأداء بصفة عامة و أنواعه و هذا كان في المبحث الأول أما المبحث الثاني فقد تطرقنا الى تقييم الأداء للعاملين و طرق تقييم الأداء بالإضافة الى أهميته و كان لنا أن نتطرق الى كيفية تطوير الأداء اعتمادا على التغيير التنظيمي و هذا كان في المبحث الثالث بإجراء التغييرات للثقافة التنظيمية كعامل أساسي لإنجاحه ، و ضرورة تفعيل قنوات الاتصال و النمط القيادي السائد ، من أجل التأثير الإيجابي على أداء العاملين و الرفع من أدائهم.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمطاحن قصر البخاري

تمهيد :

بعد أن تعرفنا على المفاهيم النظرية المتعلقة بالتغيير التنظيمي و تطوير الأداء للعاملين والعلاقة بينهما من خلال الفصلين الأول والثاني سنحاول في هذا الفصل عرض مدى ملاءمتها مع واقع مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

يعتبر تحليل البيانات الميدانية وتفسيرها من المراحل المهمة، لأنها هي الآلية التي ينتقل بها الباحث من مرحلة التنظيم إلى المستوى النظري بعد أن ينتهي من الخطوات الإجرائية المتعلقة بنوع الدراسة والمنهج، والمتغيرات وأدوات جمع البيانات، استعدادا منه إلى جمع البيانات من الميدان، الذي تكتمل به حلقة الوصل بين النظري والواقع.

وسنحاول في هذا الفصل القيام بإجراءات الدراسة التطبيقية بدءا بتفريغ بيانات الدراسة والتعليق عليها واستخلاص النتائج وذلك حسب العينة العامة ثم حسب متغيرات الدراسة.

-المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

-المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطوات إجراءها.

- المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان واتجاهات الآراء.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة مطاحن قصر البخاري:

مطاحن قصر البخاري هي إحدى المركبات الصناعية التجارية التابعة لفرع حبوب وسط (البليدة) ، وتتمثل نشاطاتها في تحويلات الحبوب بنوعية (الصلب واللين) ، مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية لمدينة قصر البخاري ، ذات رأس مال يقدر بـ 366 مليون دينار جزائري ، أما بالنسبة لمنتوجاتها الرئيسية فتتمثل في السميد والدقيق ، مساحتها تقدر بـ 10 هكتارات منها 7.23 مبنية .

ويحتوي المجمع **AGRODIVE** على الفروع التابعة و هي كالآتي:

- فرع حبوب الوسط /البليدة؛
- فرع حبوب الأغواط؛
- فرع حبوب الغرب/سيدي بلعباس؛
- فرع حبوب الهضاب العليا / سطيف؛
- فرع حبوب الزيبان /بسكرة؛
- فرع حبوب قسنطينة.

➢ أما بالنسبة للتجهيزات فهي:

- OCRIM
- GOLFETTO
- PROKOP

وحدتها الملحقة :

- مطحنة السميد 1600 قنطار يوم بتاريخ بداية التشغيل 2015 .
- مطحنة الدقيق 2000 قنطارا يوم التشغيل 1980، وتم تجديدها عام 2001.

نشأتها :

وحدة الرياض بقصر البخاري أنشأت عام 1977 من طرف شركتين ايطاليتين للبناء هما شركة INTER COOP وشركة CMC وهي تقع جنوب ولاية المدية بحوالي 65 كلم وهي تابعة لمؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها فرع حبوب وسط (البليدة) FCC .

انطلقت هذه الوحدة في الانتاج في شهر ديسمبر 1980 بطاقة انتاجية تقدر بـ 2000 قنطار يوميا و هي تعمل 24/24 عن طريق 04 فرق متناوبة ويتمثل نشاط الوحدة فيما يلي :

- تحويل القمح الصلب الى دقيق (سميد)
- تحويل القمح اللين الى دقيق لين

وللمؤسسة مخازن استراتيجية تصل قدرتها الى 250.000 قنطار حيث تملك المؤسسة وسائل نقل خاصة بالمنتوج وحافلة خاصة بالعمال ولديها موقف سيارات خاص . حيث يوجد أعوان أمن في البوابة الخارجية للمؤسسة للتفتيش كما يوجد مكتب آخر داخلي للتوقيع في الدخول والخروج .

تعتمد هذه الوحدة في تموينها على ديوان الأغذية الصناعية للوسط O.A.I.C الذي يبعد عن مقرها بكيلومتر واحد فقط .

المطلب الثاني :خصائص مؤسسة مطاحن قصر البخاري

طبيعة النشاط:

1- مهام الوحدة:

تعتبر وحدة مطاحن قصر البخاري وحدة اقتصادية انتاجية ، حيث أنها تقوم بعملية الانتاج من خلال توفير المواد الأولية لتقوم بتحويلها إلى منتوج تام الصنع ومن مهامها :

- انتاج أغذية مركبة في أكياس .
- اعادة بيع المواد الأولية .

2- أهداف الوحدة:

- اشباع حاجيات ورغبات المصنع بصفة عامة والمستهلك بصفة خاصة .
- تحقيق الاكتفاء الذاتي محليا وجهويا .
- مساعدة وتموين التجار والمحترفين للمؤسسات المصغرة والمتوسطة .
- انتاج الأغذية المركبة .
- تسويق الأغذية.

3- نشاط المؤسسة:

للمؤسسة نشاط أساسي ونشاط ثانوي:

1- **النشاط الأساسي:** يتمثل في الصناعة وتسويق الأغذية وبيعها .

والمتمثلة في:

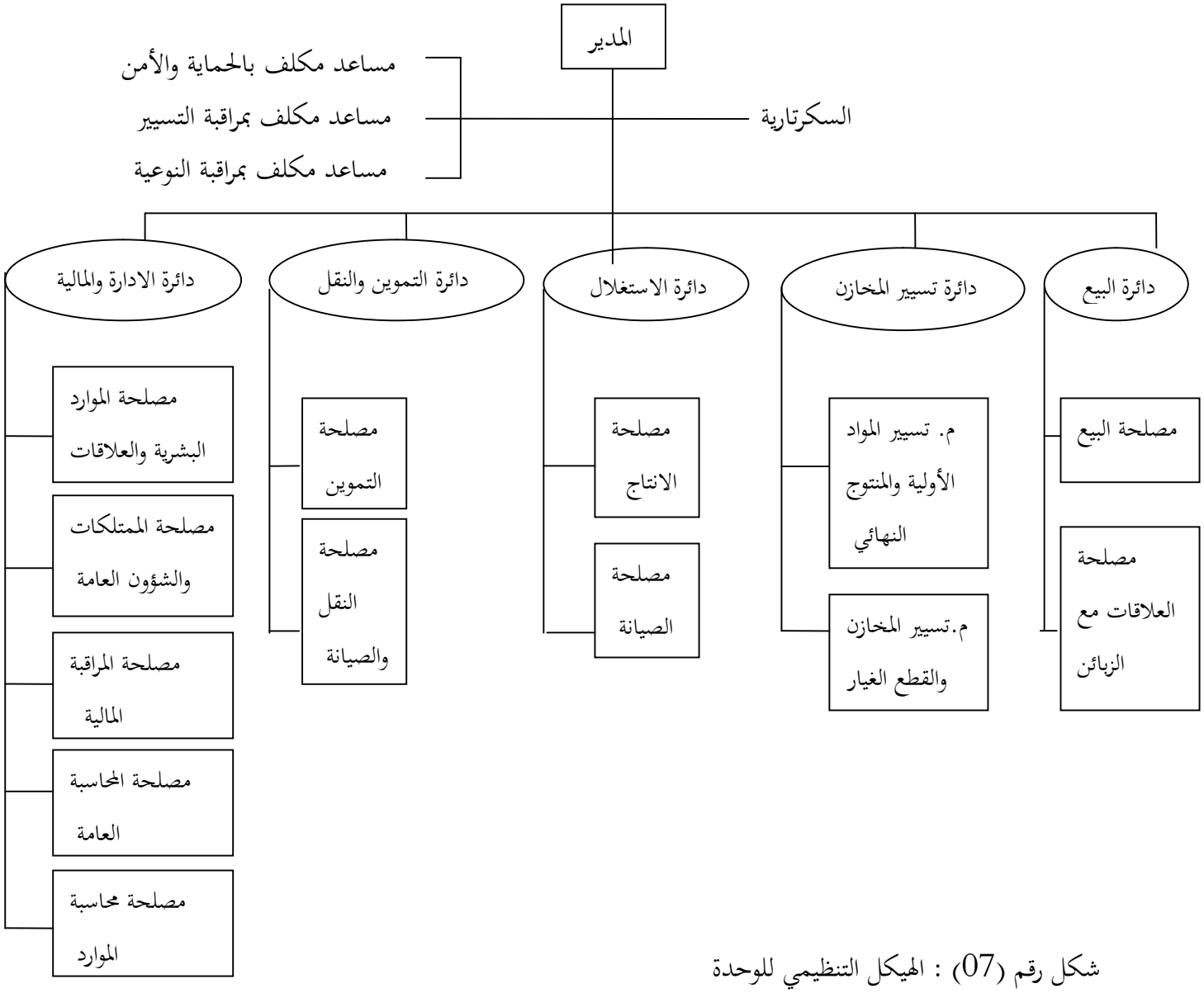
- تحويل القمح الصلب الى دقيق (سميد)
- تحويل القمح اللين الى دقيق لين

النشاط الثانوي : يتمثل في اعادة بيع المواد الأولية.

أهم نقاط البيع :يتم تسويق هذه المنتجات عن طريق مجموعة من نقاط البيع في ولايتين وهما كالآتي: ولاية المدية ممثلة في تسعة نقاط بيع ، اثنتان في مدينة المدية، خمسة نقاط بيع في قصر البخاري ، واحدة في الشهبونية وواحدة بعين بوسيف وولاية عين الدفلى ممثلة في ثلاثة نقاط بيع، واحدة في عين الدفلى، واحدة في جليدة وواحدة في جندل.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للوحدة

1- شكل الهيكل التنظيمي للوحدة :



شكل رقم (07) : الهيكل التنظيمي للوحدة

من الناحية التنظيمية تنقسم مؤسسة مطاحن قصر البخاري إلى عدة أقسام ومصالح وذلك لضمان التسيير الأمثل وتوزيع السلطات والمسؤوليات بالشكل الذي يضمن السير الحسن لنشاطها، وفيما يلي شرح لمكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

المدير العام :يعد المسؤول عن كل المديريات والمصالح في المؤسسة، ويشرف على تسيير ومراقبة المؤسسة من كل النواحي، بالإضافة إلى أنه:

يمثل الشركة خارجيا (النطاق الرسمي للمؤسسة)؛

يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات (مجلس المديرية العامة.)

أمانة المدير العام :تعد الأمانة العامة الجهة المسؤولة عن ربط باقي المصالح بالمدير العام فهي همزة الوصل بينهما ومن مهامها:

- توصيل تعليمات المدير العام لمختلف رؤساء المصالح؛
- تحرير اجتماعات الإدارة؛
- كتابة المراسلات وتوزيعها بين مختلف المصالح؛
- استقبال الضيوف (الزبائن، الإدارة العامة، الزوار)...؛
- استقبال، تسجيل وتوزيع البريد الوارد وإرسال البريد الصادر؛
- استقبال المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية وكذلك الفاكس.

مصلحة الشؤون القانونية :متابعة القضايا التي يكون المؤسسة طرفا فيها أمام مختلف الجهات القضائية سواء كانت القضايا تتعلق بالعمال أو بديون المؤسسة أو قضايا تجارية تتعلق بالنشاط التجاري للمؤسسة أو قضايا مختلفة وكذلك متابعة العقود والاتفاقيات التي تبرمها المؤسسة مع الشركاء الاقتصاديين.

قسم المراجعة الداخلية :وهو القسم المسؤول عن القيام بالمراجعة الداخلية للمؤسسة، تعد وظيفة الم ا رجعة الداخلية وظيفة مستقلة، وهي تقييم م ا رقبة العمليات على مستوى مصالح وأقسام المؤسسة، وهدف الم ا رقبة في هذا المجال تقدير وتقييم ناجعة مختلف المراقبات الأخرى أي متابعة أعضاء المؤسسة في أداء مسؤولياتهم، وفي هذا الهدف المراجع الداخلي يقدم التحليلات، التقييمات، الآراء ، التوصيات والمعلومات التي تخص الوظائف التي تمت فيها عملية الم ا رجعة في شكل تقارير.

قسم المالية والمحاسبة:يتولى مهمة الإشراف على مصلحتي المحاسبة العامة والمحاسبة المالية.

مصلحة المحاسبة :تهتم هذه المصلحة بالتسجيل الزمني للعمليات المنجزة من طرف المؤسسة (شراء، بيع ودفع الرواتب) وكذا استخلاص واستخراج المعلومات بعد كل أعمال نهاية السنة وأعمال الجرد، إعداد الميزانية وجدول حسابات النتائج ومراقبة حركة المنتوج (الإنتاج، الاستقبال، المخرجات والمبيعات.)

مصلحة المالية :يهتم هذا القسم بالخزينة والميزانية المالية (نفقات ونواتج)والعلاقة مع البنك بوجود مصلحة الصندوق التي بحوزتها دفتر الصكوك الخاص بالوحدة.

مصلحة النظافة والأمن :تنقسم هذه المصلحة إلى فرعين:

أ –فرع الأمن:

يشرف عليه رئيس فرع مسؤول على رؤساء أفواج يشرفون على مجموعة من أعوان الأمن. يمكن تقسيم مهامهم إلى قسمين:

مهام خاصة بالأمن العام:

- حراسة الشركة ووسائلها والآلات من كل سرقة أو تعدي...؛
- مراقبة كل من يدخل أو يخرج من المؤسسة؛
- إعطاء تأشيرة دخول الشاحنات من أجل رفع المنتوج.

مهام خاصة بالأمن الصناعي:

- المحافظة على أمن الآلات من الأخطار؛
- رش الأدوية على المواد الأولية والآلات لإزالة بعض الأخطار كإزالة السوس مثلا؛
- الحفاظ على صحة العمال من أخطار الآلات؛
- إتقان استعمال وسائل الدفاع عن الحريق.

ب –فرع النظافة:

يوجد تحت إمرة رئيس الفرع مجموعة من العمال والعاملات المسؤولين عن:

التنظيف الدوري؛ مراقبة مستوى مخزون المياه وتعقيمه.

قسم الإنتاج:يقوم هذا القسم باستقبال المواد الأولية المتمثلة في القمح بنوعيه الصلب واللين وتحضيره لطحنه، ثم بعد عملية الطحن يتم تصنيف المنتوج ووضعه في الأكياس المخصصة لتسليمه إلى القسم التجاري، كما يقوم بتحضير الأجهزة ومراقبة النوعية والجودة.

القسم التقني :يعمل على م ا رقبة وصيانة أجهزة الإنتاج وإصلاح أي عطل تقني فيها وتجديدها إن لزم الأمر وكذا المشتريات من قطع الغيار اللازمة للمؤسسة لتحسين الإنتاج، ويتبع لهذا القسم مصلحة المشتريات حيث تتكفل هذه المصلحة بتوفير المواد اللازمة لعمليات الإنتاج وذلك بشراء وسائل التعبئة والتغليف كالأكياس بمختلف أحجامها وأنواعها وكذا المواد واللوازم التي تدخل في عمليات الإنتاج بالإضافة إلى مواد التنظيف واللوازم المكتبية ويتبع للقسم المخزن الخاص بتخزين هذه المواد وقطع الغيار.

القسم التجاري :ويندرج تحت مهامه مصلحتين وهما:

أ –**مصلحة المبيعات** :يتم في مصلحة المبيعات تحقيق الصفقات التجارية وكذا تحديد الطلبيات، والقيام بالحسابات الخاصة بكمية المنتجات التي تخرجت من الإنتاج يوميا، والبحث عن أسواق جديدة وزبائن جدد والعمل على مواجهة المنافسين وتحقيق أكبر قدر من المبيعات، وتقوم باستقبال الزبائن وكذلك تحديد نوعية الزبون، كما لهذه المصلحة علاقة بقسم الإنتاج، حيث يصدر إليهم الأمر بإرسال البضاعة بعد تعبئتها، وتقوم أيضا بالإشراف على نقاط البيع.

مصلحة تغطية الديون :تعمل على تحصيل الديون المستحقة للزبائن الذين تجاوزوا آجال التسديد.

قسم مراقبة التسيير :وهو القسم المسؤول عن م ا رقبة التسيير الداخلي للمؤسسة يعمل على وضع الموازنات التقديرية ومقارنتها مع المحققة فعلا ثم يتم تحديد الانحرافات ومعرفة مسبباتها والعمل على تصحيحها من خلال تقارير(شهرية، ثلاثية، سداسية، سنوية) بعد تحليلها للنتائج المتوصل إليها.

قسم الموارد البشرية :وتحرص هذه المصلحة على حفظ ملفات العمال وتطبيق القانون وتراقب كل عمليات الفروع التي تحت مسؤوليتها، وبالتالي فإن هذه المصلحة مختصة بشؤون العمال من ملفات التشغيل والتسريح وكذا ملفات عقود التشغيل ومراقبة العمال من حيث الغيابات___.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة بمثابة الخريطة التي يستخدمها الباحث في دراسته، وتكمن أهميته في كونه يتضمن نموذج الدراسة وفرضيات البحث والمنهج المتبع في هذه الدراسة وحدودها والمجتمع، الذي قمنا بدراسة عينة منه والمتمثلة في موظفين المؤسسة.... وكذا أساليب العرض الإحصائي وطرق الاختبار الإحصائي.

المطلب الأول: مجتمع البحث وأدوات الدراسة.

يناقش هذا المطلب منهجية البحث المتبع في الدراسة وتحديد مجتمع البحث وكيفية اختيار عينة البحث ويستعرض أداة الدراسة والإجراءات المستخدمة في التحقق من صدقها وثباتها وأخيرا يوضح كيفية تطبيق البحث الميداني والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات.

أولا :مجتمع البحث وعينة الدراسة

نظرا لأهمية موضوع البحث لكونه من المفاهيم الحديثة في التسيير ومن أجل الحصول على نتائج أكثر صدق وواقعية تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة، التي نرى فيها متطلبات البحث. يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة العناصر أو الأفراد الذين ينصب الاهتمام في الدراسة المتعلقة بأثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة مطاحن براح.

بمعنى جميع العناصر المتعلقة بمشكلة الدراسة، وقد تم تحديد إطار مجتمع الدراسة بالموظفين في المؤسسة محل الدراسة ولأهمية هذه الدراسة فقد تم اختيار عينة من موظفين مطاحن براح لولاية المسيلة وعلى ضوء ذلك فقد تم توزيع 25استبيان على الموظفين لهذه المؤسسة، والذين يمثلون مجتمع الدراسة، وتم استرجاع 20استبيان.

تم توزيع 25استمارة على موظفين مؤسسة مطاحن قصر البخاري تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، تم جمع هذه الاستبيانات حيث تم استرداد 20استمارة منها، وبعد مراجعة الاستبيانات المسترجعة تم استبعاد 05استمارات لعدم اكتمالها، وتم اعتماد 15استمارة لغرض التحليل الإحصائي.

ثانيا: أدوات جمع البيانات

تمثل عملية جمع البيانات والحصول على المعلومات محور البحث العلمي وأساسه، لأنه بدون الحصول على البيانات والمعلومات لا يمكن أن تتم إجراءات البحث العلمي وخطواته الأخرى لذلك فجمع البيانات لها أدوات محددة تختلف باختلاف مناهج البحث التي اعتمدها الباحث كذلك موضوع الدراسة .في هذا

المطلب سنتطرق إلى المصادر الأولية والثانوية التي استخدامها في إعداد أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان والتي سنقوم بعرضها كذلك في هذا المطلب.

-المصادر الأولية لجمع البيانات:

تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري على المصادر البيانات الأولية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية ذات الصلة، والمذكرات والرسائل الجامعية التي لها علاقة بموضوع البحث، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الأنترنت المختلفة.

-المصادر الثانوية لجمع البيانات:

يتم الحصول على تلك البيانات إما عن طريق المقابلات أو الاستبيانات أو من المراسلين، أو طريق النماذج المحددة التي تتم عن الزيارات الميدانية.

-أداة جمع البيانات (أداة الدراسة):

اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبيان الذي صمم خصيصا لجمع المعلومات لأغراض الدراسة الأولية، والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها ليجيب عليها المستقصي، ليتم بعد ذلك تفريغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث .وقد تم تقسيم الاستبيان **إلى خمسة** أقسام وهي كالتالي:

القسم الأول: ويشمل السمات الشخصية وخصائص عينة الدراسة التي تشمل على)الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي (والتي اعتقدنا أن لها تأثيرا في اختلاف إدراك أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة.

القسم الثاني: يتكون من 05عبارات والتي تهدف لإبراز مدى التغيير في الهيكل التنظيمي.

القسم الثالث: يتكون من 04عبارات تهدف لمعرفة وجود الاتصال بالمؤسسة.

القسم الثالث :يتكون من 04عبارات تهدف لإبراز التغيير في الثقافة التنظيمية.

القسم الرابع :يتكون من 04عبارات تهدف لإبراز دور التغيير التنظيمي على أداء العاملين

ثالثا: إجراءات تحليل المعلومات

من خلال هذا المطلب سنشير إلى أهم الأدوات والطرق من الأساليب الإحصائية المناسبة لخصائص مجتمع وعينة الدراسة؛ بغرض عرض، معالجة وتحليل المعطيات.

أ -الأساليب والطرق الإحصائية في تحليل المعلومات

يستخدم الباحثون في دراساتهم العديد من الأساليب والطرق الإحصائية في تحليل المعلومات، ولقد استخدمنا بعضا من هذه الأساليب في دراستنا وسوف نتطرق لها للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم (في معالجة22) الإصدار

Statistical Package for Social Sciences

الإحصائية للعلوم الاجتماعية البيانات إحصائيا قصد الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتألف من:

1-التكرارات والنسب المئوية:

حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون التالي:

$$\text{النسب المئوية} = \frac{\text{التكرار مجموعة} \times 100}{\text{التكرارات الكلي مجموع}}$$

2-معامل الثبات ألفا كرونباخ:

لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة محصورة بين ( )0و (،)1فإذا كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة فإن هذا يعتبر مؤشرا جيدا على ثبات الاستبيان، وبالتالي صلاحية وملائمة هذا الاستبيان لأغراض الدراسة وكما هو معروف في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية فإن معامل الثبات يكون مقبولا ابتداء من .0.60

$$a = \frac{n}{n1}\left(1.\frac{\sum vi}{vt}\right)$$

α : يمثل ألفا كرونباخ

n : عدد الأسئلة

vi: التباين لأسئلة المحور

vt: يمثل التباين في مجموع محاور للاستمارة.

3-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

تم حسابهما لتحديد استجابات مفردات الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدة التشتت في التغيرات، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum(xi - x)^2}{N}}$$

4-معامل الارتباط بيرسون:

لتحديد درجة الارتباط بين المتغير التابع والمستقل، وتم حسابهما انطلاقا من برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

5-معامل الارتباط بيرسونR : لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

6-معامل التحديد R2 :لقياس نسبة التغيرات الحاصلة بين متغيرات الدراسة.

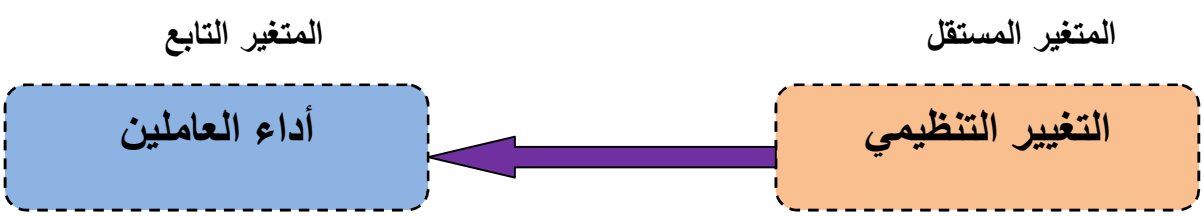
7- TEST T (One simple test) :لاختبار فرضيات الدراسة و الكشف عن التأثير بين المتغيرات.

8- TEST F :لقياس صلاحية النموذج لاختبار الفرضية.

ب-نموذج الدراسة.

انطلاقا مما سبق وفي ضوء إشكالية البحث وتساؤلات الدراسة وأهدافها وبعد مراجعة أدبيات الدراسة والبحوث ذات الصلة، تم تطوير نموذج الدراسة والذي تألف من متغيرين كما هو مبين في الشكل أدناه، حيث اشتملت الدراسة على متغير مستقل تمثل في (التغيير التنظيمي) ومتغير تابع تمثل في أداء العاملين.

الشكل رقم: 08 النموذج النظري للدراسة.



المصدر: مـن إعداد الطالب

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان.

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ويتمثل معامل الثبات أو المحك في معامل ألفا كرونباخ بينما معامل الصدق فهو يعبر عن جذر معامل الثبات وكانت نتائج معاملات الثبات لفقرا ت كما هي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 03 معاملات الثبات والصدق (طريقة ألفا كرونباخ)

محاور الاستبيان	العبارات	معامل الثبات قيمة (α) ألفاكرونباخ	معامل الصدق
التغيير في الهيكل التنظيمي	5 -1	0,911	0,954
الاتصال	4-1	0,916	0,957
التغيير في الثقافة تنظيمية وفي التكنولوجيا	4-1	0,902	0,950
دور التغيير على أداء العاملين	4-1	0,863	0,929
المجموع	17-1	0,966	0,983

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج-SPSS22

- من خلال هذه النتائج الموضحة في الجدول رقم 03 يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة للمحور الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي حيث بلغت 0,911 في حين بلغت قيمة عامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني: الاتصال 0,916 وبلغت قيمة عامل ألفا كرونباخ للمحور الثالث: التغيير في الثقافة تنظيمية وفي التكنولوجيا 0,902وبلغت قيمة عامل ألفا كرونباخ للمحور الرابع: دور التغيير في تطوير أداء العاملين 0,863 وهي قيم قوية وجيدة. كما نلاحظ أن قيمة المعامل لكلا لعبارات كانت كبيرة وقوية بلغت 0,966 وعلى هذا الأساس نقول أنه توجد علاقة قوية بين عبارات الاستبيان.

المطلب الثالث: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدارسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

في هذا المطلب سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية: وتشمل كل من الجنس، السن، الأقدمية، المستوى العلمي والمستوى الوظيفي لدى أفراد مجتمع الدارسة.

أولا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم 04 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	15	100,3
أنثى	0	0,0
المجموع	15	100,0

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائيSPSS -22

من الجدول رقم 04 نجد أن الذكور هم الذين يمثلون النسبة الكلية في عينة الدراسة بحيث بلغت نسبتهم 100 %من أفراد مجتمع الدراسة ونلاحظ غياب العنصر النسوي وبالتالي فإن النسبة الغالبة من أفراد عينة الدارسة هم من الذكور لان طبيعة العمل وظروفه لا تتناسب مع قدرات الجنس النسوي في المؤسسة قيد الدراسة.

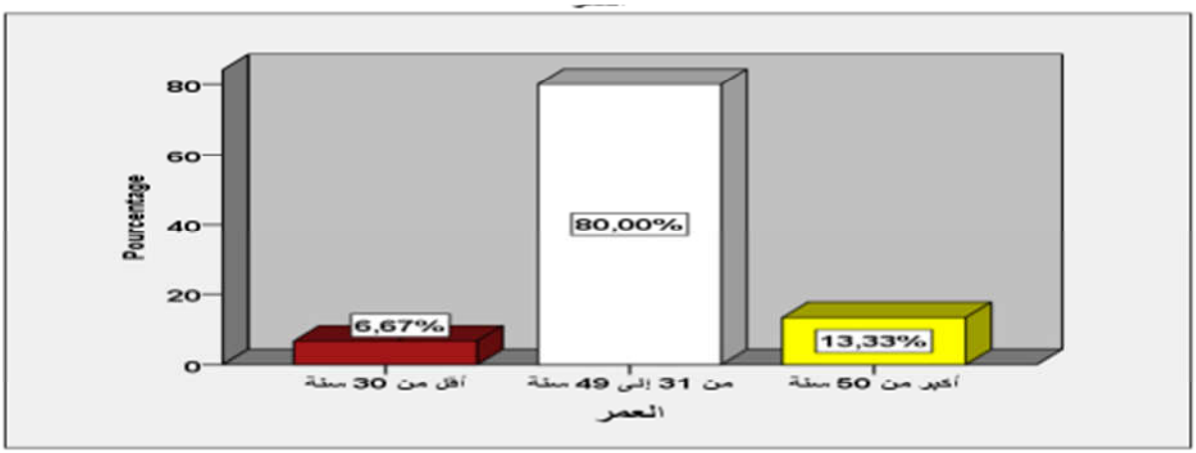
ثانيا :توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم 05 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	1	6,7
من 31 إلى 49 سنة	12	80,0
أكبر من 50 سنة	2	13,3
المجموع	15	100,0

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائجSPSS

الشكل رقم09: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 05

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الشريحة العمرية الأكثر انتشارا، في العينة المسحوبة من الشباب وتتراوح (49 -31 سنة) والممثلة بنسبة 80,0%وتليها نسبة 13,3%من الفئة العمرية(أكبر من 50سنـــــة) مقابل. و كانت أضعف نسبة للفئة العمرية (أقل من30سنة) والممثلة بنسبة 6,7%هذا ما يدل على السياسة التي تتبعها المؤسسة في استخلاف طاقاتها البشرية، هذا الاختلاف في وجود طاقات شبانية مما يمنحها ميزة من خلال قدرات وطاقات الأفراد العاملين فيها.

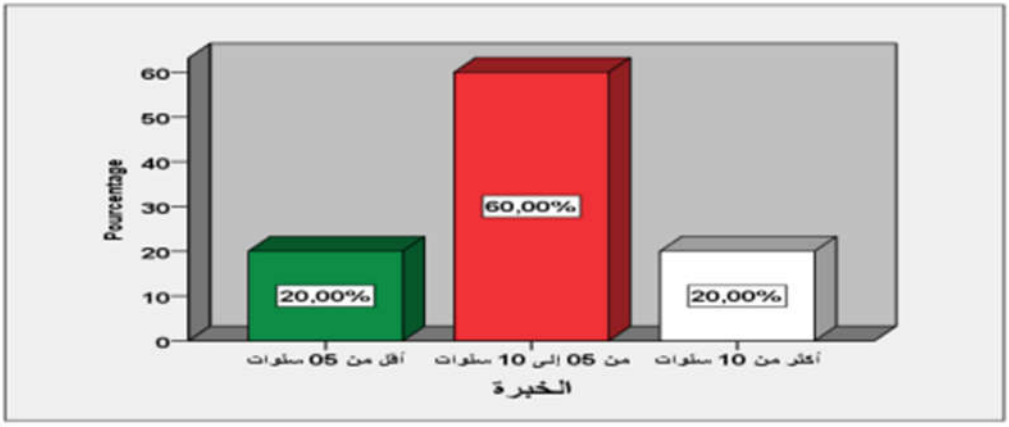
ثالثا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم 06 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة:

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	3	20,0
من 05 إلى 10 سنوات	9	60,0
أكثر من 10 سنوات	3	20,0
المجموع	15	100,0

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم 10 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول

- يوضح الجدول و الشكل أعلاه أن نسبة 60,0%من أفراد مجتمع الدراسة عدد سنوات خبرتهم (من 05إلى10سنوات)، و 20,0% من أفراد مجتمع الدراسة خبرتهم (أقل من 5سنوات،)و % 20,0من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح سنوات خبرتهـم (أكثر من 10سنوات) مما يدل على أن المؤسسة قيد الدراسة تحتفظ بكوادرها لمدة أطول ويوفر لهم كل الحوافز المادية والمعنوية ولذلك لتتجنب الاستقالات الجماعية لأدنى فرصة والانتقال إلى مؤسسة أخرى أضف إلى ذلك إلى صعوبة ظروف العمل تعمل المؤسسة كل جهدها للحفاظ بعمالها.

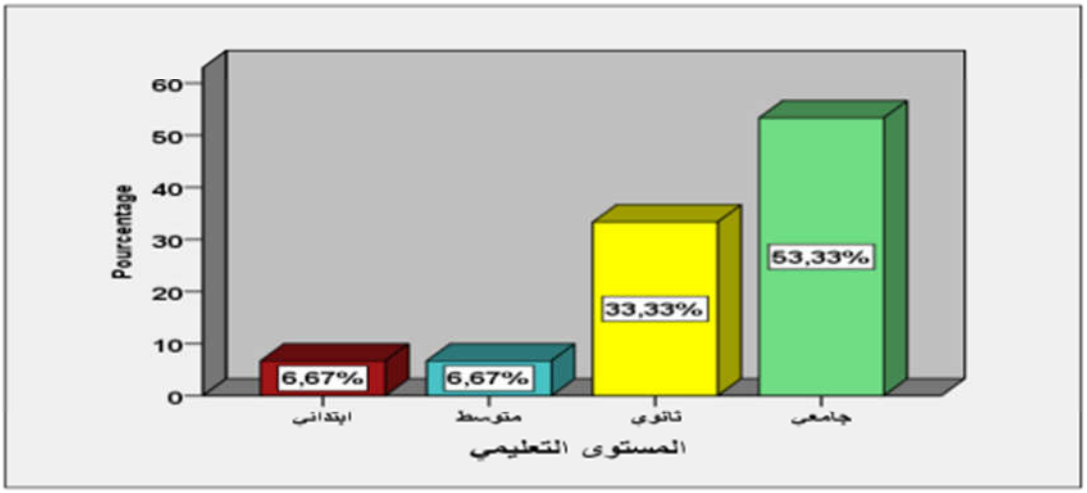
رابعا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم 07 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	1	6,7
متوسط	1	6,7
ثانوي	5	33,3
جامعي	8	53,3
المجموع	15	100,0

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج-SPSS

الشكل رقم: 11 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول.

- من الجدول رقم 07 والشكل رقم 09 عينة الدراسة حسب المتغير المؤهل العلمي حيث نلاحظ أن 53.3% من أفراد العينة لهم مستوى جامعي حيث كان عددهم 08عمال وجاءت فئة المستوى الثانوي في المرتبة الثانية حيث بلغ عدد أفرادها ضمن هذه الفئة 05عمال وبنسبة بلغت 33.3%وجاءت فئة المستوى المتوسط في المرتبة الثالثة بنسبة ،6.7%أما المستوى الابتدائي يتضمن عامل واحد بنسبة 6.7%.

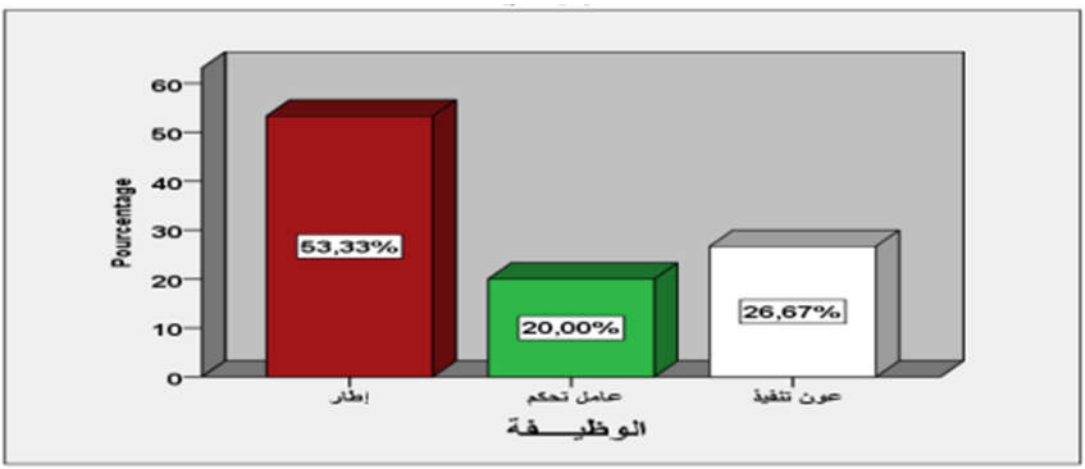
خامسا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب طبيعة الوظيفة

الجدول رقم08 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب طبيعة الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إطار	8	53,3
عامل تحكم	3	20,0
عون تنفيذ	4	26,7
المجموع	15	100,0

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 22

الشكل رقم 12 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب طبيعة الوظيفة



المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول

- من الجدول رقم 08 يتبين أن معظم أفراد العينة إطارات بنسبة 53,3%من أفراد مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى ذلك هناك ما نسبته 26,7 %من أفراد مجتمع الدراسة يشغلون منصب عمال تنفيذيين، في حين كانت نســـبة 20,0% يشغلون منصب عمال تحكم. الملاحظ من هذه النسب أن المؤسسة قيد الدراسة تملك إطارات بنسبة أكبر مما يؤكد النسبة العالية لفئة الجامعيين هم الذين يمثلون فئة الإطارات.

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان واتجاهات الآراء.

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة المستهدفة على عبارات أداة البحث الميداني، ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة وترتيبها بشكل تصاعدي انطلاقا من العبارة التي لها أكبر متوسط حسابي وأقل انحراف معياري.

- ✓ تم اعتماد مقياس لكارت(**Likert**)المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبيان، وقد تم ضبط المتوسط المرجح بحساب طول الفئة والتي تساوي عدد المسافات الفاصلة بين الدرجات أي 4 على عدد درجات المقياس أي 5 وبالتالي : طول الفئة هو 4/5 وبالتالي وزعت مجالات المتوسط كما هو موضح في الجدول وكان الشكل العام لمقياس لكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 09 درجة أهمية بنود الاستمارة.

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المجال	1-1.79	-1.8 2.59	-2.6 3.39	-3.4 4.19	-4.2 5

المصدر : من إعداد الطالب.

المطلب الأول: تحليل العبارات واتجاهات الآراء

وللتعرف على وجهة نظر المبحوثين حول التغيير في الثقافة تنظيمية وفي التكنولوجيا سوف نقوم بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وترتيب استجابات عينة الدراسة لعبارات المحور الثالث ومعرفة الاتجاه العام لكل عبارة.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم 10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	العبـــــارات	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	تكرار / النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب حسب الاتجاه
1	التثقيف عن طريق المناقشة الجماعية للمشاكل التي تواجهها المؤسسة وأهداف التغيير	1	2	5	2	5	تكرار	3,53	1,30	موافق	2
		6,7	13,3	33,3	13,3	33,3	النسبة				
2	قيم العلاقات الإنسانية وقيم النظم المفتوحة ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير التنظيمي	1	3	4	2	5	تكرار	3,47	1,36	موافق	4
		6,7	20,0	26,7	13,3	33,3	النسبة				
3	التطور التكنولوجي دفع بنبني عملية التغير التنظيمي في المؤسسة	0	4	4	3	4	تكرار	3,47	1,19	موافق	3
		0	26,7	26,7	20,0	26,7	النسبة				
4	تتسم الإمكانيات التكنولوجية بكفاءة عالية لإنجاح عملية التغير التنظيمي	0	3	4	3	5	تكرار	3,67	1,18	موافق	1
		0	20,0	26,7	20,0	33,3	النسبة				
نتيجة المحور الثالث: التغيير في الثقافة تنظيمية وفي التكنولوجيا								3,53	1,11	موافق	

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 22-

حسب آراء أفراد العينية جاءت العبارة (تتسم الإمكانيات التكنولوجية بكفاءة عالية لإنجاح عملية التغيير التنظيمي) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,67 و انحراف معياري 1,18 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن مناخ تنظيمي ملائم من حيث الإمكانيات التكنولوجية لإنجاح عملية التغيير التنظيمي ،وجاءت العبارة (التثقيف عن طريق المناقشة الجماعية للمشاكل التي تواجهها المؤسسة وأهداف التغيير) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,53 و انحراف معياري 1,30 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك أسلوب الحوار و التواصل لحل المشاكل التي تواجهها المؤسسة وأهداف ،و جاءت العبارة (التطور التكنولوجي دفع بتبني عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,47 و انحراف معياري 1,19 و في اتجاه عام موافق مما يدل أن للتكنولوجيا المعلومات أثر إيجابي على تبني عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة ، وجاءت العبارة(قيم العلاقات الإنسانية وقيم النظم المفتوحة ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير التنظيمي) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,47 و انحراف معياري 1,36 و في اتجاه عام موافق مما يدل على القيم و العلاقات الإنسانية متوفرة و هي تمثل أسس الثقافة التنظيمية و عند توفرها لا تكون هناك مقاومة للتغيير وبالتالي تدعيم للتغيير التنظيمي.

وبصفة عامة قد تبنين: أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (التغيير في الثقافة تنظيمية وفي التكنولوجيا) يساوي 3,53 و بانحراف معياري 1,11 وفي اتجاه عام موافق ؛ مما يدل على هناك تغيير في الثقافة تنظيمية وفي التكنولوجيا إسنادا غلى إجابات عينة الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل العبارات واتجاهات الآراء المحور الثاني (الاتصال).

وللتعرف على وجهة نظر المستجوبين حول مدى إسهام البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين سيتم بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وترتيب استجابات عينة الدراسة لعبارات المحور الثاني ومعرفة الاتجاه العام لكل عبارة.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم11 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	العبـــــارات	تكرار / النسبة: معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب حسب الاتجاه
1	وجود اتصال جيد ودائم بين المسؤولين والعاملين	1	3	2	4	5	3,60	1,35	موافق	2
		6,7	20,0	13,3	26,7	33,3				
2	تتميز المؤسسة بسهولة وانسياب الاتصالات بين أقسامها المختلفة	2	3	4	2	4	3,20	1,42	محايد	3
		13,3	20,0	26,7	13,3	26,7				
3	يتم إشراك العاملين في صنع القرارات الخاصة بالتغيير داخل المؤسسة	0	2	5	3	5	3,73	1,10	موافق	1
		0	13,3	33,3	20,0	33,3				
4	توفر المعلومات بصورة واضحة حول التغيير الحاصل	3	3	2	2	5	3,20	1,61	محايد	4
		20,0	20,0	13,3	13,3	33,3				
نتيجة المحور الثاني: الاتصال							3,43	1,24	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 22

حسب آراء أفراد العينية جاءت العبارة (يتم إشراك العاملين في صنع القرارات الخاصة بالتغيير داخل المؤسسة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,73 و انحراف معياري 1,10 و في اتجاه عام موافق مما يدل على هناك لامركزية القرار في هذه المؤسسة و إشراك العاملين في صنع القرارات الخاصة بالتغيير داخل المؤسسة ،وجاءت العبارة (وجود اتصال جيد ودائم بين المسؤولين والعاملين) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,60 و انحراف معياري 1,35 و في اتجاه عام موافق مما يدل على التواصل و الاتصال بين القمة الاستراتيجية و المستويات الأخرى و في كل الاتجاهات ، و جاءت العبارة (تتميز المؤسسة بسهولة وانسياب الاتصالات بين أقسامها المختلفة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,20 و انحراف معياري 1,42 و في اتجاه عام محايد نلاحظ أنه لم يتم الفصل في هذه الإجابة و استنادا إلى العبارات السابقة و المتوسط الحسابي القريب للمجال الموافق يمكن أن نقول أن هناك اتصال أفقي، نازل وصاعد في هذه المؤسسة، وجاءت العبارة(توفر المعلومات بصورة واضحة حول التغيير الحاصل) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,20 وانحراف معياري 1,61 وفي اتجاه عام محايد و نلاحظ أيضا أنه

لم يتم الفصل في هذه الإجابة و استنادا إلى العبارات السابقة و المتوسط الحسابي القريب للمجال الموافق يمكن أن نقول أن توفر للمعلومة الملائمة في الوقت المناسب.

وبصفة عامة قد تبنين: أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (الاتصال) يساوي 3,43 و بانحراف معياري 1,24 وفي اتجاه عام موافق ، مما يدل على أن هناك اتصال بين مختلف المستويات الإدارية و في كل الاتجاهات إسنادا غلى إجابات عينة الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل العبارات واتجاهات الآراء (دور التغيير في تطوير أداء العاملين)

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم 12المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	العبـــــارات	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب حسب الاتجاه
		تكرار								
		النسبة								
1	الهيكل التنظيمي المرن يساعد على تحسين وتطوير أداء العاملين	0	3	5	2	5	3,60	1,18	موافق	2
		0	20,0	33,3	13,3	33,3				
2	الاتصال الفعال واستخدام وسائل اتصال حديثة زادت من سرعة إنجاز الأعمال	4	1	4	0	6	3,20	1,70	محايد	3
		26,7	6,7	26,7	0	40,0				
3	التكنولوجيا المتاحة أدت إلى تقليل الجهد وتوفير الوقت، وتطوير أداء العاملين.	0	0	2	7	6	4,27	0,70	موافق بشدة	1
		0	0	13,3	46,7	40,0				
4	تحديث القيم العاجزة عن مسايرة التغييرات يطور أداء العاملين	0	0	2	7	6	4,27	0,70	موافق بشدة	1
		0	0	13,3	46,7	40,0				
نتيجة المحور الرابع: دور التغيير على أداء العاملين							3,83	0,97	موافق	

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 22

حسب آراء أفراد العينية جاءت العبارتين (التكنولوجيا المتاحة أدت إلى تقليل الجهد وتوفير الوقت وتطوير أداء العاملين) و (تحديث القيم العاجزة عن مسايرة التغييرات بتطوير أداء العاملين) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,27 و انحراف معياري 0,70 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن التكنولوجيا الحديثة لها أثر إيجابي على الجهد ،الوقت ،تطوير أداء العاملين ،تحديث القيم العاجزة و هذا الأخير يساعد أيضا في تطوير أداء العاملين وجاءت العبارة (الهيكل التنظيمي المرن يساعد على تحسين وتطوير أداء العاملين) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,60 وانحراف معياري 1,18 و في اتجاه عام موافق مما يدل على قابلية التغيير في الهيكل التنظيمي يساعد أيضا على تحسين وتطوير أداء العاملين ،و جاءت العبارة (الاتصال الفعال واستخدام وسائل اتصال حديثة زادت من سرعة إنجاز الأعمال) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,20 و انحراف معياري 1,70 و في اتجاه عام محايد نلاحظ أيضا أنه لم يتم الفصل في هذه الإجابة و استنادا إلى العبارات السابقة و المتوسط الحسابي القريب للمجال الموافق يمكن أن نقول أن الاتصال الفعال واستخدام وسائل اتصال حديثة لها أثر إيجابي على سرعة إنجاز الأعمال.

وبصفة عامة قد تبنين: أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور (دور التغيير في تطوير أداء العاملين) يساوي 3,83 و بانحراف معياري 1,97 وفي اتجاه عام موافق ؛ مما يدل على أن هناك أثر للتغيير التنظيمي على أداء العاملين إسنادا غلى إجابات عينة الدراسة.

وتكمن نتائج المحور الأول المحصل عليها المتعلقة بالثقافة التنظيمية والتي تدل على قبول أفراد العينة لفقرات هذا المحور و أن التغيير بالنسبة للمحور الثاني فكانت نتيجة فقراته بين موافق ومحايد على وجود اتصال فعال بين أفراد العاملين والتشارك في صنع قرارات التغيير، والمحور الثالث تبلورت نتائجه بتمسك الأفراد بالقيم والمعتقدات وصعوبة التخلي عنها.

وفي الأخير هناك عدة عوامل لتحسين أداء العاملين من خلال تبني عملية التغيير بتفعيل قنوات الاتصال و التغيير في نمط القيادة الفعالة.

خلاصة:

لقد عملنا من خلال هذا الفصل على التعرف على مدى تأثير التغيير التنظيمي على تطوير أداء العاملين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري O.N.A.P، وأين تعرفنا على نشأتها ولمحة عن هذه المؤسسة ومنتجاتها، ورأس مالها وعدد عمالها...إلخ، من ثم تطرقنا إلى الأهمية والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وهيكلها التنظيمي، لنقوم بعد ذلك بتوزيع استمارة على موظفيها وعملنا على تفريغها ومعالجتها باستخدام برنامج ،SPSS وبعد التحليل توصلنا إلى نتائج عديدة أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين للمؤسسة محل الدراسة، وهذا الأثر يتجلى في كل من تأثير طبيعة الثقافة التنظيمية وعملية الاتصال وتأثير التكنولوجيا النمط القيادي المطبق.
وفي الأخير توصلنا أن التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن قصر البخاري O.N.A.P أمر حتمي وأن أي مؤسسة قد تتعرض للتغيير وذلك بفعل التطورات والتغييرات المتواصلة.

الخـــاتمة

خاتمة:

لقد أصبحت عملية التغيير التنظيمي حقيقة لا بد منها، فالعصر الحالي هو عصر التغييرات السياسية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية، وعالم اليوم هو عالم تعددت فيه المؤثرات وتنوعت أشكال المنافسة وانهارت خلاله الفواصل الزمنية والمكانية بين الدول والأسواق، فالحدود المادية بين الدول لم تعد تؤثر على الأعمال كما كان الوضع في الماضي، حيث أن بقاء هذه الأعمال بات يتوقف على النظرة الشمولية للعالم ككل، والتغيير التنظيمي كونه سمة من سمات الحضارية للعالم المتقدم فهو يمس الأفراد والمنظمات دون استثناء.

وقد أصبحت إدارة المؤسسة تواجه موقف جديد مفروض عليها لذا عليها التغيير في المفاهيم والأسس والقيم، فوضع الجميع أمام مواقف لا تترك مجالا للاختيار أما السير معها لمواكبة ما يحصل وربما تحقيق السبق فيها بالمبادرة إليه، كما أن العمل على اكتشاف التغيرات ومحاولة التعامل معها أصبح غير كاف بل يجب توقعها أو ربما المبادرة بإحداثها، فالمبادرة هي التي تحقق نتائج جيدة وليس القدرة على رد الفعل.

إن تحديات التغيير التنظيمي يتطلب وجود أفراد لديهم القدرة والمهارات اللازمة لأداء جيد، فقد أصبح الأداء يترافق مع كل صور النجاح الذي تحققه المؤسسات والإدارات، فالمنظمات التي تسعى لتحقيق النجاح هي تلك التي تعمل على التأثير على أداء أفرادها وتوجيههم نحو تحقيق أهدافها.

فهناك عدة عوامل تؤثر على التغيير التنظيمي كفعالية الاتصال و التغيير القيادي ، فالتغيير التنظيمي يعد استثمارا حقيقيا لنجاح المؤسسة مع وجود الاتصال الفعال والهيكل التنظيمي المرن و القيادة الفعالة والثقافة الداعمة لإنجاحه.

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا سواء النظرية أو الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. نتائج النظرية:

-ضرورة دعوة العاملين للمشاركة في صناعة القرار حول التغيير التنظيمي تعتبر أهم الوسائل التي يتعين الاهتمام بها لأن القرار يكون أكثر قبولا والتزاما لمن اشترك في صناعته واتخاذه، وهي أهم سبل معالجته مقاومة التغيير.

-المنظمات التي تسعى لتحقيق النجاح هي التي تعمل على التأثير على الأداء فالمنظمة لكي تحقق نجاح التغيير التنظيمي يجب أن تكسب رضا العاملين واستدعائهم لقبوله وتنفيذه.

-إن وجود خطة للتعبير تكون واضحة ومتكاملة تؤدي إلى وجود توافق بين العاملين ومتطلبات العمل وهذا ما يساعد على التأقلم مع الواقع الجديد وزيادة دافعيتهم للعمل من أجل المزيد من التطور والتقدم.

-يعتبر عدم رضا العامل للتغيير مقاومة للتغيير التنظيمي فيقل التزامه للعمل ويضعف ولاؤه للمنظمة مما يسبب تعطيلا للعمل، ومن جهة أخرى يمكن أن تكون هذه المقاومة فرصة لتفحص مقترحات التغيير بشكل معمق وبجدية لاكتشاف الأخطاء ومعالجتها.

-التغيير في الثقافة التنظيمية أمر معقد كونه يمس القيم والعادات، ولقد وجب على المؤسسة إقناع العاملين وتشجيعهم لأفكار جديدة بتقديمهم الحوافز والمكافآت.

2. النتائج التطبيقية:

من خلال تحليل استخدام برنامج الحزم الإحصائية Statistical package الإصدار22 في معالجة البيانات الإحصائية قصد الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضيتها من خلال محاور الاستبيان والتي توصلنا إلى ما يلي:

- وجود تواصل بين أفراد المؤسسة دليل على الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية لها فإن معدل المتوسط الحسابي3.43% والانحراف المعياري 1.24% باتجاه موافق.

- صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية وتمسك الأفراد بعاداتهم وتقاليدهم وقيمهم وعدم التخلي عنها، فكان المعدل المتوسط الحسابي،5.53%والانحراف المعياري 1.11%باتجاه موافق.

- صعوبة التأقلم مع التغيير في نمط القيادة الجديد و ادخال أفكار جديدة في الوسط الوظيفي.

–وأخيراً وبصفة عامة وحسب المتوسط الحسابي 3.83 والانحراف المعياري 1.97 في اتجاه عام موافق، يدل على أنه هناك أثر للتغيير التنظيمي في تطوير الأداء للعاملين.

3. الاقتراحات:

على ضوء الإطار النظري للدراسة ونتائج البحث نقدم مجموعة من الاقتراحات، التي نأمل من خلالها المساهمة في دفع عجلة التغيير التنظيمي الهادف إلى الرفع من أداء العاملين وأداء المؤسسة ككل وهي كالتالي:

–ضرورة الاعتماد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة، والابتعاد عن الهياكل المركزية التي تميل إلى السلطة وتمركزها بدلاً من الانفتاح والمرونة التي تدعم عمليات التغيير.

–ضرورة تفعيل وسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية للتواصل مع العاملين ومعرفة مواطن الخلل في التغيير والحصول على أفكار جديدة قد تسهم في رفع كفاءة الأداء.

–إشراك العاملين في اتخاذ قرارات التغيير، يعد تحفيزًا لكافة المستويات الإدارية للعمل مع بعضها بأحسن صورة لإنجاح التغيير النظامي، خاصة أن الدراسة الميدانية أثبتت وجود هذا النوع من التحفيز لأنّه لب الإدارة العصرية، لما له من أثر كبير وقوي على المؤسسة والعاملين فيها.

–يجب على المنظمة النظر للتغيير على أنّه عملية مستمرة، فلا تكتفي بمجموعة من البرامج التي تقدمها لعامليها، ولكن الأمر يتطلب المتابعة والتجديد بصفة دورية وتبًعا للاحتياجات المتجددة.

4. آفاق البحث:

إن هذه الدراسة قد حاولت معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة التي أمكن الحصول عليها، ومنه لا يمكن اعتبار هذا الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع وأبعاده، وبهذا الصدد وفي إطار إنجاز بحثنا هذا أثار انتباهنا عدة مواضيع يمكن أن تكون مواضيع بحث مستقبلاً من طرف الطلبة والباحثين والمتمثلة كما يلي:

–دور الاتصال في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي.

–دور التحفيز في إنجاح التغيير التنظيمي والتقليل من مقاومته.

– دور التغيير التنظيمي في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

قـــائمـــة المـــراجـــع

باللغة العربية:

أولا: الكتب:

1. كامل بربر، الادارة عملية و نظام ،المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت ،1996 ،ط 1، ص ص 118.117.
2. عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن 21،دار الوفاء للطباعة ،ط 1 ، المنصورة (مصر)،2000،ص09.
3. شرفي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، دار حامد، الأردن، 2000، ص 36.
4. محمد بن يوسف النمران العطيات ، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن 21،دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان 2001،ص94.
5. صبحي العتيبي ، تطور الفكر و الأنشطة الادارية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2002 ، ص 107 .
6. عبد الرحمان بن ناصر السعدي ، تيسيير الكريم الرحمان في كلام المنان ، مكتبة صفا،مصر ،2002،ص183.
7. خالد عبد الرحمان الهيني، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع،ط2 ، الأردن ، 2005 ، ص200.
8. مصطفى نجيب شاويش إدارة الموارد البشرية دار الشروق للنشر و التوزيع ،الأردن،2005،ص 200.
9. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار الناشر، د مؤلف ،القاهرة(مصر)،2005،ص 505.
10. سيد محمد جاد الرب ، السلوك التنظيمي موضوعات و تراجم ، مطبعة العشرى ، القاهرة (مصر) ،2005،ص 636.
11. ناصر جرادات ، أحمد عريفات ، أحمد المعاني ، إدارة التغيير و التطوير ، إثراء للنشر و التوزيع ،الأردن ،2005، ص ص 34.32.
12. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ،الأردن،2005،ص143.
13. زيد منير عبودي ، إدارة التغيير و التطوير ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان (الأردن) ، 2007 ،ط1 ، ص 21.

14. أحمد ماهر، تطور المنظمات الدليل العلمي، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 240 .
15. عبودي زيد منير ، القيادة و دورها في العملية الإدارية ، دار البداية ، الأردن ، 2007 ، ص 07.
16. محمد الدين الفيروز، القاموس المحيط، دار البحث، مصر، 2008 ص12.
17. نواف كنعان ، القيادة الادارية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ،عمان (الأردن)،2009 ،ط1،ص 429.
18. جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي و التطور الاداري ، دار هومة للطباعة و النشر ،الجزائر ،2009،ط3،ص60.
19. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2009 ،ص105.
20. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون و موزعون، الأردن، 2010، ص45.
21. محمد قاسم القرويني، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ،الأردن ،2010 ، ص 187.
22. أنس عبد الباسط عباس السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن،2011،ص 239.
23. سيد سالم عرفة ، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الحرية ،الاسكندرية (مصر) ،2019،ص20.

ثانيا: أطروحات و مذكرات:

24. عبد مطر العتيبي، تقييم الأداء الأمني في البنوك التجارية ، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية،2002،ص12.
25. علاوي عبد الفتاح ، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ،أطروحة دكتوراه ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر 3،2003،ص ص،22.21.
26. نائلة نعمان، سياسات تقييم أداء العاملين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الاسلامية،فلسطين،2004،ص20.
27. الصالح جليح ، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال جامعة الجزائر،2006،ص126.

28. مبارك أحمد العتيبي أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين مذكرة ماجستير جامعة عمان ،الأردن ،2007،ص41.

29. صالح بن سليمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في إ ت ،أطروحة دكتوراه ، تخصص علوم إدارية ،جامعة نايف للعلوم الأمنية،السعودية،2008،ص30.

30. مشغلي بلال ، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال، مذكرة ماجستير ،تخصص اقتصاد و تسيير، جامعة فرحات عباس،سطيف،2011،ص07.

31. أحمد يوسف دودين ، إدارة التغيير و التطور التنظيمي ، دار البازوري ،عمان (الأردن) ،2012،ص19.

32. أمينة الشحري ، الأمن النفسي و علاقته بكفاءة الأداء ، مذكرة ماجستير تخصص تربية ، جامعة نزوى ،فلسطين،2013،ص 38.

33. جهلان فاروق، أثر المطابقة وفق الإيزوا (9000) في أداء العاملين ، مذكرة ماستر ،تخصص إدارة أعمال ، جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،2013،ص ص 23.22.

34. علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3 ، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال،2013،ص 65.

35. حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمة، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان(الأردن)،2013،ط4،ص 376.

36. جوهري حنان، أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين ، مذكرة ماستر تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية ، جامعة البويرة،2014،ص 47 .

37. سمية ترشة ، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة ، مذكرة تخرج ماستر ، جامعة الوادي ، قسم علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات ، 2015 ، ص 36.

38. الصلاح هادي الحسيني ، القيادة الإدارية ، أثرها في إدارة الموارد البشرية ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، الأردن ، 2015 ، ص 52 .

39. شاوي صباح ، أثر التنظيم الاداري على أداء المؤسسات ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسيير، جامعة سطيف،2016،ص208 .

ثالثا: المداخلات.

40. داودي الطيب، محبوب مراد ، مداخلة ، إدارة التغيير كمدخل لاستخدام التكنولوجيا المعلوماتية و الاتصال في منظمات الأعمال ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، يومي 18-19 ماي 2010 ، ص3.

قـــائمـة الملاحـــق

الاستبيان:

الملحق رقم 1

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته يقوم الطالبة بإعداد بحث بعنوان "دور التغيير التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين" والذي يندرج ضمن متطلبات الحصول على درجة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، وبغرض إتمام هذه الدراسة أستسمحكم أن تتفضلوا بالمشاركة في إثراء هذا الموضوع من خلال الإجابة على الأسئلة الموجودة بهذه الاستمارة وهذا من أجل التعرف على آرائكم، حتى يتم التوصل إلى نتائج موضوعية، نلتمس من سيادتكم الإجابة على جميع الأسئلة بكل عناية ووضوح، كما أحيطكم علما أن إجابتكم تبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض علمية.

وأخيرا أشكر لكم حسن تعاونكم ومساهمتكم في هذا البحث.

الطالب: شيخ بلال.

ملاحظة :يتم وضع العلامة (×) أمام الإجابة المناسبة.

أولا: المعلومات الشخصية:

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

السن : أقل من 30سنة ☐ من 31إلى 49 ☐ أكبر من 50سنة ☐

المستوى الدراسي :

ابتدائي متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

نوع الوظيفة : إطار ☐ عمال تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

الأقدمية في المؤسسة: أقل من 5سنوات ☐ من 05إلى 10سنوات ☐

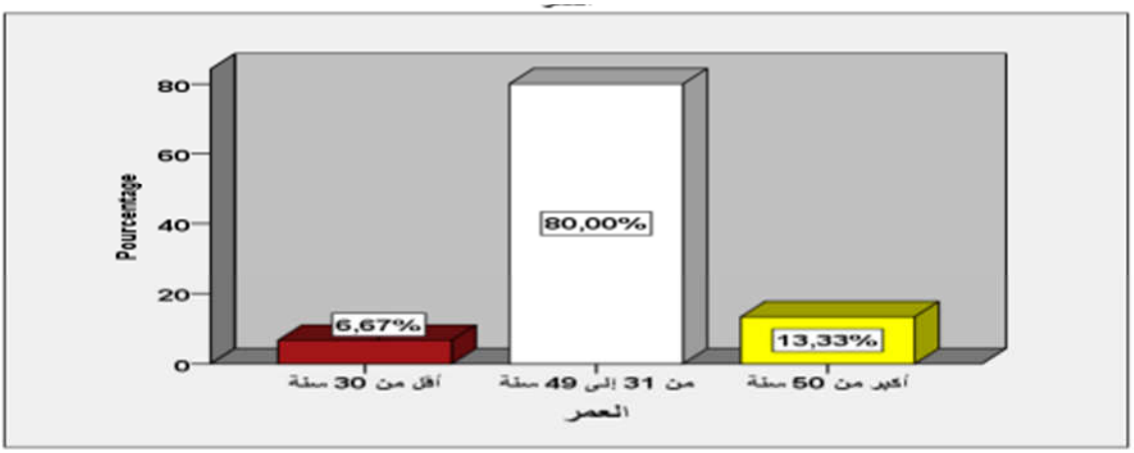
أكثر من 10سنوات ☐

ثانيا: الأسئلة

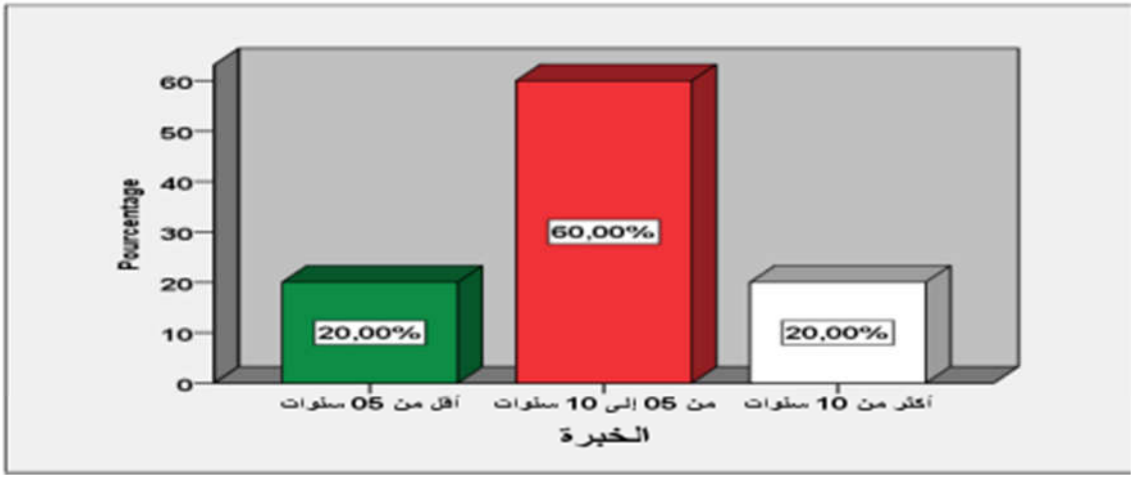
	المحور الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي	موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشد
01	يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي الحالي					
02	يساعد الهيكل التنظيمي على تطبيق عملية التغيير التي تنتهجها المؤسسة					
03	توجد خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية بعد التغيير في الهيكل التنظيمي05					
04	يعمل الهيكل التنظيمي بعد عملية التغيير على زيادة تفويض الصلاحيات للعاملين					
05	تعمل المؤسسة على تقليل المركزية في صنع القرارات المرتبطة بالتغيير					
	المحور الثاني: الاتصال	**موافق**	**موافق بشدة**	**محايد**	**معارض**	**معارض بشد**
01	وجود اتصال جيد ودائم بين المسؤولين والعاملين					
02	تتميز المؤسسة بسهولة وانسياب الاتصالات بين أقسامها المختلفة					
03	يتم إشراك العاملين في صنع القرارات الخاصة بالتغيير داخل المؤسسة					
04	توفر المعلومات بصورة واضحة حول التغيير الحاصل					
	المحور الثالث: التغيير في ثقافة تنظيمية	**موافق**	**موافق بشدة**	**محايد**	**معارض**	**معارض بشدة**
01	التثقيف عن طريق المناقشة الجماعية للمشاكل التي تواجهها المؤسسة وأهداف التغيير					
02	قيم العلاقات الإنسانية وقيم النظم المفتوحة ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير التنظيمي					

03 04	التطور التكنولوجي دفع بتبني عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة تتسم الإمكانيات التكنولوجية بكفاءة عالية لإنجاح عملية التغيير التنظيمي					
	المحور الرابع: دور التغيير التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين	**موافق**	**موافق بشدة**	**محايد**	**معارض**	**معارض بشد**
01 02 03 04	الهيكل التنظيمي المرن يساعد على تحسين وتطوير أداء العاملين الاتصال الفعال واستخدام وسائل اتصال حديثة زادت من سرعة انجاز الأعمال التكنولوجيا المتاحة أدت إلى تقليل الجهد وتوفير الوقت، وتطوير أداء العاملين. تحديث القيم العاجزة عن مسايرة التغييرات بطور أداء العاملين					

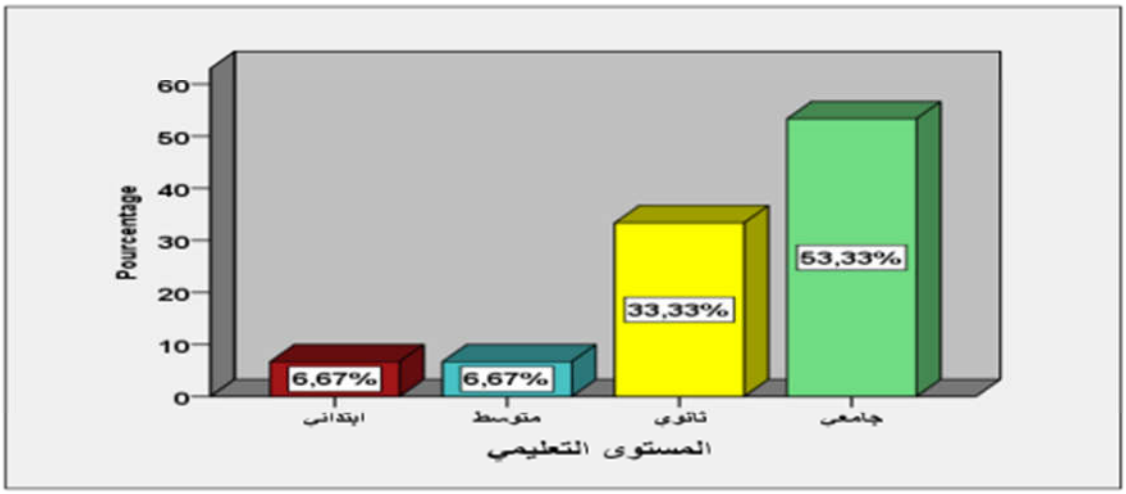
الملحق رقم 02:



الملحق رقم 03:



الملحق رقم 04:



الملحق رقم 05:

