وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع:

التغيير رالتنظيمي و أثره على أداء العاملين

مع دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الجلفة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: الاقتصاد التطبيقي في المالية وإدارة الأعمال

إعداد الطالبة:

فاطنة بلقرع

إشراف الأستاذ:

الدكتور حسين يرقي

لجنة المناقشة:

أ.د. علي عبد الله.....	**(جامعة الجزائر)**	**رئيسا**
د. حسين يرقي.....	**(جامعة المدية)**	**مشرفا ومقررا**
د. علي خليد.....	**(جامعة الجزائر)**	**عضوا ممتحنا**
د..عمر غزازي.....	**(جامعة البليدة)**	**عضوا ممتحنا**

السنة الجامعية:2011/2010

شكر وتقدير

أتقدم بالشكر والحمد والثناء إلى المولى عز وجل صاحب النعمة والجلال والإكرام الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، وأتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الكبير والعرفان الجميل إلى:

≅ الأستاذ الفاضل الدكتور " يرقي حسين" الذي أشرف على هذه المذكرة حيث بفضل الله ثم بفضل جهده المتواصل، وتوجيهاته السديدة أثناء فترة البحث تم إنجاز هذه المذكرة فله مني خالص التقدير، وجزاه الله خير الجزاء وأكرمه ورفع شأنه.

≅ الأساتذة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم الاستبانة، وبتقديم النصائح والتوجيهات فيها.

≅ عمال سونلغاز الجلفة، وخاصة رئيس مصلحة الموارد البشرية على حسن استقبالهم ومساعدتهم لي.

≅ أستاذ الأدب " عايدي الطاهر" على تصحيحه للمذكرة نحويا وإملائيا.

≅ الأستاذ " سالت محمد مصطفى" والأستاذة " تومي حسينة" والأستاذ " جوال محمد السعيد" على مساعدتهم لي في هذه المذكرة.

≅ الأساتذة وعمال المكتبة والعاملين بجامعة المدية.

≅ السيد " الزغبي خليل" على مساعدته لي في طباعة وإخراج هذه المذكرة.

≅ كل أعضاء لجنة المناقشة، الذين سأنال شرف مناقشتهم لهذه المذكرة، فلهم مني كل الشكر والعرفان على مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم وانتقاداتهم التي ستنير مسارنا العلمي.

≅ كل من ساعدني من قريب أو بعيد على إنجاز هذه المذكرة.

الإهداء

≅ إلى سندي في الدنيا، إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما.

≅ إلى جدتي حفظها الله.

≅ إلى روح أختي وبناتها وزوجها، رحمهم الله وجعل مثواهم الجنة.

≅ إلى الصغير " كمال" ابن أختي العزيز.

≅ إلى كل إخوتي وأخواتي، وفقهم الله في دراستهم وعملهم وأنار الطريق أمامهم.

≅ إلى كل الأقارب، خاصة عمتي جميلة.

≅ إلى كل زميلاتي خاصة عائشة، عباية، هاجر، سلوى، سعاد، أمينة، سمية، حيزية، حياة.

≅ إلى كل من جمعني بهم الله في مختلف مراحل حياتي الدراسية.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

المستخلص:

تتسارع عملية التغيير في حياتنا المعاصرة كمثل الأمواج الهائجة، فالبعض تصدى لهذه الأمواج فكان ضحية لها والبعض استطاع أن يركب الموجة ويستفيد من قوة الموج فأصبح مستفيداً من التغيير، حيث توجد اليوم خاصية مشتركة بين كل المؤسسات ألا وهي حاجتها (في ظلّ محيط اقتصادي وسياسي يتغير بشكل مستمر وحتمي) إلى الانخراط في عملية التغيير التنظيمي، لذا غدت عملية التغيير التنظيمي حتمية، ويعدّ استيعاب التغيير التنظيمي من أبرز محاور الإدارة الحديثة، ويعتبر التغيير التنظيمي مخططا ويشمل جوانب مختلفة من المؤسسة، كتغيير سلوكيات العاملين وإحداث التعديل في الأهداف والسياسات، كما قد يشمل الجوانب التنظيمية والتكنولوجية والثقافية وغيرها للتوافق مع متطلبات ومناخ البيئة الداخلية والخارجية، ويسعى عادة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، لكن قد يقابل الأفراد عملية التغيير التنظيمي بالقبول فيساهمون في إنجاحها، وقد يلتزمون الحياد، وقد يقاومونها لعدة أسباب، وبما أن المقاومة تلازم أي تغيير تنظيمي فعلى المؤسسة العمل التقليل من هذه المقاومة بالأساليب المناسبة.

ويستلزم على مديري المؤسسات تبني مداخل التغيير التنظيمي للتأثير على أداء عامليها نحو الأحسن كالجودة الشاملة، إلا أن التعديل الجزئي في العمليات قد لا يأتي بنتائج تحقق لهذا النوع من المؤسسات النتائج المستهدفة، لذلك لابد من إعادة التفكير بشكل جذري في العمليات المختلفة التي تتم في المؤسسة خاصة منها تلك المرتبطة بالجودة، وإعادة تصميمها بالاعتماد على استراتيجية للتغيير تنبني على أساليب حديثة والمتمثلة في إعادة الهندسة، وهناك من تختار استراتيجية تمكين عامليها للتقليل من مقاومة التغيير التنظيمي.

ولمحاولة إسقاط الجانب النظري على مؤسسة سونلغاز بالجلفة، قمنا باستعمال الإستبانة كأداة للدراسة وتكونت العينة من 100 عامل اختيرت بصورة عشوائية، وعولجت البيانات إحصائيا باستخدام (spss)، وتوصلنا من خلالها لوعي العاملين لضرورة التغيير التنظيمي وحتميته ودوره في تحسين الأداء، لذا نقترح عليهم بضرورة إشراك العاملين في أي تغيير تحدثه المؤسسة وتحديد أهدافه ونتائجه المرتقبة.

الكلمات المفتاحية:

التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير التنظيمي، الأداء البشري، إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، التمكين، مؤسسة سونلغاز الجلفة.

Abstract:

The process of change is accelerating in ou contemporary life like a raging waves, some people responded to these waves and was wave, benefit from its strength and taking advantage of change. To day there is a common feature among all institutions, which is the need in a political and economical environments that are changing continuously – to engage. So the organisational process has become in evitable. Administration and realse of change become of the most promimnet tehmes of modern management.

The organisational change is well planned and concerns many aspects of the institution, such as workers behavious, make the amendement in the goals and policies, may also include cultural technological and organizational aspects, to comply with internal and external environment requirements. Its seeks to achieve many accept the organization change and develop it, remain mential or many resist for sveral reasons, considering the relationship between the organization change and the resistance to it, esch nstitution has to reduce this reaction by the appropriate means and methods.

The entreprise manager has to adopt approches of organization change to influence on the performance of workers, such as quality overall, the partial amendment not have good results as expected for such type of institution for this reaso, he has to rethink and restimate the different process raning in the entreprise, espicially these related to quality, and to rebuild it basing on strategies of change, using modern methods of re-engineering there these who use enabling strategy of employees ro reduce their resistance the organization change.

For protical application in SONELGAZ – Djelfa company, we used the resolution method, the sample selected romdomly. Data were treated using SPSS, we found that the workers were conscious of the need for the organizational change and its role to improve the performance of the worker, but they hesitale and resist to not understand it and its goals. For this, wu suggest to involue the workers and cooperate with them in any change may be done by the institution, and determine the goals and expected results.

Key words :

- The organizational change.
- Resistance to organizational change.
- Human performance
- Total quality management
- Re-engineering.
- Empowerment.
- SONELGAZ Djelfa, company.

فهرس المحتويات

شكر و تقدير

الإهداء

المستخلص باللغة العربية

المستخلص باللغة الإنجليزية

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

مقدمة عامة ..... أ- ك

الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

تمهيد 02

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التغيير التنظيمي 03

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وأسبابه 03

أولا: تعريف التغيير التنظيمي 03

ثانيا: التغير التنظيمي والتغيير التنظيمي 05

ثالثا: القائمين على عملية التغيير التنظيمي 06

رابعا: أسباب التغيير التنظيمي 06

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي 08

أولا: حتمية التغيير التنظيمي 08

ثانيا: أهمية التغيير التنظيمي 09

ثالثا: أهداف التغيير التنظيمي 13

المطلب الثالث:أنواع و مجالات التغيير التنظيمي 14

أولا: أنواع التغيير التنظيمي 14

ثانيا: مجالات التغيير التنظيمي 17

المطلب الرابع: مراحل واستراتيجيات التغيير التنظيمي 18

أولا: مراحل التغيير التنظيمي 19

ثانيا: استراتيجيات التغيير التنظيمي 24

المبحث الثاني: التطوير التنظيمي كآلية من آليات التغيير التنظيمي 26

فهرس المحتويات

المطلب الأول: ماهية التطوير التنظيمي 26
أولا: الفرق بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي 26
ثانيا: تعريف التطوير التنظيمي 28
ثالثا: خصائص التطوير التنظيمي 31
المطلب الثاني: أهداف ومسؤولية إحداث التطوير التنظيمي 32
أولا: أهداف التطوير التنظيمي 32
ثانيا: مسؤولية إحداث التطوير التنظيمي 33
المطلب الثالث: أساليب ومراحل التطوير التنظيمي 38
أولا: أساليب التطوير التنظيمي 38
ثانيا: مراحل التطوير التنظيمي 42
المطلب الرابع: إيجابيات وحدود التطوير التنظيمي 45
أولا: إيجابيات التطوير التنظيمي 45
ثانيا: حدود التطوير التنظيمي 46
المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي 48
المطلب الأول: معوقات وعوامل نجاح التغيير التنظيمي 48
أولا: معوقات التغيير التنظيمي 48
ثانيا: عوامل نجاح التغيير التنظيمي 49
المطلب الثاني: ماهية مقاومة التغيير التنظيمي 50
أولا: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي 51
ثانيا: مراحل مقاومة التغيير التنظيمي 52
ثالثا: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي 52
رابعا: مزايا مقاومة التغيير التنظيمي 54
المطلب الثالث: الآثار المترتبة على مقاومة التغيير التنظيمي 55
أولا: ضغوط العمل 56
ثانيا: الصراع التنظيمي 59
المطلب الرابع: استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي 61
خلاصة الفصل 65

فهرس المحتويات

الفصل الثاني: أهمية الأداء البشري و أثر مداخل التغيير التنظيمي عليه

تمهيد 67

المبحث الأول: ماهية الأداء في المؤسسة 68

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه 68

أولا: مفهوم الأداء 68

ثانيا: أنواع الأداء 69

المطلب الثاني: المفاهيم القريبة من الأداء 70

أولا: مفهوم الفعالية L'efficacité 70

ثانيا: مفهوم الكفاءة L'efficience 71

ثالثا: العلاقة بين الكفاءة و الفعالية 72

رابعا: الإنتاجية 75

المطلب الثالث: إدارة الأداء 76

أولا: تعريف إدارة الأداء 76

ثانيا: خطوات إدارة الأداء 77

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء 80

المبحث الثاني:تحليل الأداء البشري في المؤسسة 82

المطلب الأول: مفهوم الأداء البشري 82

المطلب الثاني: محددات الأداء البشري 84

المطلب الثالث: تقييم الأداء البشري 86

أولا: مفهوم تقييم الأداء البشري 87

ثانيا: أهداف تقييم الأداء البشري 88

ثالثا:مسؤولية تقييم الأداء البشري 89

رابعا: خطوات تقييم الأداء البشري 90

المطلب الرابع: مفهوم الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء البشري 91

أولا: مفهوم الرضا الوظيفي 91

ثانيا: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء البشري 92

المبحث الثالث: أهم الاستراتيجيات المعتمدة في عملية التغيير التنظيمي للتأثير على أداء العاملين 94

المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة كنظام تغيير توسعي 94

أولا: ماهية إدارة الجودة الشاملة 95

ثانيا: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الأيزو ISO 101
ثالثا: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و أداء العاملين 103
المطلب الثاني: إعادة الهندسة كمدخل لتطوير الأداء 104
أولا: ماهية إعادة الهندسة 105
ثانيا: دور إعادة الهندسة في تحسين الأداء 108
المطلب الثالث: أساسيات حول التمكين 109
أولا: ماهية التمكين 109
ثانيا: نتائج التمكين على العاملين 116
خلاصة الفصل 119

الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز الجلفة

تمهيد 121
المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة سونلغاز 122
المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز 122
أولا: نشأتها 122
ثانيا:أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة 122
ثالثا: أهمية سونلغاز 125
المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي العام لسونلغاز 126
المطلب الثالث: تقديم مؤسسة سونلغاز الجلفة 128
أولا: تعريفها 128
ثانيا: مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز 129
ثالثا: تحليل الهيكل التنظيمي 130
المطلب الرابع: عملية التغيير في مؤسسة سونلغاز 134
أولا: تغيير الطابع القانوني 134
ثانيا: ثقافة سونلغاز 135
ثالثا:إدارة الجودة الشاملة 136
رابعا: الآفاق والتحديات 137
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة 138
المطلب الأول: منهج الدراسة 138
أولا: الأدوات المستخدمة 138
ثانيا: نموذج الدراسة 138

فهرس المحتويات

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة 140
المطلب الثاني: أداة الدراسة 141
أولا: بناء أداة الدراسة 141
ثانيا: صدق أداة الدراسة 142
ثالثا : ثبات أداة الدراسة 147
المطلب الثالث: إجراءات تطبيق الدراسة 147
المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة 149
المبحث الثالث: عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها 150
المطلب الأول: البيانات الشخصية 150
أولا: متغير الجنس 150
ثانيا: متغير العمر 151
ثالثا: متغير المستوى التعليمي 152
رابعا: متغير الخبرة المهنية 153
خامسا: متغير نوع الوظيفة 154
المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة 155
أولا: ما هي طبيعة التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز الجلفة؟ 155
ثانيا: ما موقف العاملين من التغيير التنظيمي؟ 162
ثالثا: ما علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين؟ 168
المطلب الثالث: اختبار فرضية الدراسة الميدانية 179
أولا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى 180
ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية 181
ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة 183
خلاصة الفصل 186
خاتمة عامة 188
قائمة المصادر والمراجع 199
الملاحق 208

فهرس الأشكال :

فهرس الأشكال

الأشكال	العنـــــوان	الصفحة
الشكل رقم (1-1)	مثلث التغيير.	12
الشكل رقم (1-2)	سداسي التغيير.	19
الشكل رقم (1-3)	خطوات التغيير التنظيمي.	24
الشكل رقم (1-4)	أبعاد التطوير التنظيمي.	30
الشكل رقم (1-5)	من يقوم بالتطوير التنظيمي.	34
الشكل رقم (1-6)	أساليب وطرق التطوير التنظيمي.	41
الشكل رقم (1-7)	العلاقة بين مستويات الضغوط والأداء.	58
الشكل رقم (2-1)	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية.	74
الشكل رقم (2-2)	محددات الأداء البشري و تسيير الموارد البشرية.	86
الشكل رقم (2-3)	من يقوم بتقييم أداء العاملين.	90
الشكل رقم (2-4)	خطوات تقييم أداء العاملين.	91
الشكل رقم (2-5)	نموذج نظري يحدد التصورات الأربعة الممكنة في علاقة الرضا الوظيفي بالأداء المعبر عنها بالشعور الإنساني اتجاه وظيفته.	92
الشكل رقم (3-1)	توزيع العاملين حسب الإمكانيات لسنة 2011.	129
الشكل رقم (3-2)	أنموذج الدراسة.	139
الشكل رقم (3-3)	الاستبانات الموزعة المسترجعة والمفقودة.	140
الشكل رقم (3-4)	الاستبانات النهائية للتحليل والمستبعدة.	148
الشكل رقم (3-5)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	150
الشكل رقم (3-6)	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	151
الشكل رقم (3-7)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	152
الشكل رقم (3-8)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	154
الشكل رقم (3-9)	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.	155

فهرس الجداول :

الجـدول	العنـــوان	الصفحة
الجدول رقم (1-1):	مصفوفة الفروق بين التغيير والتغيير	06
الجدول رقم (1-2):	مراحل عملية التغيير التنظيمي.	22
الجدول رقم (1-3):	مقارنة بين التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي.	27
الجدول رقم (1-4):	العلاقة بين طرق التطوير المستخدمة وبين فعاليتها.	36
الجدول رقم (1 -5):	مزايا وحدود التطوير التنظيمي.	47
الجدول رقم (1-6):	استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير.	64
الجدول رقم (2-1):	نموذج العلاقة بين الكفاءة و الفعالية.	73
الجدول رقم (2-2):	علاقة إدارة الجودة الشاملة و الأيزو: تكامل أم تماثل أم تعارض.	102
الجدول رقم (3-1):	ترتيب العشر مؤسسات الجزائرية الأفضل لسنة .2000	125
الجدول رقم (3-2):	توزيع العاملين حسب الإمكانيات لسنة .2011	129
الجدول رقم (3-3):	تعداد الاستبانات في الدراسة.	140
الجدول رقم (3-4):	معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور.	144
الجدول رقم (3-5):	معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لهذا المحور.	145
الجدول رقم (3-6):	معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية لهذا المحور.	146
الجدول رقم (3-7):	معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل.	147
الجدول رقم (3-8):	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	150
الجدول رقم (3-9):	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	151
الجدول رقم (3-10):	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	152
الجدول رقم (3-11):	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية.	153
الجدول رقم (3-12):	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.	154
الجدول رقم (3-13):	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف مدى تبني المؤسسة للتغيير التنظيمي.	156
الجدول رقم (3-14):	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف العوامل التي تؤدي إلى التغيير التنظيمي.	160
الجدول رقم (3-15):	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي.	163
الجدول رقم (3-16):	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي.	166
الجدول رقم (3-17):	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف إدارة الأداء البشري.	169

فهرس الجداول :

الجدول رقم (3-18):	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف مكاسب ومزايا التغيير التنظيمي.	172
الجدول رقم (3-19):	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء.	174
الجدول رقم (3-20):	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف أهمية التمكين في تحسين الأداء.	177
الجدول رقم (3-21):	نتائج تحليل التباين الأحادي بشأن الفروق في درجة الاتجاه نحو طبيعة التغيير في المؤسسة محل الدراسة.	180
الجدول رقم (3-22):	نتائج تحليل التباين الأحادي بشأن الفروق في درجة الاتجاه نحو موقف العاملين من التغيير التنظيمي.	182
الجدول رقم (3-23):	نتائج تحليل التباين الأحادي بشأن الفروق في درجة الاتجاه نحو علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.	184

فهرس الملاحق

الملحق	العنـــوان	الصفحة
الملحق رقم: (1)	الهيكل التنظيمي العام لسونلغاز.	208
الملحق رقم: (2)	الهيكل التنظيمي لسونلغاز الجلفة.	209
الملحق رقم: (3)	الاستبانة الأولية.	210
الملحق رقم: (4)	الاستبانة الخاصة بالمحكمين.	216
الملحق رقم: (5)	قائمة المحكمين بالمجموعة الأولى.	227
الملحق رقم: (6)	قائمة المحكمين بالمجموعة الثانية.	228
الملحق رقم: (7)	الاستبانة النهائية.	229
الملحق رقم: (8)	الجداول الإحصائية المستخرجة من *SPSS*	236

تمهيد:

يعرف الاقتصاد العالمي تحولات عدة أفرزتها معطيات مختلفة، أبرزها وأهمها العولمة، وهي الحالة التي تتم فيها عملية تغيير الأنماط والنظم الاقتصادية والاجتماعية في إطار تدويل النظم الرأسمالية الحديثة. هذا التغيير الذي رافقه التقدم التكنولوجي الباهر في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، جعل الاقتصاد العالمي يستفيد من السرعة والفعالية التي توفرها له، وهو ما أدى إلى زيادة حدة المنافسة وظهور أفكار ومصطلحات اقتصادية جديدة، مما جعل المؤسسات تواجه عدة تحديات سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي لها. حيث أجبر مسيرو هذه المؤسسات على النظر خارج أسوارها لفهم قواعد البقاء ومحاولة وضع مؤسساتهم على طريق النمو والتطور، لذا فإنه اليوم توجد خاصية مشتركة بين جل المؤسسات، ألا وهي حاجتها في ظل محيط اقتصادي واجتماعي لا يفتأ أن يتحول، إلى الانخراط في مخطط تغيير مستمر واتباع طرق علمية في وضع الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الإدارية المختلفة لمؤسساتهم.

والتغيير التنظيمي أحد هذه العمليات المتبعة لمواجهة هذه التحديات لأنه يهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، وهو لا يتوقف عند حد التفاعل مع الأحداث وإنما يتعدى ذلك إلى أن يتوافق ويتكيف معها ويحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها وقد يقود ويصنع الأحداث بذاته من أجل الإبقاء على حيوية وفاعلية المؤسسة.

والواقع الإداري في عالمنا يجعل من تطبيق التغيير التنظيمي ضرورة ملحة، فالمؤسسات التي ترغب أن تستمر خلال القرن الواحد والعشرين ليس لها خيار سوى زيادة قدرتها على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها والتي تتميز بالتغيرات والتحولات السريعة وزيادة قدرتها على البقاء والنمو وبالتالي كسب الميزة التنافسية والتي لا يمكن أن تحدث إلا من خلال عملية التغيير.

والمؤسسات لا تتغير من أجل التغيير نفسه، بل تتغير لأن التغيير جزء من عملية التطوير الواسعة، ولأنه يجب عليها أن تتفاعل مع الفرص والتهديدات التي تفرضها عليها البيئة التي تعمل فيها، والتي تتميز بالتشابك والتعقد من جهة، وعدم التأكد المستمر من جهة أخرى.

تقوم المؤسسات باستمرار بإدخال التغييرات في أساليب العمل واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وكذلك في سلوك العاملين فيها، وعلى الرغم من أن ضرورة وأهمية التغيير في المؤسسات إلا أن هذه العملية لا تخلو من صعوبات متمثلة في مقاومة التغيير لدى العاملين، وذلك بسبب مخاوف العاملين الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية، وهنا يأتي دور المسيرين في إمكانية التقليل من حدة هذه المخاوف أو التقليل من حدة هذه المقاومة وذلك من خلال تبني أساليب قيادية مناسبة لإفهام العاملين بأهداف عملية التغيير في المؤسسة والنتائج الإيجابية التي سوف تتحقق للمؤسسة والعاملين.

فالتغيير يبدأ بالإنسان وهدفه النهائي هو الإنسان ليتمكن من الوصول إلى تحقيق أهدافه وغاياته سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية...، ونظراً لأهمية التغيير في تحقيق جميع هذه الأهداف فلا بد من توفير إدارة قادرة على تحقيق هذا التغيير وفي مجالاته المختلفة، إلا أن التعديل الجزئي في العمليات قد لا يأتي بنتائج تحقق لهذا النوع من المؤسسات الموقع التنافسي المستهدف، لذلك لابد من إعادة التفكير بشكل جذري في العمليات المختلفة التي تتم في المؤسسة خاصة منها تلك المرتبطة بالجودة، وإعادة تصميمها بالاعتماد على استراتيجية للتغيير تبنى على أساليب حديثة من خلال تطبيق عدة مداخل، من أهمها مدخل إدارة الجودة الشاملة، الذي يعتبر أكثر مداخل التغيير التنظيمي رواجا بين المؤسسات، نظرا لما يتيحه للمؤسسة من قدرة على تلبية متطلبات العملاء، ويسهم بشكل رئيسي في تطوير قدرتها التنافسية، ومن ثم الحصول على مزايا تنافسية مستدامة، بالإضافة إلى تدعيم مركزها التنافسي في ظل بيئة تنافسية معقدة وغير مستقرة، ومدخل إعادة هندسة الأعمال والذي يعتبر من أحدث مفاهيم التغيير التي أحدثت ثورة في عالم الإدارة الحديثة، حيث تمثل دعوة جريئة لإعادة النظر في كل ما اعتادت المؤسسة على القيام به من أعمال وإجراءات ودراستها وتقييمها وإعادة هيكلتها بشكل جذري، أي بمعنى آخر التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة تساعد على مواجهة التغيرات الجذرية التي قد تكون طرأت بشكل مفاجئ على الأحداث المؤثرة في السوق وظروف الإنتاج وتحديات المنافسة وتوفير الموارد، ولاعتماد هذه المداخل وتطبيق هذه البرامج بنجاح تقوم المؤسسة باعتماد سياسات لها تأثير على أداء العاملين.

إشكالية البحث والأسئلة الفرعية:

من خلال كل هذا تتضح لنا إذن المشكلة موضوع البحث والتي نطرحها في التساؤل التالي:

ما هي طبيعة التغيير التنظيمي وكيف يؤثر على أداء العاملين؟

ويمكن بلورة هذه الإشكالية من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة لنجاح التغيير التنظيمي؟
2. ما هي المداخل التي تتبناها المؤسسة في التغيير التنظيمي بهدف التأثير على أداء العاملين؟
3. ما مكانة التغيير التنظيمي وما مدى تأثيره على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة (مؤسسة سونلغاز الجلفة)؟
4. هل هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في اتجاه العاملين بالمؤسسة محل الدراسة نحو محاور البحث باختلاف الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية، ونوع الوظيفة ؟

فرضيات للاختبار:

سنسعى من خلال هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** إن نجاح المؤسسة في إحداث التغيير التنظيمي يرتبط بالاستراتيجية المتبعة في إدارته.
- **الفرضية الثانية:** تعتبر كل من إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة والتمكين من أهم مداخل التغيير التنظيمي التي يمكن للمؤسسة أن تعمل من خلالها على تحسين أداء عامليها.
- **الفرضية الثالثة:** للتغيير التنظيمي مكانة إستراتيجية في فكر وممارسات المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة سونلغاز الجلفة).
- **الفرضية الرابعة:** للتغيير التنظيمي تأثير كبير على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- **الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة نحو محاور البحث باختلاف الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية، ونوع الوظيفة.

أهمية البحث:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال مايلي:

1- يعتبر التغيير التنظيمي موضوعا مهما والذي يعتبر حديثا نسبيا ويحتاج إلى الكثير من البحث والدراسة.

2- يعد التغيير التنظيمي موضوعا مهما تسعى المؤسسات لتبنيه وهذا لما يضفي على وضعيتها التنافسية من ميزات قد تصل إلى الاستباق، كما أنه من خلال مبدأ التغيير تسعى المؤسسات إلى تقليص فجوة الأداء لدى عامليها. وأيضا فإن التغيير التنظيمي يعمل على مواجهة التحديات التي ستزداد حدتها يوما بعد يوم في السنوات الأخيرة، خاصة مع تصاعد الكم الهائل من المعارف العملية و تكنولوجيا الأداء في العالم.

3- عدم ملاءمة الأساليب الإدارية القديمة التي لا زالت تتبعها أغلب المؤسسات الجزائرية للظروف الحالية.

أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✍ محاولة تعميق الفهم بموضوع التغيير التنظيمي، وتسليط الضوء حول مفاهيمه وسماته.
- ✍ محاولة إبراز المفاهيم المتعلقة بأداء العاملين.

- ✍ محاولة الربط بين أثر تبني التغيير التنظيمي وحسن تطبيقه على أداء العاملين.
- ✍ التعرف على مكانة التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة (مؤسسة سونلغاز الجلفة).
- ✍ التحقق من طبيعة الاختلافات في اتجاهات العاملين نحو محاور البحث في المؤسسة محل الدراسة باختلاف البيانات الشخصية.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب عديدة أدت إلى اختيار هذا الموضوع بالذات منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي.

أولا_ الأسباب الذاتية:

1- اهتمامي الشخصي بموضوع التغيير بجميع أشكاله ومداخله ومحاولة مني من خلال هذا البحث استكشاف أو إضافة كل ما هو جديد بالنسبة لي في هذا الموضوع.

2- الفضول نحو اكتشاف الصعوبة أو العائق الذي يواجهه العاملون من جراء التغيير مما يؤدي بهم إلى مواجهته بالمقاومة والرفض.

3- لفت انتباه المؤسسات على أهمية التغيير لتحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

ثانيا_ الأسباب الموضوعية:

نال موضوع التغيير التنظيمي اهتماما متزايدا من قبل العديد من الكتاب والباحثين وذوي الاختصاص بالبحث والتحليل لدوره الفاعل في ديمومة واستمرار المؤسسة ونجاحها، إذ أصبح التغيير التنظيمي وإدارته إحدى الوسائل الفاعلة في مجابهة التغيرات البيئية المتزايدة أو أن تكشف على اختلاف أشكالها وأحجامها وطبيعة العمل الذي تقوم به عوامل البيئة الخارجية والاستجابة لها ومواجهة المنافسة المتزايدة.

المنهج المستخدم في البحث:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي، وهذا للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالإطار النظري للتغيير التنظيمي، بالإضافة إلى المفاهيم المتعلقة بأداء العاملين، وتم استخدام منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي وهذا من أجل تدعيم الدراسة النظرية بإحصائيات كمية تساعد على فهم الواقع واستخراج النتائج.

أدوات الدراسة ومصادر البيانات:

تتمثل هذه الأدوات والمصادر فيما يلي:

1- المسح المكتبي: وذلك باستعمال الكتب التي تناولت الموضوع محل الدراسة والتي منها ما هو باللغة العربية ومنها ما هو باللغة الأجنبية، وكذا المجلات والمقالات والملتقيات بالإضافة إلى مواقع الانترنت.

2- المصادر الأولية: وذلك من خلال جمع البيانات عن طريق الاستبيان والمقابلة الشخصية، واعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **(spss)**، والذي ساعدنا على إجراء العديد من الاختبارات الإحصائية والتي نذكر منها مايلي:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل الارتباط لبيرسون بغية قياس الاتساق الداخلي.
- معامل ألفا كرونباخ لتقدير ثبات الاستبانة.
- تحليل التباين الأحادي (ف) عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)، وهذا لاختبار فرضية الدراسة الميدانية.

حدود الدراسة:

تمثلت أبعاد حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** قمنا بإجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة، وليس بمجمع سونلغاز.

الدراسات السابقة:

بالإضافة إلى العديد من الدراسات الموثوقة في المجلات والدوريات والكتب تم الاطلاع على العديد من الدراسات الجامعية التي تمت ضمن حقل التغيير التنظيمي، ونذكر من أهمها:

أولا_ أطروحات الدكتوراه:

والتي من بينها:

1- أثر تغير الملكية والتنافسية والتغيير التنظيمي على أداء الشركات الأردنية المخصخصة، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة للباحث: أحمد محمد عوض خليفات، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007 .

حيث ركز الباحث على تحليل أثر تغير الملكية، والوضع التنافسي في السوق، والتغير في التنظيم الإداري للشركات المخصخصة في الأردن على أدائها، وتوصل إلى نتائج عديدة من أهمها:

- ✓ أن التغييرات التنظيمية الهامة تتم بعد عملية الخصخصة.

- ✓ تتميز الشركات الخاصة بهيكل ملكية مركز لدى فئة من المستثمرين، وهذا أمر ضروري لإظهار دور الحاكمية التنظيمية في التأثير على أداء الشركات المخصخصة.
- ✓ أكثر أبعاد التغيير التنظيمي تأثيرا على الأداء المالي هو الإدارة التنظيمية.

2- دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير للباحث: بومدين يوسف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر ،2006، وقد توصل الباحث من خلالها إلى النتائج التالية:

- ✓ عدم القيام بإجراء دورات تكوينية للعاملين سواء كان تكوينا عاما أوفي مجال الطرق الإحصائية فيما يخص مراقبة الجودة لتطبيقها في المؤسسة رغم أن خبراء الجودة يؤكدون على أن الجودة تبدأ بالتكوين و تنتهي بالتكوين .
- ✓ وجود نظام جودة كفء و فاعل موثق مبني على أسس و قواعد دولية استندت عليه المؤسسات الحاصلة على شهادة ISO 9000 في انجاز أنشطتها و تحسين أدائها.

3- اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط للباحث: عطاالله بن فاحس راضي العنزي، كلية التربية جامعة أم القرى، 2008/2007، حيث توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين الدرجة الكلية لمقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي وبين درجات مقياس الالتزام التنظيمي.
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي بأبعادها (الإدراكي، الوجداني، النزوعي) تبعا لمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية).
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تبعا لمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية).

4- تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير للباحث: نورالدين شنوفي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2005/2004، حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: هل استطاع النظام الحالي لتقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية أن يحقق أهدافه، من توفير الرضا الوظيفي للعامل والحصول على المعلومات السليمة في مراجعة وتنمية سياسات شؤون العمال المختلفة؟ وتوصل الباحث من خلال دراسة هذه الإشكالية إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ ضرورة توافر النظام السليم للتقييم على موضوعية وعدالة التقييم، لتتجنب المؤسسة بذلك النزاعات والصراعات التي تحدث بين العمال والإدارة من جهة العمال فيما بينهم من جهة أخرى.
- ✓ أهمية وجود علاقة بين نتائج التقييم وأوجه استعمالاتها لتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالتحفيز والتعيين والترقية والتدريب والنقل والفصل والتخطيط وغيرها.
- ✓ لا تولي المؤسسة العمومية أهمية لمقابلات تقييم أداء العمال لتصحيح مستوى الأداء المتدني للعامل وتقوية روابط العلاقات والتعاون بين الأطراف المختلفة بالمؤسسة، مما جعل مستوى الرضا الوظيفي للعامل بعيد عن الحد المطلوب توافره لدى عمال المؤسسة التي تنوي بناء ذاتها وتحسين إنتاجية العمل بها، لتتمكن من مواجهة تحديات العولمة ومضايقات اقتصاد السوق .

ثانيا_ رسائل الماجستير:

من بينها:

1- أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة للباحثة: خديجة بنت يوسف بن صالح الفارسي، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، 2006، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي، حيث تبين أن القيام بوظائف إدارة الموارد البشرية بجوانبها المختلفة يؤدي إلى تحقيق التغيير التنظيمي.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء في تحقيق التغيير التنظيمي، حيث أن إدارة الأداء الجيد للموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق التغيير التنظيمي.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية.

2- أثر إدارة التغيير على أداء المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والتسويق للباحثة: تومي حسينة قديرة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي بالمدية، 2009/2008، وقد قامت الباحثة بدراسة الإشكالية التالية: كيف يمكن لإدارة التغيير التأثير على أداء المؤسسة الخدمية، والارتقاء بمستواها من خلال مداخل التغيير؟ وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ يعتبر العامل الثقافي المحرك الأساسي للتغيير، ويرتبط نجاح التغيير الثقافي في المؤسسة بمؤهلات ومهارات المسيرين والمشرفين على هذه العملية.
- ✓ أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل أكثر الحاجات إلحاحا مع بداية الألفية الجديدة بسبب التطور المتسارع في مختلف المجالات.
- ✓ الاعتماد على أسلوب العمل الجماعي.

3- العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية للباحث: سهيل زغدود، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باتنة،2008/2007، وقد توصل الباحث من خلالها إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ المؤسسات الجزائرية لا تعطي أهمية للتدريب، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى عدم رغبة المسؤولين في التدريب وعدم تحمسهم له.
- ✓ دور التدريب في تحسين أداء العاملين ضعيف ونسبي لضعف سياسة تسيير الموارد البشرية في حد ذاتها في المؤسسات الجزائرية.

4- إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال للباحثة: شتاتحة عائشة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2007/2006، وقد قامت الباحثة بدراسة الإشكالية التالية: من منطلق اعتبار التغيير التنظيمي كحتمية (أكثر من ضرورة) على المؤسسة تبنيه ما هي أنسب المداخل المعتمدة لإحداثه من قبلها،و ما الحاجة التي أدت إلى اهتمام المؤسسات بالتغيير الثقافي كقاعدة متينة لنجاح أي تغيير تنظيمي؟ وتوصلت الباحثة من خلالها إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ نظرا للإستراتيجية التي تميز أي تغيير،لا يتم إشراك العمال في مناقشة أو تخطيط أو تنظيم أي تغيير لأنه يتم في مستويات عليا بالمديرية العامة.
- ✓ تعتمد الإدارة في سونلغاز على سلطتها لإجبار العاملين على قبول التغيير في حالة رفضهم له
- ✓ نادرا ما تحاول سونلغاز معرفة التغذية العكسية لما تقدمه من منتجات و خدمات من قبل عملائها بسبب احتكارها لنشاط عملها.

5- اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية للباحث صالح بن فالح عبدالله البلوي، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، وقد قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: ما هي اتجاهات العاملين بهيئة الطيران المدني نحو التغيير

التنظيمي الذي أدى إلى إعطائها شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي وإداري؟ وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ توقع الموظفين أن أهم المشاكل التي قد تحدث هي التقاعد المبكر للعاملين وزيادة ساعات العمل.
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي والتي تعود للمتغيرات التالية (العمر، طبيعة العمل، الخبرة).
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي والمكاسب المتوقعة بعد حدوث التغيير والمشكلات التي تنجم من التغيير التنظيمي والتي تعود للمتغيرين (المرتبة، عدد الدورات التدريبية).

صعوبات الدراسة:

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهناها لانجاز هذا العمل فيما يلي:

1- الخلط والصعوبة في التفرقة بين المصطلحات والفرق بينها وما المقصود بها من خلال المرجع المعتمد، سواء باللغة العربية أو الفرنسية.

2- تركزت الصعوبة أساسا في الدراسة الميدانية، حيث واجهنا صعوبة في الحصول على بعض المعطيات و المعلومات وكذلك في توزيع الاستبيان.

3- واجهنا صعوبة في تعلم برنامج الإعلام الآلي **(spss)**.

تقسيمات البحث ومشتملاته:

من أجل معالجة هذا الموضوع سنقوم بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول أساسية:

حيث سنتناول في الفصل الأول **الإطار النظري للتغيير التنظيمي**، وسيحتوي على ثلاثة مباحث، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم عامة حول التغيير التنظيمي من خلال أربعة مطلب وهي: مفهوم التغيير التنظيمي وأسبابه، أهمية وأهداف التغيير التنظيمي، أنواع ومجالات التغيير التنظيمي، مراحل واستراتيجيات التغيير التنظيمي، بينما في المبحث الثاني سنتطرق إلى التطوير التنظيمي كآلية من آليات التغيير التنظيمي من خلال أربعة مطالب هي: ماهية التطوير التنظيمي، أهداف ومسؤولية إحداث التطوير التنظيمي، أساليب ومراحل التطوير التنظيمي، ايجابيات وحدود التطوير التنظيمي، وفي المبحث الأخير سنتطرق إلى مقاومة التغيير التنظيمي من خلال أربعة مطالب أيضا هي: معوقات وعوامل نجاح التغيير التنظيمي، ماهية مقاومة التغيير التنظيمي، الآثار المترتبة على مقاومة التغيير التنظيمي، استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي.

أما الفصل الثاني سيكون بعنوان **أهمية الأداء البشري وأثر مداخل التغيير التنظيمي عليه،** سنقسمه إلى ثلاثة مباحث، حيث سندرس في مبحثه الأول ماهية الأداء في المؤسسة، من خلال أربعة مطالب هي: مفهوم الأداء وأنواعه، المفاهيم القريبة من الأداء، إدارة الأداء، العوامل المؤثرة في الأداء، بينما في المبحث الثاني سنتطرق إلى تحليل الأداء البشري في المؤسسة من خلال أربعة مطالب هي : مفهوم الأداء البشري، محددات الأداء البشري، تقييم الأداء البشري، علاقة الرضا الوظيفي بالأداء البشري، أما المبحث الثالث فسنتطرق إلى أهم الاستراتيجيات المعتمدة في عملية التغيير التنظيمي للتأثير على أداء العاملين وذلك من خلال ثلاثة مطالب هي: إدارة الجودة الشاملة كنظام تغيير توسعي، إعادة الهندسة كمدخل لتطوير الأداء، التمكين.

أما الفصل الثالث فيمثل الجانب التطبيقي وسيكون بعنوان **دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الجلفة،** وسيتضمن ثلاثة مباحث، فسنتناول في المبحث الأول عرض عام لمؤسسة سونلغاز من خلال أربعة مطالب هي: نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز، تحليل الهيكل التنظيمي العام لسونلغاز، تقديم مؤسسة سونلغاز بالجلفة، عملية التغيير في مؤسسة سونلغاز، أما المبحث الثاني فسنتطرق فيه إلى الإطار المنهجي للدراسة من خلال أربعة مطالب هي: منهج الدراسة، أداة الدراسة، إجراءات تطبيق الدراسة، الأساليب الإحصائية، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها من خلال ثلاثة مطالب هي: البيانات الشخصية، عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة، اختبار فرضية الدراسة.

وستختتم هذه الدراسة بخاتمة عامة، نستعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات والتوصيات، وأخيرا آفاق البحث.

تمهيد:

يمثل التغيير التنظيمي أحد التطبيقات الهامة، ويهتم هذا المجال بالتغييرات المخططة في المؤسسات، أي بإحداث بعض التغييرات أو التطويرات المطلوبة في المؤسسات، ويعتبر التغيير التنظيمي سمة أساسية للمؤسسات الناجحة، وذلك لأن البيئة التي فيها المؤسسة تتغير.

لذا فإن المؤسسات صارت أبعد ما تكون عن الثبات والاستقرار، وأشد ما تكون في حاجة إلى التغيير والتحديث..، حتى تستطيع تعظيم الانتفاع من نقاط القوة وكافة الفرص المواتية والمتغيرات البيئية ذات التأثير الإيجابي الحالي والمحتمل، واستئصال جوانب الضعف، والتعامل الفعال مع التهديدات، وكافة الاعتبارات ذات التأثير السلبي الحالي والمرتقب، بل والنجاح في تغيير اتجاهات تلك القوى البيئية وتغيراتها، وتطويعها لصالح ما ترغب المؤسسات فيه، بالشكل الذي يمكنها من استدرار أكبر قدر من المنافع والمزايا الممكنة.

وهذا كله يضع تحديات ومتطلبات كبيرة أمام المديرين والمسؤولين في هذه المؤسسات، ربما لم يواجهوها من قبل، فكيف يستطيع المدير مواجهة هذه التغيرات، وكيف يستطيع التكيف والتأقلم مع هذه التحديات ويحافظ على استمرارية بقاء المؤسسة وضمان نجاحها.

ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للتغيير التنظيمي حسب المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التغيير التنظيمي.

المبحث الثاني: التطوير التنظيمي كآلية من آليات التغيير التنظيمي.

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير عملية مستمرة ومتجددة تعكس طبيعة الحياة، كما تعكس إدخال تحسين وتطوير على المؤسسة قصد تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات والتغيرات المستمرة التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية من أجل التكيف معها وضمان بقائها. قد يكون التغيير عملية تلقائية تحدث دون تخطيط أو توجيه، كما قد يكون مخططا وموجها نحو أهداف محددة وهو ما يعرف بالتغيير التنظيمي المخطط الذي يتضمن توقعا للتغيرات البيئية المحتملة، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم التغيير التنظيمي وأسبابه، وأهدافه وأهميته، وأنواعه واستراتيجياته.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وأسبابه

التغيير التنظيمي ليس غاية في حد ذاته وإنما ضرورة لتكيف المؤسسة مع محيطها الذي يتميز بالتغير المستمر وذلك عن طريق اغتنام الفرص الملائمة وترشيد استغلال نقاط القوة وإيجاد الحلول المناسبة والسريعة لنقاط الضعف، فالتغيير التنظيمي لا يحدث دون أسباب.

أولا: تعريف التغيير التنظيمي

تعرض إلى مفهوم التغيير التنظيمي عدد كبير من الكتاب والباحثين وذلك لتحديد مفهوم ومعنى واضحين له، وإعطائه تعريفات كل حسب فلسفته، وسوف نتطرق إلى أهمها من خلال عرضها فيما يلي:

- التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموسة في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية"[1].
- أما التعريف الثاني فيعرف التغيير التنظيمي بأنه: "عبارة عن تغيير موجه ومقصود

وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات"[2].

- أما **أحمد ماهر** فعرفه بأنه: " عبارة عن تحسين يركز على بعض العناصر داخل أي نظام مثل تغيير في التكنولوجيا أو تغيير في إجراءات عمل محددة، أو تغيير في عدد ونوعية العاملين في أحد مصانع المؤسسة، وبالتالي فإن التغيير يركز على جزء من أجزاء النظام أو جزء في عدة أنظمة".
- أما **عمرو علاء الدين زيدان** فقد عرفه بأنه: " نوع من الاهتمام بجانب معين من جوانب حركة المؤسسة، تم توجيهه إلى اتجاه معين يمكن للعاملين في المؤسسة إدراكه على أنه طريقة عمل جديدة

---

[1]- محمد بن يوسف النمران العطيات، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير**، (عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2006)، ص 53.

[2]- محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، (عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع،ط4، 2008)، ص 343.

أو سبب جديد لإعادة صياغة علاقة الفرد بالمؤسسة ومسؤولياته تجاهها، في الوقت الذي يتم فيه خلق الظروف التي تساعد على تحقيق هذه الصياغة الجديدة للعلاقات والمسؤوليات"[1].

• أما **مصطفى عشيوي** فقد عرفه بأنه: "الانتقال من حالة إلى حالة أخرى مغايرة لها، عادة ما يفترض أن يكون التغير لما هو أحسن من الوضعية السابقة ويهدف إلى إنجاز المهام عن طريق اتباع استراتيجية الانتقال من الجزئي إلى الكلي والأهداف التي تأسست من أجلها المؤسسة بمنهجية أحسن وفعالية أفضل لغرض إشباع الحاجات المادية والمعنوية للأفراد الذين ينشطون داخل المؤسسة"[2].

من خلال التعاريف السابقة نستخلص ما يلي:

1- اختلاف وتعدد تعاريف ومفاهيم التغيير التنظيمي يرجع إلى اختلاف الزاوية التي ينظر منها إلى التغيير التنظيمي، فمن الباحثين من ينظر إليه من ناحية البعد الإنساني ومنهم من ينظر إليه من ناحية البعد الهيكلي وثالث من ناحية البعد التكنولوجي.

2- أجمع الباحثون على أن التغيير التنظيمي بالمفهوم العام يعني الانتقال والتحول من حالة إلى حالة أخرى.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التغيير التنظيمي هو إحداث التعديلات والتغييرات في المؤسسة على الهياكل التنظيمية أو في سلوكيات الأفراد أو في الأهداف والسياسات أو التقنية المستخدمة وذلك لتحقيق توافق المؤسسة مع البيئة الداخلية والخارجية لتصبح أكثر كفاءة وفاعلية.

وتتمثل خصائص التغيير التنظيمي فيما يلي:

1- **التغيير يأتي من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى:** يجب أن يحدث التغيير من أعلى إلى أسفل وذلك لكي يوفر للعاملين بالمؤسسة الرؤية التنظيمية، ويضع الهيكل التنظيمي المناسب لهذه الرؤية. وأن يأتي كذلك من أسفل إلى أعلى بهدف تشجيع مشاركة العاملين في عملية التغيير، ولخلق الدعم المطلوب[3].

2- **التغيير التنظيمي يتضمن بعدا شخصيا هاما:** كلما كان التغيير التنظيمي أكثر عمقا، ارتفعت أهمية التغيير في خلق الفرص أمام الأفراد لكي يعيدوا اختبار وتقييم قيمهم ومعتقداتهم الخاصة، وتحقيق التواؤم بينها وبين التغيير القادم.

---

[1]- عمرو علاء الدين زيدان، **مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية**، (القاهرة: منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2005)، ص 29.

[2]- فريحة محمد كريم، "**التغير التنظيمي:أبعاده واستراتيجياته**"،<http:// www. Iraqcenter.net>، تاريخ الإطلاع يوم (2010/11/10).

[3]- عمرو علاء الدين زيدان، **مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية**، مرجع سابق، ص 70-71.

3- **القياس من العوامل اللازمة لنجاح تدعيم التغيير:** كلما أمكن التعبير عن أهداف المؤسسة في صورة كمية (رقمية)، وكلما أمكن ربط هذه الأهداف بالأداء الفردي للعاملين في المؤسسة، كان احتمال نجاح واستمرار التغيير احتمالا كبيرا.

4- **أن التغيير يهدف إلى تحسين الفعالية التنظيمية:** ويقصد بالفعالية التنظيمية قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وقدرتها على البقاء والتطور في الظروف المتغيرة للمؤسسة[1].

5- **أن التغيير مبني على مفهوم النظم المفتوحة:** وهذا يعني أن التغيير التنظيمي يحدث في المؤسسة نتيجة لتأثرها بظروفها الخارجية، وقد تحاول المؤسسة أن تؤثر على الظروف الخارجية حتى تنسجم تلك الظروف الخارجية مع المؤسسة.

6- **إن التغيير عمل مخطط:** وذلك أن التغيير التنظيمي لا يتم بشكل عشوائي وليس تلقائيا مع الزمن ولكنه تغيير مخطط ومقصود إدخاله في المؤسسة.

ثانيا: التغير التنظيمي والتغيير التنظيمي

يوجد فرق كبير بين التغير التنظيمي والتغيير التنظيمي، فالتغير التنظيمي هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المؤسسات وتحدث دون تخطيط مسبق، فهي تلقائية وعفوية، قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المؤسسة أو بعملياتها أو مخرجاتها[2]. أما التغيير التنظيمي فهو مصطلح مختلف عن المصطلح الأول في أنه ظاهرة يكون مخطط لها مسبقا بما يخدم أهداف المؤسسة المراد تحقيقها و تمكينها من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذا تحسين قدرتها على حل مشكلاتها، وبذلك تم ربط التغير بالمنظور الواسع في بيئة المؤسسة الخارجية، أما التغيير فقد تم ربطه بالمنظور الضيق في البيئة الداخلية للمؤسسة.

والجدول رقم (1-1) يوضح الفروق المختلفة بين التغيير التنظيمي والتغير التنظيمي.

الجدول رقم (1-1): مصفوفة الفروق بين التغيير والتغير

التغيير	التغير
- يمكن التنبؤ به.	- صعب التنبؤ به.
- محدود الأسباب والأساليب.	- متعدد الأسباب.
- متنوع وله محصلة من الأدوات.	- ردود الأفعال متنوعة.
- له جدول زمني.	- بطيء في رد الفعل.
- يقوم على المبادرات.	- يؤدي إلى رد الفعل.

[1]- محمد الصيرفي، **إدارة التغيير**، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، ط 1، 2006)، ص 36.

[2]- زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، (عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط 1، 2006)، ص 21-22.

المصدر: فريد النجار، **التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن21**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006)، ص 16.

يتضح من الجدول (1-1) رغم التداخل الواضح بين مصطلحي" التغير والتغيير" لأن كلاهما مشتق من الفعل "**غير**" إلا أن هناك فرقا كبيرا بينهما، فالتغيير يمكن التنبؤ به وهو مقصود من طرف المؤسسات، أما التغير فصعب التنبؤ به ويحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة وتكون له ردود أفعال متنوعة.

وهكذا يصير من اللازم أن نفرق بين هذين المصطلحين على أساس الفواصل – التي ذكرناها- وعدم التعامل معها كمترادفين.

ثالثا: القائمين على عملية التغيير التنظيمي

تواجه المؤسسات الساعية إلى التغيير مشكلة الإجابة على السؤال: من يقوم بالتغيير التنظيمي؟ وهناك بدائل عديدة للإجابة، وأبسط هذه الإجابات هي إما أن تقوم المؤسسة بنفسها بالتغيير، أو أن تعتمد على مستشار خارجي يحرك هذا التغيير وذلك لأن المديرين داخل المؤسسة ينقصهم منظور رؤية الأشياء على حقيقتها نظرا لأنهم يمثلون جزءا من ثقافة المؤسسة، حيث هؤلاء المستشارين يمكنهم رؤية الموقف بطريقة أكثر موضوعية كما يمكن للمؤسسة الاعتماد على نفسها وفي نفس الوقت الاعتماد على مستشار خارجي، وعليها هنا أن تحدد دورها في التغيير، ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التغيير.

رابعا: أسباب التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما يوجد هناك أسباب وقوى محركة تدعو المؤسسة إلى إحداث التغيير، وفيما يلي عرض أهم هذه الأسباب:

1- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية، والجماعية، ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية[1].

2- **تنمية القدرة على الابتكار:** التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق

[1]- زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، مرجع سابق، ص 24.

مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل، وفي المضمون[1].

3- **إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:** يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدافع نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازم في كل المجالات كزيادة الإنتاجية وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي من خلال الآتي:[2]

أ- عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.

ب- عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي استهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل.

ج- التطور الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة.

4- **التوافق مع متغيرات الحياة:** يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما تواجهه المؤسسات من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة، وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح[3].

5- **زيادة مستوى الأداء:** يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية، وذلك من خلال:[4]

أ- اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء مثل: الإسراف، والفاقد والتالف والضائع...الخ ومعالجتها.

ب- معرفة نقاط القوة وتأكيدها مثل :عمليات التحفيز، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين، والولاء والارتباط بالعمل.

6- **التكنولوجيا الجديدة:** تعمل التكنولوجيا على تحويل عالم العمل، وتكنولوجيا المعلومات على وجه الخصوص وهي تغيير وليس فقط كيف تعمل[5]. وذلك أن التغيرات المتلاحقة في التكنولوجيا، أصبح تأثيرها على المؤسسات أمرا لا يكمن تجاهله، حيث أصبحت المؤسسات تنفق الأموال الطائلة في

---

[1]- محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 347.

[2]- زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، مرجع سابق، ص 25.

[3]- نفس المرجع، ص 25.

[4]- محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 348.

[5]- Richard Luecke, **Managing change and transition**, (Boston, united states of America: Harvard Business school press, 2003), P2.

جلب التكنولوجيا، حيث تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة وتقديم الخدمات، وبناء على ذلك ينصح قادة العمل باستخدام وإتقان تقنية المعلومات للتنافس من أجل البقاء.

7- **التغيير السياسي:** حيث يلعب الاستقرار السياسي وحالات السلم والحرب بين الدول دورا كبيرا في فلسفة الحكم، مما يؤثر على التنظيمات من حيث الهياكل التنظيمية وأساليب وطرق العمل[1].

وبالتالي فإن ظاهرة التغيير التنظيمي هي ظاهرة طبيعية تلازم المؤسسات التي تود البقاء والاستمرار، فالجمود والثبات والاستقرار في المؤسسات يعبر عن حالة التراجع والموت البطيء للمؤسسة، وعليه فالتغيير لا يحدث بشكل عفوي وإنما يحدث نتيجة لعدة أسباب، وهذا ما يعطيه أهمية بالغة في المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي

قبل التطرق إلى أهمية التغيير التنظيمي يجب معرفة الجوانب التي أكدت حتمية التغيير، وصولا إلى الأهمية.

أولا: حتمية التغيير التنظيمي

في خلال الأعوام القليلة الماضية تسارع إيقاع التغيير، وتوسع نطاقه في مجال الأعمال والمؤسسات، وقد بلغ حدا أصبح فيه يشكل تحديا وصعوبة شخصية ومهنية بالنسبة إلى الأشخاص على جميع الأصعدة ومختلف مستويات المسؤولية، بالتالي هو ضرورة لا يمكن للمؤسسات تجنبها أو تجاهلها بل حتمية عليها المرور بها.

بينما بعض الإداريين ينظرون إلى التغيير باعتباره أمرا عارضا تفرضه الظروف أو أنه انحراف عن القاعدة العامة، ويعتبرون الثبات والاستقرار أصلا، بينما لا يشكل التغيير عندهم سوى استثناء، وبالتالي ينعكس هذا الفكر على سلوكهم في محاولة تجنب التغيير وتجاهله، كما قد ينحرفون إلى مقاومته ومحاولة إلغاء آثاره. ومن الجوانب التي تؤكد حتمية عملية التغيير ما يلي:

1- الانفجار الكمي والنوعي للمعلومات والمعرفة: فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية وهناك تطور هائل في المعلومات وقد ساعد ذلك على زيادة تقدم وسائل النقل والاتصال الأمر الذي جعل ما يحدث في أقصى الشرق متاح لمن هم في أقصى الغرب في ساعات بل في دقائق[2].

2- التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات وذلك نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.

---

[1]- محمد بن يوسف النمران العطيات، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير**، مرجع سابق، ص 56.

[2]- صلاح الدين محمد عبد الباقي،**السلوك الإنساني في المؤسسات**، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية طبع و نشر وتوزيع، 2001)، ص 315.

3- التغير والتطور السريع للسلع والخدمات حتى تلاحق التطور والتغير المستمر والسريع في رغبات وحاجات المستهلكين[1].

4- زيادة الترابط والتداخل بين مشروعات الأعمال نظرا للتداخل بين دول العالم، ويتضح ذلك في إقامة منظمات متعددة الجنسيات ومشروعات الأعمال الدولية[2].

5- الاهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية والاجتماعية للأفراد، بحيث تعرضت سلوكيات الأفراد للتغييرات السريعة كنتيجة لتغيرات الظروف البيئية المحيطة[3].

نستخلص بعد تطرقنا إلى حتمية التغيير التنظيمي في أن المؤسسة تمارس نشاطاتها من أجل تحقيق أهدافها المحددة وهي هنا تتعامل مع نوعين من المتغيرات منها ما تسيطر عليها المؤسسة وتملك التصرف فيها مثل ما هو مفروض عليها من قيود والتزامات وما يجب عليها قبوله من شروط وأوضاع تحتمها عليها البيئة الخارجية.

ثانيا: أهمية التغيير التنظيمي

بعد أن حللنا حتمية التغيير التنظيمي سننتقل إلى أهميته، حيث تأتي أهمية التغيير التنظيمي من أنه يعتبر مواكبة للتطورات والمستجدات وتماشيا مع الظروف والمسلكيات السائدة في العالم، فلا بد من إدخال تعديلات كلية أو جزئية في كل مجال من المجالات المجتمعية المادية أو المعنوية بحيث يتم الانتقال من وضع إلى آخر، فبالتالي التغيير هو التحسين الكمي والنوعي سواء في المجالات الاقتصادية أو العلمية أو الاجتماعية أو الثقافية.

فحتى يكون هناك تنمية وتقدم لا بد من كسر حالة الجمود التي تعيشها الدول النامية والانتقال بالمجتمع من مرحلة البدائية إلى مراحل أكثر تقدما تعتمد على التصنيع والإبداع الإنساني عموما[4].

وهناك ثلاثة عناصر مهمة جعلت لعملية التغيير التنظيمي أهمية خاصة وبالغة خاصة في العشرين سنة الأخيرة وهي:

1- **أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين:** نشرت إحدى الدوريات الأمريكية دراسة حول تغيير حاجات وتوقعات العاملين وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

-36% من الأمريكيين يشعرون أن مهاراتهم لم تستخدم كاملة.

---

[1]- نفس المرجع، ص 316.

[2]- ناصر مراد، "**تشخيص التغيير في المؤسسة**"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، (جامعة الجزائر: العدد 18، 2008)، ص 139.

[3]- نفس المرجع، ص 139.

[4]- زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، مرجع سابق، ص 27.

- 50% يشكون من أنهم ليست لهم سيطرة على ما يفعلونه.
- 41% فقط يعتقدون أن أعمالهم جذابة.

وأوضحت الدراسة أن هناك انخفاضا ملحوظا في حالة الرضا عن العمل، وليس هناك صعوبة في تفسير هذه المشكلات: فالناس أكثر اختلافا الآن عن الماضي، يريدون أشياء مختلفة ومتعددة، والمؤسسات أكبر حجما، والعالم يتغير بسرعة فائقة بحيث لا يستطيع الكثيرون التكيف معه.

الناس مختلفون ومستويات التعليم أعلى، وبالتالي توقعات وإمكانيات أكبر، حياتهم أكثر أمانا وأرغد عيشا، ولكن الضعف بالنسبة لهم الدور الذي تقوم به المؤسسات الدينية، ويوجد بينهم نوع من التمرد على السلطة بأشكالها المختلفة، ويدعو كتاب الإدارة وعلماء الاجتماع إلى إشباع حاجة الانتماء، وسيادة روح الفريق وجودة حياة العمل بدلا من التنافس، والتصارع حتى ولو كان على حساب أهداف المؤسسة.

كل ذلك جعل أعضاء المؤسسات يذهبون إلى أعمالهم ولديهم قيم وتوقعات مختلفة عما كانت عليه في الماضي وقد أمكن تسجيل هذه الفجوات بين توقعات العاملين في المؤسسات، والأوضاع القائمة في مؤسساتهم حيث كانت على الوجه التالي:[1]

- يريد العاملون وظائف تتحدى مهاراتهم، ويريدون تنمية شخصياتهم، ولكن الأعمال تتجه إلى البساطة والروتينية المملة، وهذا النمط من الواقع التنظيمي يتطلب مهارة أقل، ويحد من فرص التنمية، واتساع خبراته.
- المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم ولكنهم يرون المؤسسات تبنى على هياكل تنظيمية طويلة ومتعددة الطبقات وتضع حواجز اجتماعية بين المراكز الوظيفية.
- رؤية العامل للعمل الذي يؤديه، ومدى احترام الإدارة لكرامته الإنسانية، إلا أن الممارسات الإدارية ما زالت تؤكد على التحفيز المادي، وتأمين الوظيفة، وتهمل الاهتمامات الأخرى.
- ما يريده العامل من منظمته يريده الآن، بينما يأتي تصميم الوظائف، والهياكل التنظيمية على عكس ذلك، فهي تفترض أن تطلعات العامل ترتبط بمدى عمره الوظيفي، وهي قابلة للتأجيل.
- يريد العاملون مزيدا من الاهتمام للمسائل العاطفية في حياة المؤسسة وعلى الأخص تحقيق الذات للفرد، والصراحة بين أعضاء المؤسسة، والشعور بالدفء الاجتماعي، وذلك لأن المؤسسات ما زالت تقيم سياستها على النواحي العقلانية، ونادرا ما تأخذ الجوانب العاطفية في اعتبارها.

---

[1]- محمد بن يوسف النمران العطيات، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير**، مرجع سابق، ص 62- 63.

2- **أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعملاء:** بالإضافة إلى التغييرات في حاجات وتوقعات العاملين، فهناك تغيرات في البيئة التنظيمية، حيث العالم من حولنا يتغير بسرعة هائلة، يجد الأفراد صعوبات بالغة في متابعتها أو التكيف معها، إن أساليب المواصلات والاتصالات الحديثة: الحواسب الآلية/ الفاكس/ التلكس/ الانترنت/ الأقمار الصناعية/ والطيران عبر المحيطات، ساعدت على تحويل العالم من أجزاء منفصلة سياسيا وطبيعيا إلى قرية صغيرة، وأصبح من الضروري التعامل مع ثقافات مختلفة، وشعوب متباينة، والتأثر بأحداث المناطق الأخرى، من هنا تضاعف تأثير العملاء على المؤسسة ولذلك احتل رضا العميل مكان الصدارة في استراتيجية المؤسسات، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب **Products Zéro- Défect(ZD)**، واختصارا إنه يريد الجودة الشاملة.

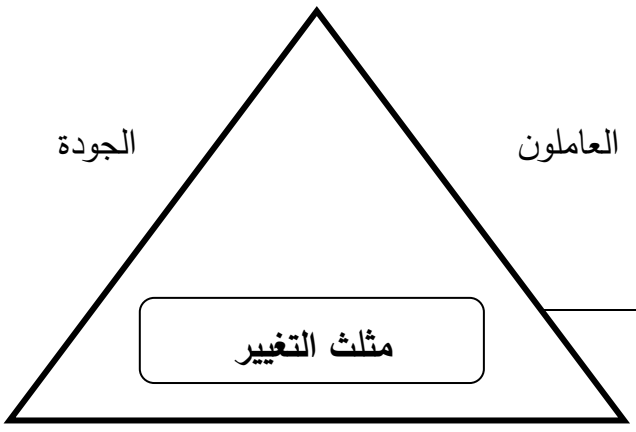
ولقد كانت المداخل السابقة للتغيير التنظيمي لا تأخذ في اعتبارها موضوع العملاء داخل المؤسسة (ينظر حاليا إلى العاملين على أنهم عملاء داخليون)، ولكن في السنوات الأخيرة أصبحت المؤسسات تشرك العملاء في وضع سياسات وإجراءات المؤسسة، وأصبح البعض يتحدث عن جودة الخدمة المادية والمعنوية وأصبحت الجودة تعرف بأنها كل ما يلبي حاجات ومطالب العملاء[1].

3- **أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمؤسسة (الجودة الشاملة)** : لكي تكون المؤسسة حقيقة متميزة، يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة، فكل جزء، وكل نشاط، وكل شخص في المؤسسة يؤثر ويتأثر بالآخرين والأخطاء قابلة للتضاعف، لذا يجب تصحيح هذه الأخطاء كاكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها، وتقديم الاعتذارات للعملاء بسبب الأخطاء أو المنتجات المعيبة.

إن منهج الجودة الشاملة يوفر لغة واحدة في كل أنحاء المؤسسة وهي التحسين، حيث تمكن الجودة الشاملة من التقاء كل أعضاء المؤسسة، في كل الإدارات، وأعلى المستويات،

على هدف مشترك وهو التحسين المستمر للأداء، والشكل رقم (1-1) يوضح الأطراف الثلاثة التي من خلالها يكتسب التغيير في المؤسسات أهميته.

الشكل رقم (1-1): مثلث التغيير



[1]- نفس المرجع ، ص 64.

المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيات، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير**، (عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، 2006)، ص 65.

من خلال الشكل السابق يمكن القول بأن المناهج الإدارية الحديثة، رغم كثرتها وتعددها في العقد الأخير، إلا أنها جميعها تخاطب مثلث التغيير بأضلاعه الثلاثة وهي: العاملون، والعملاء، والجودة الشاملة للأداء.

ونستطيع القول بشكل عام أنه يرجع الفضل في التقدم المطرد في المجالات المختلفة إلى الانسجام بين أمرين ألا وهما الإلمام بالقواعد والأسس من جانب، والاستعداد وكيفية معالجة جوانب التقدم من جانب آخر من أجل الاستحداث في الطرق والأساليب الجديدة، ولا يقدر على الجانب الثاني سوى التغيير[1].

كذلك أهمية التغيير تنبع من كونه يساهم في تحقيق التنمية الإدارية وهذا من خلال:[2]

1- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير بحدث داخل التنظيم.

2- تشجيع روح الفريق وتحسين التعامل عن طريق نشر روح التعاون الاجتماعي.

3- تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين والتشجيع ومنح المكافآت.

4- التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات.

5- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة، وترقية الأنماط السلوكية لها.

6- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.

7- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة تتناسب وأهدافها.

8- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذ القرار وعدم التردد في الاستقرار.

---

[1]- سعيد يس عامر، "**التغيير والريادة**"، المؤتمر السنوي الثالث حول استراتيجيات التغيير و تطوير منظمات الأعمال العربية، (مصر: مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، 1993)، ص 297.

[2]- موسى اللوزي، **التنمية الإدارية**،(عمان، الأردن: دار وائل للنشر، ط 2، 2004)، ص 224.

9- تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل، والإتقان من أجل النجاح.

فالتنمية الإدارية تعتبر من أهم الأدوات التي تستخدم لإصلاح الأجهزة الإدارية وتطويرها وذلك لغايات وتحقيق أهداف إدارة التنمية وتنفيذها على الوجه المطلوب.

ثالثا: أهداف التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة[1]. ومن أهداف التغيير التنظيمي ما يلي:

1- يهدف التغيير بالدرجة الأولى إلى الانتقال من الواقع الحالي إلى واقع مستقبلي أي تجاوز حال راهن (الجمود) والانتقال إلى حال آخر[2]. أي أن المؤسسة تقوم بالتجدد شيئا فشيئا وتتجاوز الجمود الذي وقعت فيه.

2- زيادة مقدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو[3].

3- تحسين وتطوير الأوضاع التنظيمية الحالية، والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعظيم الكفاءة والفعالية[4].

4- زيادة مقدرة المؤسسة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمؤسسة[5].

5- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.

6- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

7- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المؤسسة.

8- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.

9- تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المؤسسة لتحقيق رسالتها وغاياتها المنشودة بفعالية.

10- الارتقاء بمستوى جودة المنتج أو الخدمة وزيادة العناية بالعملاء.

---

[1]- محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 349.

[2]- حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، (بيروت، لبنان: دار النهضة العربية، ط1، 2005)، ص 332.

[3]- محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 349.

[4]- ثابت عبد الرحمن إدريس، **إدارة الأعمال نظريات ونماذج تطبيقية**، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2005)، ص 400.

[5]- زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، مرجع سابق، ص 26.

يعتبر تحديد أهداف التغيير التنظيمي من أصعب وأهم جوانب عملية التغيير، والهدف النهائي للتغيير التنظيمي هو المساعدة على إيجاد مؤسسة حيوية، ومتجددة، ومبدعة، ومتكيفة.

المطلب الثالث:أنواع و مجالات التغيير التنظيمي

إنّ نجاح عملية التغيير التنظيمي يتطلب فهمها كاملا لأنواع التغيير التنظيمي، وكذلك لمجالاته، وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا المطلب.

أولا: أنواع التغيير التنظيمي

هناك تصنيفات كثيرة لأنواع التغيير نتناول أهمها فيما يلي:

1- التصنيف من حيث درجة التخطيط: يمكن تقسيم التغيير من حيث درجة التخطيط إلى نوعين:[1]

أ- **التغيير العشوائي:** وهو التغيير الذي يحدث تلقائيا وبصفة عشوائية بدون أي إعداد مسبق، وبالتالي قد تكون آثاره ونتائجه سلبية على المؤسسة وهو ما يطلق عليه "التغير".

ب- **التغيير المخطط:** وهو الذي يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه، ويكون نتيجة جهود واعية من قبل مخططي التغيير وهو ما يطلق عليه "التغيير".

2- التصنيف حسب جهود التغيير: يمكن تحديد أنواع التغيير حسب جهود التغيير كما يلي:

أ- **التغيير على مستوى المؤسسة:** ويتمثل هذا النوع من التغيير بشموله إذ يشمل كافة المستويات الإدارية من خلال استخدام المسوحات لواقع التنظيم واجتماعات المكاشفة، والشبكة الإدارية[2].

ب- **التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم:** ويشمل هذا النوع من التغيير على إعادة تصميم الوظائف والمهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات العاملين[3]. وتغيير نمط اتخاذ القرارات، وتحليل الأدوار واتباع الإدارة بالأهداف والنتائج.

جـ- **التغيير على نمط العمل الفردي:** ويتم هذا النوع من التغيير من خلال اتباع نمط المشورة والمشاركة، والاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة، واستغلال نمط التحليل للمشاكل بواسطة الفريق وتحسين نمط العلاقات بين الدوائر والأقسام المختلفة[4].

---

[1]- محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، (عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2006)، ص 37-38.

[2]- محمد الصيرفي، **إدارة التغيير**، مرجع سابق، ص 25.

[3]- جمال الدين لعويسات، **السلوك التنظيمي والتطوير الإداري**، (الجزائر: دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، 2003)، ص 59.

[4]- محمد الصيرفي، **إدارة التغيير**، مرجع سابق، ص 26.

د- **التغيير في العلاقات الشخصية:** ويتم ذلك من خلال التخطيط السليم للعمل على اعتباره مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة، وكذلك استخدام التدريب المختبري، وجماعات المواجهة.

3- **التصنيف من حيث موضوع التغيير:** وهناك نوعان:

أ- **التغيير المادي:** مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي.

ب- **التغيير المعنوي:** مثل التغيير النفسي والاجتماعي.

4- **التصنيف من حيث درجة الشمول:** ويتمثل في:[1]

أ- **التغيير الجزئي:** يشمل أجزاء من المؤسسة أو من الأنشطة أو العمليات، فقد يشمل التغيير وحدة من الوحدات الإدارية في المؤسسة أو أهداف المؤسسة أو السياسات والإجراءات.

ب- **التغيير الشامل:** وهو التغيير الذي يشمل المؤسسة ككل من كافة النواحي سواء أفراد أو جماعات أو دوائر وأقسام أو عمليات أو غير ذلك.

5- **التصنيف من حيث سرعة التغيير:** وفقا لهذا التصنيف تقسم أنواع التغيير إلى الأنواع التالية:[2]

أ- **تغيير سريع قصير الأجل:** يتم هذا النوع من التغييرات بسرعة، ويعتبر تغييرا إجرائيا أكثر منه تغييرا هيكليا، لأنه يهدف للتكيف مع الموقف العاجل الذي يواجه متخذ القرار الإداري.

ب- **تغيير متوسط الأجل:** يرتبط هذا التغيير ارتباطا قويا بالسياسات المختلفة الخاصة بالمؤسسة.

جـ- **تغيير بطيء طويل الأجل:** يرتبط هذا التغيير باستراتيجيات المؤسسة وأهدافها، مما يعني أنه يستلزم وقتا طويلا لتحقيق أهدافه، ويعتبر هذا التغيير أكثر رسوخا ومتانة من الأنواع الأخرى لأنه يستغرق وقتا طويلا يتيح للمؤسسة من خلاله توفير كافة الإمكانيات لتحقيق أهداف التغيير، وقد يتضمن هذا النوع من التغيير النوعين الآخرين.

6-**التصنيف حسب مصدر التغيير:** يتضمن هذا الصنف أنواع التغيير الآتية:[3]

أ- **تغيير داخلي:** يستمد هذا التغيير دوافعه ومحفزاته من عوامل ذاتية نابعة من المؤسسة حيث تتولد وتتدافع محفزات التغيير وتنمو وتقوى حتى تجبر متخذي القرار على إجراء التغيير المطلوب.

---

[1]- محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، مرجع سابق، ص 38-39.

[2]- عطا الله بن فاحس راضي العنزي، **اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية**، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، متاح على www.4shared.com.

[3]- عطا الله بن فاحس راضي العنزي، **اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية**، مرجع سابق.

ب- **تغيير خارجي:** يرجع هذا التغيير إلى الضغوط الخارجية المفروضة على المؤسسة، والتي تجبر المؤسسة على إحداث التغيير المطلوب.

بالإضافة إلى:[1]

1- التغيير الهيكلي: يشمل التغيير الهيكلي على تحول أساسي في بعض الأنشطة، بعد حدوث التغيير الهيكلي، يكون النشاط مختلفا إلى حد بعيد (ويمكن أن يمثل إما تطورا أو انحدارا من الوضع السابق).

2- التغيير الدوري: يشتمل التغيير الدوري، من ناحية أخرى، على تغيير مؤقت من مستوى أو وضع، خلال الوقت، يميل التغيير الدوري لتتبع نمط متقلب يمكن إدراكه وبواسطته يعود على نحو منتظم إلى الوضع السابق.

ثانيا: مجالات التغيير التنظيمي

يحرص المتخصصون والباحثون في مجال التغيير التنظيمي على طرح مثل هذا السؤال: ما الذي يتم تغييره؟ وللإجابة عليه نبرز أهم مجالات التغيير التنظيمي:

1- تغيير الهيكل التنظيمي: يقصد بتغيير هيكلية المؤسسة تعديل في سلطات القرار أو في آليات التنسيق المتبعة أو في الأسلوب المركزي أو في إعادة تصميم الوظائف[2]. أضف إلى ذلك أن تغيير الهيكل التنظيمي قد يعنى إعادة تنظيم أجهزة المؤسسة الداخلية كخطوط الاتصالات وطرائق العمل وأساليبه.

2- تغيير التكنولوجيا: هي عملية تحويلية يستخدمها المديرون لتحويل مدخلات المؤسسة إلى مخرجات[3]. وتغيير التكنولوجيا يحصل باستمرار في عالم الأعمال نظرا لتسارع وتعدد حالات الابتكار والإبداع التي تسعى وراءها المؤسسات المعاصرة.

3- تغيير الأفراد: ويمس هذا التغيير خاصة الأدوار والسلوك والقيم والمبادئ الاجتماعية في العمل[1].

---

[1]- جفري إن لوينثال، **إعادة هندسة المؤسسة**، ترجمة: خالد بن عبد الله الدخيل الله،(الرياض: دار المريخ، 2002)، ص 30-31.

[2]- حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، مرجع سابق، ص 341.

[3]- نفس المرجع، ص 342.

وذلك أن الأفراد هم أهم عناصر التغيير التنظيمي، لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصرها على الإطلاق[2]. ويتمثل التغيير في الأفراد فيما يلي:

- **التغيير المادي للأفراد:** من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.
- **التغيير النوعي للأفراد:** وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

ومن المداخل الأساسية المستخدمة في هذا المجال ما يلي:[3]

- برنامج تدريب الحساسية والذي يعمل على جعل الفرد المشارك في البرنامج أكثر وعيا لنفسه وأكثر إدراكا لتأثيره على الآخرين.
- ترسيخ الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- إثارة الحوافز النفسية والمادية لدى الفرد من خلال وسائل المشاركة.
- عملية اتخاذ القرار تتم بأسلوب جماعي.
- تبني المؤسسة بعض البرامج التي تتضمن قيام الأفراد بتقييم مسارهم المهني مع وضع أهداف لنمط المهنة وبرامج عمل لتحقيق هذه الأهداف.

4- تغيير ثقافة المؤسسة: ينتج عن تغيير ثقافة المؤسسة تغيير جذري في طريقة أداء العمل في المؤسسات، وما يجب عمله هو بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة محورها، حيث يؤدي التعليم والبرامج التدريبية في الجودة دورا بارزا في بناء ثقافة الجودة داخل المؤسسة.[4]

5- تغيير السياسات: ويأخذ التغيير هنا شكل إلغاء سياسات قائمة، إدخال أخرى جديدة، وتعديل سياسات معمول بها...الخ.[5]

إن التطورات والمستجدات السائدة في العالم هي التي تجعل التغيير التنظيمي أمر حتمي، وهو الأمر الذي يؤدي إلى إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي أو التغيير في الاستراتيجيات أو إدخال تغييرات في التكنولوجيا، أو إحداث تغييرات على الأفراد، حسب الهدف المرجو من التغيير التنظيمي.

المطلب الرابع: مراحل واستراتيجيات التغيير التنظيمي

---

[1]- Brilman-Jean, **Les meilleures pratiques du management au cœur d'entreprises**, (paris: Edition d'organisation, 3eme édition), P 347.

[2]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الإنساني في المؤسسات**، مرجع سابق، ص 352.

[3]- ناصر مراد، " **تشخيص التغيير في المؤسسة**"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، مرجع سابق، ص 143.

[4]- محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، مرجع سابق، ص 47.

[5]- زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، مرجع سابق، ص 40.

لكي تتمكن المؤسسة من مسايرة العصر في تحقيق أهدافها من خلال التغيير التنظيمي؛ وتوافقها مع التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة بها فإن عليها تطبيق التغيير التنظيمي لمراحله خطوة بخطوة، والأخذ باستراتيجياته.

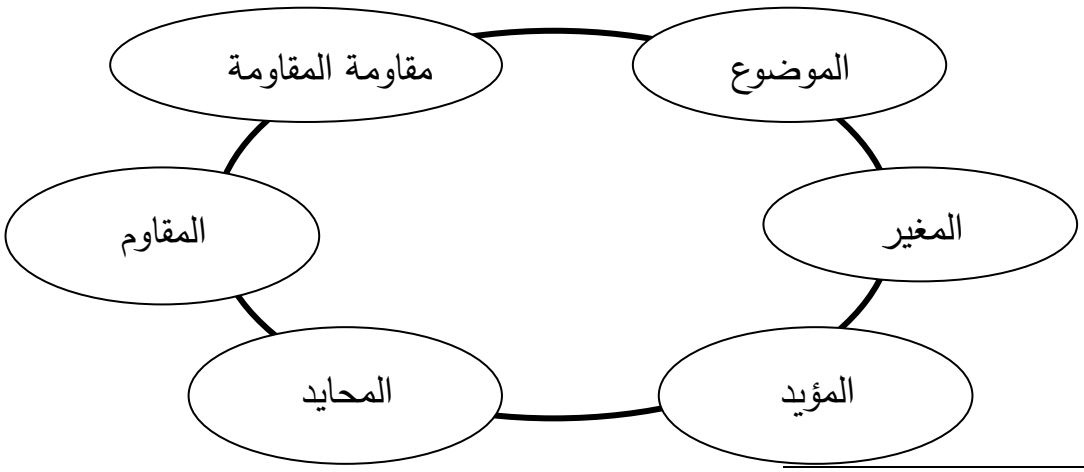
أولا: مراحل التغيير التنظيمي

قبل التطرق إلى مراحل عملية التغيير التنظيمي، يجب التكلم عن عناصر عملية التغيير التنظيمي، والتي يرى بعض العلماء أنها تتكون من ستة عناصر رئيسية ينصح كل من يتعامل مع التغيير وإحداثه بدراستها والتعرف على كيفية التعامل معها، وتبدأ جميعها بحرف الميم، حيث أطلق عليها "**الميمات الست**" ورسمت بشكل سداسي سمي بسداسي التغيير وهذه العناصر هي:[1]

- **موضوع التغيير**: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.
- **المغير**: وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها، ويبدأ في ممارستها ويقودها، فهو الأساس الذي تقوم عليه.
- **المؤيد للتغيير**: وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.
- **المحايد**: وهو الذي لم يشكل رأيا أو يتبنى موقفا واضحا تجاه العملية التغييرية.
- **المقاوم**: وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير.
- **مقاومة مقاومة التغيير**: وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو إجهاضها.

والشكل رقم (1 – 2) يمثل ما سبق شرحه.

الشكل رقم (1 – 2): سداسي التغيير



[1]- محمد بن يوسف النمران العطيات، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير**، مرجع سابق، ص 100.

المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيات، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير**، (عمان الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006)، ص 101.

أما عن مراحل عملية التغيير التنظيمي فكثير من الكتاب والباحثين والمعنيين بالتغيير التنظيمي تناولوا عملية التغيير التنظيمي، وحاول بعضهم توضيح الكيفية التي سيتم بها التغيير ومراحل عملية التغيير، وطرحت نماذج وأفكار عديدة في هذا المجال. ولكن من أهم وأشهر من كتب في هذا المجال **كيرت لوين Kurt Lewin**، ويعتقد الكثير من الكتاب بأن النموذج الذي قدمه لوين والمراحل التي يحددها تساعد كثيرا على إحداث التغيير بنجاح، إذ ما طبق النموذج ومراحله بصورة سليمة.

يقترح لوين أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل كما في الجدول رقم (1-2) وهي:

1. الإذابة Unfreezing:

وتكون الإذابة للقيم القديمة والعادات والمعتقدات والهيكلة التي تقوم عليها المؤسسة[1]، وتمثل هذه الخطوة محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات المؤسسة من عاملين وأقسام ومديرين لضرورة الحاجة إلى التغيير[2]. ويعتقد **(Schein)** بأنه يمكن إذابة الجليد بإيجاد الدافعية والاستعداد لتعلم أشياء جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى وملاءمة الأساليب والطرق والممارسات الحالية للعمل، وإيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها، ويؤكد على أهمية دور الإدارة في هذه المرحلة، وضرورة السعي والعمل الجاد من جانبها لتقليص معوقات التغيير[3]. ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الجليد نجد:

أ- منع أي نمط سلوكي يمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها أي أن الأنماط السيئة غير مرغوب فيها.

ب- انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب أو الحط من القدر والقيمة.

جـ- إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

---

[1] -Raymond Alain Triétart, **le management "Que sais- je?"**, (Paris, puf, 11éme edition, 2003), p95.

[2]- أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، ط 7، 2000)، ص461.

[3]- محمد الصيرفي، **إدارة التغيير**، مرجع سابق، ص 70.

د- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، ويكون النقل مؤقتا أو نهائيا إلى أحد الأقسام الأخرى.

هـ- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هي التأخير والغياب والأكل على المكاتب والتوقف عن مواعيد العمل الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل: تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

2. التغيير Changing:

يتم في هذه المرحلة تحديد اتجاهات التغيير من خلال إجراءات واقعية لتعلم القيم والسلوك والمواقف الجديدة ويتم ذلك من خلال تبني المواقف الجديدة وأن تصبح جزءا من ذات الفرد وطبيعته وكذلك إحداث التغيير في النواحي التنظيمية[1]. فالمديرون في هذه المرحلة يبادرون إلى تحديد مكامن التغيير ومنها: الهيكلة، الأفراد، الثقافة، التكنولوجيا وسائر أجهزة المؤسسة[2]. إلا أن التسرع في إحداث التغيير وتنفيذه على الفور دون معاينة دقيقة لمكامن وتوقيت حدوثه يؤدي إلى رفض عملية التغيير ومقاومته، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش، وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق ما هو مطلوب.

3. التجميد Refreezing:

هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وبمعنى آخر هو محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير التنظيمي.

وللحفاظ على عملية التغيير ويمكن أن تتبع بعض أو كل من الطرق التالية:[3]

أ- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة، ومحاولة علاجها.

ب- الاستمرار في تدريب العاملين والمشاركين في تطوير الأسس والمبادئ العلمية للتغيير التنظيمي وأدواته.

جـ- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

د- بناء أنظمة حوافز تشجع الأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير التنظيمي.

---

[1]- السيد عليوة و شركاه، **إدارة التغيير ومواجهة الأزمات**، (مصر: دار الأمين، ط1، 2005)، ص 36.

[2]- حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، مرجع سابق، ص 338-339.

[3]- أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، مرجع سابق، ص466-467.

هـ- تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين المساهمين في التغيير.

و- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادرة والابتكار سواء في العمليات الفنية والوظيفية أو في العمليات الإدارية.

ز- الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد سبل العلاج.

ك- إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدريج، وإنشاء نظام داخلي يحل محل هؤلاء المستشارين.

ل- الإبقاء على العلاقة مع المستشارين الخارجيين بشكل يتيح الزيارة، من وقت لآخر، ومن على بعد حتى يمكن متابعة نتائج التغيير.

الجدول رقم (1-2): مراحل عملية التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة
إذابة الجليد		التغيير		إعادة التجميد
- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير. - تقليص المقاومة للتغيير.		- تغيير الناس. - تغيير الأعمال. - تغيير البناء التنظيمي. - تغيير التقنيات .		- تعزيز النتائج. - تقييم النتائج. - إجراء تعديلات بنائه.

المصدر: موسى اللوزي، **التنمية الإدارية**، (عمان، الأردن: دار وائل للنشر ، ط2، 2004)، ص 229.

من خلال الجدول يتضح لنا أن المرحلة الأولى والمتمثلة في إذابة الجليد توجب على المؤسسة إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير لدى الأفراد ما يؤدي إلى تقليص حدة المقاومة المتوقعة، أما المرحلة الثانية والتي تتضمن إجراء التغيير في المؤسسة على عدة مستويات تشمل الناس، الأعمال، البناء التنظيمي والتقنيات المستعملة، وأخيرا إعادة التجميد والتي تؤدي إلى تعزيز نتائج التغيير على أرض الواقع ومن ثم تقييمها ثم إجراء التعديلات اللازمة لتعزيز بناء التغيير.

ولقد أورد "**درة**" النموذج الذي تبناه كلا من "**هل ريجل**" و "**سلوكوم**" بعد أن أجرى عليه بعض التعديلات وهذا النموذج يتكون من ثمان خطوات وهي كالتالي:[1]

1- معرفة مصادر التغيير: وهنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المؤسسة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات السياسية أو القانونية، وقد يكون مصدر

[1]- زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، مرجع سابق، ص 29-30.

التغيير هيكل المؤسسة وعلاقات السلطة والاتصال، وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد ونقصد بالمناخ التنظيمي الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفء أو برودة وتعقيد الأمور في المؤسسة.

2- **تقدير الحاجة إلى التغيير**: وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المؤسسة الآن وبين ما تريد تحقيقه.

3- **تشخيص مشكلات المؤسسة**: والمشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، أو بنسبة الغياب، أو دوران العمل وغيرها من المشاكل.

4- **التغلب على مقاومة التغيير**: والمقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، أو سوء فهم آثار التغيير، متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، إحساس العاملين أنهم استغلوا أو أجبروا على التغيير، التعود على تأدية العمل بطريقة معينة.

5- **تخطيط الجهود اللازمة للتغيير**: ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

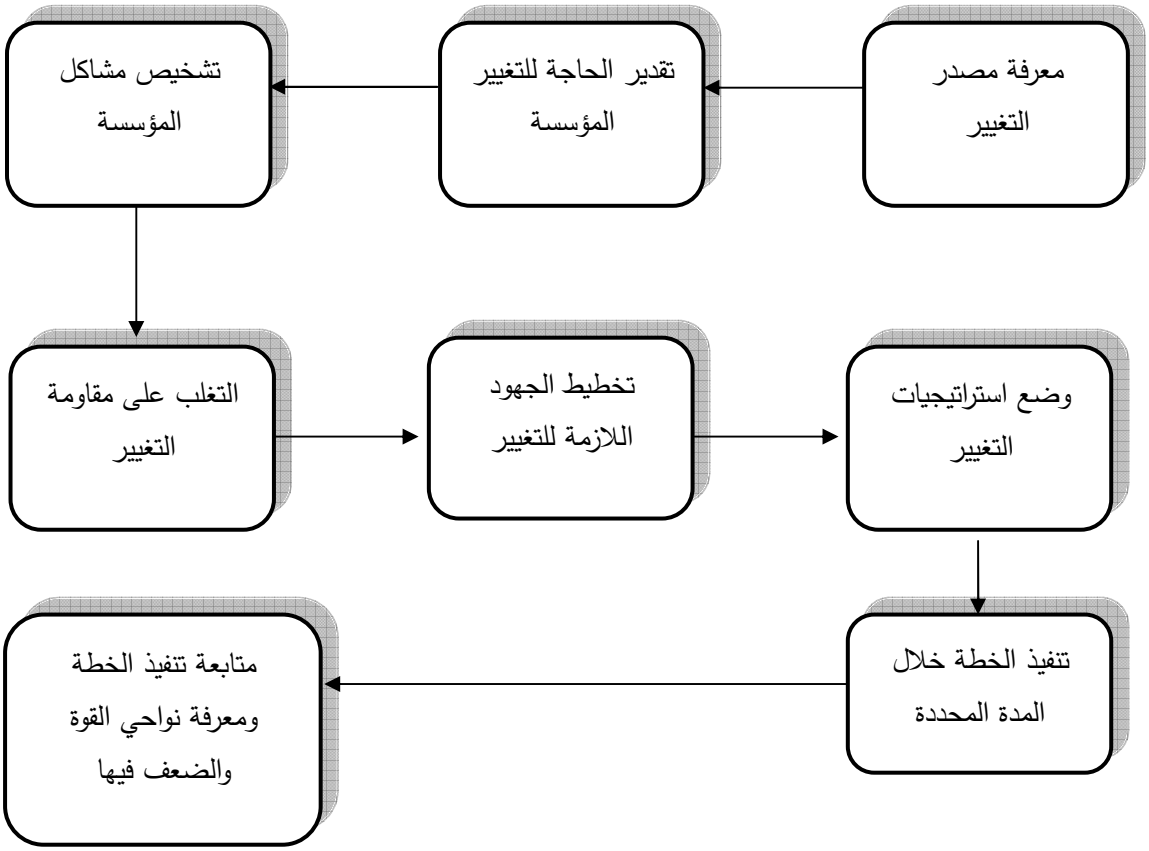
6- **وضع استراتيجيات التغيير**: ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المؤسسة وهي الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والقوى البشرية.

7- **تنفيذ الخطة خلال مدة معينة.**

8- **متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها.**

والشكل رقم (1- 3) يوضح مختلف المراحل السابقة.

الشكل قم (1- 3): خطوات التغيير التنظيمي



المصدر: زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، (عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006)، ص 31.

نستنتج مما سبق أن أي عملية تغيير تنظيمي هادفة في المؤسسة تمر بمراحل وخطوات ومهما اختلف المفكرون في عددها إلا أنهم اتفقوا جميعا على أنها عملية مستمرة ومتطورة تستهدف مجالات عديدة في المؤسسة.

ثانيا: استراتيجيات التغيير التنظيمي

إن نجاح المؤسسة في إحداث التغيير أو فشله سواء كان مخططا له بصورة مسبقة ومتأنية، أو بصورة مفاجئة وطارئة، ويعتمد على الاستراتيجية المتبعة في إحداثه[1]، ومن الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها عند إحداث التغيير التنظيمي ما يلي:

1- استراتيجية الرشد والتطبيق العلمي: على افتراضات عقلانية أن الناس تطبق ما يحقق مصالحهم إذا ما شرح ذلك لهم[2]، ويقوم هذا المدخل على استخدام ونشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار بافتراض

[1]- محمد بن يوسف النمران العطيات، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير**، مرجع سابق، ص 209.

[2]- السيد عليوة و شركاه، **إدارة التغيير ومواجهة الأزمات**، مرجع سابق، ص 30.

أن الاختيار الرشيد للأفراد لأكثر الطرق كفاءة هو الذي سيسود، وإذا ما نظرنا إلى هذه الاستراتيجية للتغيير نجد أنها تعتبر أسلوبا مثاليا وتتجاهل تأثيرات فرض القوى على الأفراد.

2- استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المؤسسات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه[1]. فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه، حيث يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وتنمية الولاء للتغيير المراد إحداثه، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

3- استراتيجية القوة القسرية: وفقا لهذه الاستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة[2]، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

4- استراتيجية المشاركة: وهنا يتم السماح لممثلين عن المجموعات التي سوف تتأثر بالتغيير بالمشاركة في وضع أهداف التغيير والتخطيط له وتنفيذ، وهذه الاستراتيجية تعتبر من أكثر الاستراتيجيات فعالية في التخفيف من مقاومة التغيير[3].

على الرغم من أنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية وهذا نظرا لارتباط التغيير بطبيعة الموقف، والظروف هي التي تحدد ذلك. كما يمكن المزج بين أكثر من إستراتيجية وتطبق في الميدان، كما أن هناك ظروفا تستدعي ضرورة استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير.

المبحث الثاني: التطوير التنظيمي كآلية من آليات التغيير التنظيمي

---

[1]- محمد الصيرفي، **إدارة التغيير**، مرجع سابق، ص 85.

[2]- زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، مرجع سابق، ص 32.

[3]- محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقاته**، مرجع سابق، ص 42-43.

يعتبر التطوير التنظيمي من التطبيقات الرئيسة للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية، والسلوك التنظيمي، والهيكل التنظيمي وإجراءات وطرق العمل وما شابه ذلك في التنظيم[1]، لذا أصبح موضوع التطوير التنظيمي قضية مهمة وملحة لجميع المؤسسات، ومستمرة باستمرارها ونموها بما يمكنها من تنفيذ خططها، وأهدافها ورسالتها. ويسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الأداء لكل من الأفراد والمؤسسات من خلال الاعتماد على مختلف أساليبه، واتباع خطواته.

وسنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية التطوير التنظيمي، ومسؤولية إحداثه، وأساليبه ومراحله ثم نتطرق إلى إيجابياته وحدوده.

المطلب الأول: ماهية التطوير التنظيمي

تجدر الإشارة قبل التطرق إلى موضوع التطوير التنظيمي إلى بيان الفرق بين التغيير والتطوير حيث –عادة– ما يستخدمان للدلالة على نفس الشيء في بعض المراجع، ثم الانتقال إلى مفهوم وخصائص التطوير التنظيمي.

أولا: الفرق بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي

رغم أن الكثير من الباحثين والكتاب يعدون التغيير والتطوير شيئا واحدا إلا أن هناك فرقا شاسعا بين مصطلحي **التغيير التنظيمي** و **التطوير التنظيمي**، وأبرز ما يختلفان فيه ما يلي:

1– التغيير التنظيمي هو عملية الانتقال من الوضع الراهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها، حيث أنه قد يشمل العديد من النواحي، كاستراتيجية المؤسسة، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والأفراد، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، في حين يعتبر التطوير التنظيمي آلية من آليات التغيير التنظيمي، وهو عملية مقصودة ومخططة تدار من أعلى المستويات التنظيمية لزيادة فعالية وحيوية المؤسسة باستخدام المعارف والعلوم السلوكية، وبالتالي فنحن نطور من أجل أن نغير أو نغير من خلال التطوير التنظيمي[2].

2– إذا نظرنا إلى التغيير التنظيمي كفعل مجرد يقع خارج إطار حقل التطوير فسوف تتقوقع أهداف التغيير في شيء يطلق عليه البقاء، أما إذا تناولنا التغيير ضمن حقل وفلسفة التطوير

---

[1]- ثابت عبد الرحمن إدريس ، **إدارة الأعمال نظريات ونماذج تطبيقية**، مرجع سابق، ص 406.

[2]- شتاتحة عائشة، "**إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المؤسسة**"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007/2006، ص46.

التنظيمي فسنجده يرتبط بمسألة أبعد من مجرد البقاء سوف يرتبط بالتقدم نحو الأحسن والأفضل[1]، مما يلاحظ على الكثير من عمليات التغيير التي تنجز بعيدا عن إطار التطوير التنظيمي أن مصيرها الفشل أو الإخفاق في العديد من الجوانب.

3- التغيير التنظيمي قد يحدث في فترة زمنية قصيرة وليس لزاما أن يحتل مساحة زمنية طويلة المدى، وعلى العكس منه فإن التطوير التنظيمي يركز على تأسيس وترسيخ النظام وجعله أسلوبا ومنهج عمل للمؤسسة وبالتالي فهو يستغرق فترة زمنية طويلة.[2]

4- التطوير التنظيمي هو وظيفة إدارية، أما التغيير التنظيمي فهو أداة من أدوات الإدارة.[3]

والجدول رقم (1- 3) يوضح الفروق بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي.

الجدول رقم (1- 3):مقارنة بين التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي

وجه المقارنة	التطوير التنظيمي	التغيير التنظيمي
ماذا يعطي؟	نظام متكامل	بعض عناصر النظام
الجوانب السلوكية	مهمة	مغفلة
التأسيس والترسيخ	نعم	لا
الرسمية	تبدأ بشكل رسمي، ولكن تصبح لاحقا أسلوب معايشة نظرا للتأسيس والترسيخ	رسمي من الألف إلى الياء
الزمن	طويل الأمد	قصير الأمد

المصدر: أحمد ماهر، **تطوير المؤسسات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير**، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2007)، ص 23.

يتضح من الجدول (1-3) مجال التفرقة بين التطوير والتغيير أن التغيير هو عملية تحويل أو تبديل كلي أو شامل يستهدف المؤسسة بكليتها وتهمل الجوانب السلوكية وقد يحدث لفترة قصيرة، أما التطوير فهو عملية تحويل أو تبديل جزئي وتهتم بالجوانب السلوكية ويحدث لفترة طويلة، فالتطوير يحمل من التغيير نسبة معينة تختلف باختلاف عدة معطيات، لكن التغيير يشمل كل جوانب

---

[1]- مؤيد السالم، محمد العجلوني، "**جاهزية المؤسسات للتغيير** "، المؤتمر العلمي الدولي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة- الأردن، يومي 21-24 أفريل 2008، ص 2.

[2]- أحمد ماهر، **تطوير المؤسسات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير**، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2007)، ص 22-23.

[3]- علي بن أحمد السبتي،"**إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي**"، جريدة الرياض، (الرياض: العدد 13486، 27 ماي 2005)، متاح على <www.alriyadh.com/2005/05/27/article 67661>, تاريخ الاطلاع (2010/11/25).

المؤسسة، كما أن التغيير هو استجابة مخططة أو غير مخططة للظروف البيئية الداخلية والخارجية من أجل مواكبتها أو التأثير فيها، فالتطوير التنظيمي هو نشاط أو جهد طويل المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة، وفي حين أن التغيير يشمل المؤسسة ككل دون حصر.

ثانيا: تعريف التطوير التنظيمي

هناك تعريفات متعددة للتطوير التنظيمي نذكر منها ما يلي:

- قد عرفه **(Wendell French)** بأنه مجهودات مؤسسة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية.[1]
- ويعرفه **ريتشارد بكهارد** بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا، لزيادة فعالية التنظيم وعافيته من خلال تدخلات مخططة (وسائل) في العمليات التي تجري في التنظيم، مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية.[2]

يتضح من هذين التعريفين لكل من **فرنش** و**بكهارد**، أن التطوير التنظيمي عبارة عن جهد مخطط يهدف إلى تحسين أداء المؤسسة ككل، وذلك باعتماده على نظريات ومفاهيم العلوم السلوكية.

- ويعرف **بنس** التطوير التنظيمي بأنه الاستجابة للتغيير، وأنه استراتيجية تعليمية معقدة لإحداث التغيير في المعتقدات والمواقف والقيم وفي التركيب الهيكلي للمؤسسات حتى تستطيع أن تساير بشكل أفضل التطورات التكنولوجية الجديدة وأحوال الأسواق والتحديات المحيطة ومعدلات التغيير غير المعقولة.[3]

ويشير هذا التعريف إلى أن التطوير التنظيمي هو آلية من آليات التغيير في ثقافة المؤسسة وفي البناء الهيكلي لها، حتى تستطيع التكيف مع التطورات والتغيرات المحيطة بها.

ويعرّف التطوير التنظيمي على أنه: تغيير استراتيجي ذو طابع علمي وعملي يتعلق بالمؤسسة، ومناخها، وما بها من أفراد وجماعات، بهدف تحسين الأداء.[4]

---

[1]- بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**، (عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع،ط1، 2009)، ص 23.

[2]- ميرغني عبد العال حموز، **التطوير التنظيمي والخصوصية العربية**، (عمان ، الأردن: شركة الشرق الأوسط للطباعة، 1987)، ص 9-10.

[3]- سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، فريد راغب النجار، **استراتيجيات التغيير وتطوير المؤسسات**،(مصر: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1991)، ص 67.

[4]- عبد الرحمن توفيق، **إدارة التغيير والتطور**، (القاهرة، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ط 3، 2004)، ص 10.

ويعتبر هذا التعريف تعريفا موسعا، يمكن أن يتضمن المداخل التكنولوجية والفنية وطرق التصنيع، والجوانب السلوكية والهياكل التنظيمية، وجماعات العمل، هذا بالإضافة إلى تأقلم المؤسسة مع البيئة المحيطة بها.

بعد عرضنا للتعاريف السابقة التي تطرقت إلى مفهوم التطوير التنظيمي نستنتج أن التطوير التنظيمي هو الانتقال بالتنظيم من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أفضل، مع ما يلزم هذه العملية من ضرورة تعديل التشريعات، والهياكل التنظيمية، وتبسيط إجراءات العمل، وتحديث المعدات، وتنمية مهارات وقدرات العاملين لمواكبة التغيرات والمستجدات، ورفع كفاءة الأداء وفاعليته.

إن الفهم الصحيح لمفهوم التطوير التنظيمي هو شرح الجوانب المختلفة الموجودة في التعاريف السابقة كما تظهر في الشكل (1- 4):

1- **خطة طويلة الأجل:** لا يمكن توقع تطوير في الممارسات والنتائج داخل المؤسسة بين يوم وليلة. يعتمد التطوير على نفس طويل للإداريين فهذه الخطة تأخذ سنة على الأقل، وأحيانا تكون مستمرة لسنوات أطول.[1]

2- **لتطوير نظام متكامل:** يركز التطوير التنظيمي على تطوير نظام متكامل داخل المؤسسة كتطوير هياكل التنظيم، واستراتيجية المؤسسة، والوظائف والأفراد.

3- **لتحسين الأداء وتجديد الممارسات:** يهدف التطوير التنظيمي إلى تقوية جهود المؤسسة، في مواجهة مشاكلها، وبغرض التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، ويتأتى ذلك بتشخيص جيد للمشاكل، ووضع الحلول، والخطط والتنفيذ، والمتابعة بغرض حل المشاكل وتحسين أداء المؤسسة.[2]

4- **مجهود تعاوني للإداريين:** بصرف النظر عمن يقوم باتخاذ قرار التطوير، هناك مراحل تحتاج إلى تعاون الإداريين وتنمية أواصر الاتصال والتنسيق بينهم، وعلى الإداريين أن يقتنعوا بأن أي مشكلة في المؤسسة هي مشكلة المؤسسة كلها، وليست مشكلة تخص جزءا معينا منها.[3]

5- **التأثر ببيئة المؤسسة:** إن وضع أسلوب مميز للتطوير التنظيمي وتجديد ممارسات المؤسسة لا بد من فهم سليم للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

6- **أطراف خارجية:** يقال أحيانا أن من بداخل الصورة لا يراها على حقيقتها، لذلك يلزم وجود أطراف خارجية على المؤسسة، كمكاتب الاستشارات الإدارية، وأساتذة الإدارة المتخصصين في هذا

---

[1]- أحمد ماهر، **تطوير المؤسسات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري في إدارة التغيير**، مرجع سابق، ص 19.

[2]- نفس المرجع، ص 20.

[3]- أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، مرجع سابق، ص 433.

المجال للتدخل كعنصر محرك ودافع للتغيير[1]، وقد يعمل الطرف الخارجي على تشخيص المشاكل، وتدريب العاملين على تطوير أنفسهم، ويعتمد مدى تدخل هذا الطرف على عمق المشكلة وكفاءة الإداريين، وعلى فلسفة الإدارة في الاعتماد على الطرف الخارجي.

7- **تدخلات:** وهي تشير إلى الطرق والأساليب التي سيتم الاعتماد عليها في تحسين ممارسات المؤسسة ومن أمثلتها: إعادة الهيكلة، والهندسة الإدارية، والجودة الشاملة،...الخ.

8- **التطبيق العملي للعلوم السلوكية:** وهو يعني الاستفادة التطبيقية والعملية من مفاهيم السلوك التنظيمي مثل: حسن الإدراك، والذكاء الاجتماعي، والحساسية لمشاعر الآخرين، ورفع دافعية العاملين، والنصح والمشورة، ومهارات الاتصال، ومهارات الإبداع والابتكار، وكما نرى إن هذا التطبيق العملي للعلوم السلوكية قادر على تطوير واضح لأي مؤسسة.[2]

الشكل رقم (1- 4): أبعاد التطوير التنظيمي



المصدر: أحمد ماهر، **تطوير المؤسسات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير**، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2007)، ص 19.

تشكل هذه العناصر أو المبادئ التي يقوم عليها التطوير التنظيمي جزءاً هاماً ضمن مجموعة المبادئ التي تعتمد عليها الأساليب الإدارية الحديثة والساعية للتطوير والتحسين باستمرار.

ثالثا: خصائص التطوير التنظيمي

للتطوير التنظيمي مجموعة من الخصائص نذكرها فيما يلي:

[1]- نفس المرجع، ص 434.

[2]- أحمد ماهر، **تطوير المؤسسات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير**، مرجع سابق، ص 22.

1- عادة ما يعتمد على إجراء البحوث الفعلية، والتي تتضمن تجميع البيانات عن المجموعة أو القسم أو المؤسسة كلها، ثم وضع البيانات أمام العاملين لتحليلها ووضع الفروض عن المشكلة التي تعاني منها الوحدة موضع الدراسة.

2- التركيز على عملية الاجتماعات والمؤسسات وكيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات والاتصالات بالمقارنة مع المضمون والمحتوى.[1]

3- التعلم عن طريق التجربة أو الخبرة: ويعني أن الأفراد يتعلمون من خلال التجربة والخبرة العلمية في بيئة التدريب على أنواع المشكلات الإنسانية التي يواجهونها أثناء العمل.[2]

4- إنه يعكس مدخل النظم، فالتطوير التنظيمي هو عملية منتظمة ومتكاملة تحاول الربط بين الموارد الإنسانية والإمكانيات الخاصة بالمؤسسة بعملياتها الإدارية، والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا.[3]

5- تركز برامج التطوير التنظيمي أساسا على تغيير الاتجاهات والسلوك[4]، لأن شأن ذلك أن ينعكس على حماس ورغبة الأشخاص في التطوير وتقبل التغيير والالتزام ببرامج التطوير.

6- التغذية الراجعة؛ يهتم التطوير التنظيمي بالتغذية الراجعة المقدمة من الأفراد من أجل توفير معلومات ذات فائدة لهم ليبنوا عليها قراراتهم.

7- وأخيرا من خصائص التطوير التنظيمي الاستمرارية والمشاركة، فهو عملية مستمرة ومتجددة لتحسين المناخ التنظيمي ويشارك في مراحله المختلفة كافة أعضاء التنظيم.[5]

المطلب الثاني: أهداف ومسؤولية إحداث التطوير التنظيمي

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهداف التطوير التنظيمي التي يطبق من أجلها، وإلى الأطراف المسؤولين عن قيامه.

أولا: أهداف التطوير التنظيمي

بالرغم من أن الأهداف التفصيلية للتطوير التنظيمي تختلف تبعا لتشخيص مشاكل المؤسسات، إلا أن هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تنطبق في جميع الحالات وهي كالتالي:

---

[1]- بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**، مرجع سابق، ص 28.

[2]- نفس المرجع، ص 29.

[3]- ثابت عبد الرحمن إدريس، **إدارة الأعمال نظريات ونماذج تطبيقية**، مرجع سابق، ص 410.

[4]- محمد الصيرفي، **التطوير التنظيمي**، (الإسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي، ط 1، 2007)، ص 33.

[5]- نفس المرجع، ص 33.

1- إن الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسات، بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة.[1]

2- يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المؤسسة وفعاليتها، إن الإنتاجية هي مجموع الكفاءة والفعالية، ومن ثم فإن التطوير التنظيمي يدعم الإنتاجية.

3- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.

4- إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكّن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح، وعدم التكتم عليها أو تحاشي مناقشتها.[2]

5- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه.[3]

6- إيجاد علاقات متبادلة ومتكاملة بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق، مما يزيد من فعالية الجماعات.[4]

7- العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمؤسسة الإدارية وأهدافها.

8- زيادة الحافز الفردي والرغبة في رقابة النفس وكذلك الرغبة في المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة.

9- يرمي التطوير إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، بدل التنافس وسيطرة طرف واحد.[5]

10- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات، وأسبابها، من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة.

11- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف، مثل الإدارة بالأهداف بدل الإدارة بالأزمات.[1]

---

[1]- علاوي عبد الفتاح، "**التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورهما في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات**"، مجلة العلوم الإنسانية، خريف 2007، السنة الخامسة، العدد 35، متاح على http://www.ulum.nl/c130 تاريخ الاطلاع (2010/11/25).

[2]- محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال** ،(عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، 2009)، ص 340.

[3]- نفس المرجع، ص 340.

[4]- محمد الصيرفي، **التطوير التنظيمي**، مرجع سابق، ص 28.

[5]- ميرغني عبد العال حموز، **التطوير التنظيمي والخصوصية العربية**، مرجع سابق، ص 17.

12- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملا لها.

13- التحويل وإنجاز التفوق التنافسي في المؤسسة.[2]

ثانيا: مسؤولية إحداث التطوير التنظيمي

قد يبادر إلى القيام بعملية التطوير من هم في قمة الهرم: الإدارة أو من يفوضوهم للقيام بذلك[3]. ومن المهم أن يتم الاستعانة بمستشارين وخبراء في هذا المجال لإعادة هندسة التنظيم.

1- من له سلطة التطوير داخل المؤسسة؟

تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بتحديد من له سلطة التطوير، وهناك ثلاثة بدائل في هذا الصدد:[4]

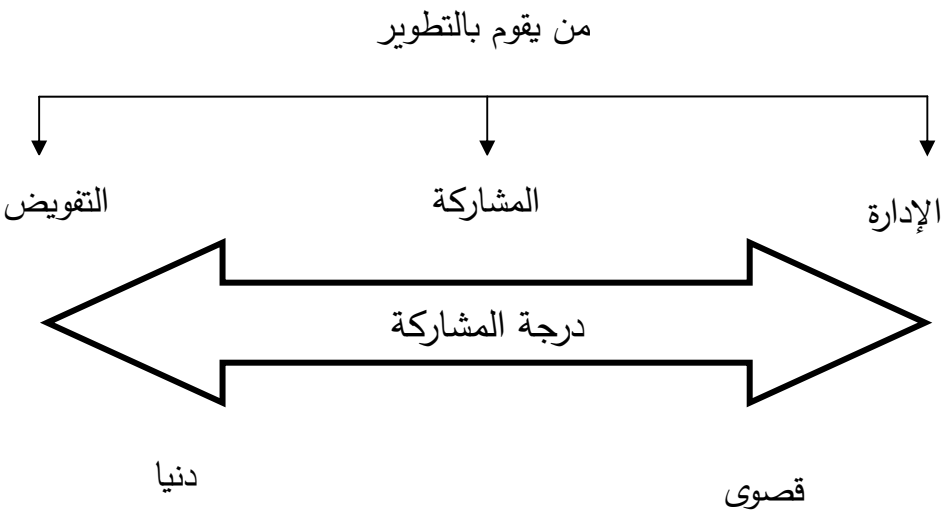
أ- أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التطوير.

ب- أن تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في التطوير.

ج- أن تقوم الإدارة العليا بتفويض هذه السلطة لمستويات أدنى.

ويوضع الشكل (1-5) العلاقة بين هذه الطرق الثلاثة، حيث نجد أن هذه الطرق تتدرج في مقدار المشاركة التي يتمتع بها العاملون في اتخاذ قرارات التطوير التنظيمي.

الشكل رقم (1-5): من يقوم بالتطوير التنظيمي



[1]- محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال** ، مرجع سابق، ص 340.

[3]- V.G.Kandalkar, **Organizational Behaviour**, (New Delhi, New age international limited- publishers, 2007),P 314.

[3]- محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 349.

[5]- زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، مرجع سابق، ص151.

المصدر: زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، (عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة، ط1، 2006)، ص 151.

أ- الإدارة العليا: يستأثر هنا المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك[1]. ويقوم هؤلاء المديرون بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيهم، ويتم ذلك من خلال مرسوم أو قرار إداري.

ويبقى دور الإدارة العليا في دعم جهود التطوير دورا مهما سواء أكان القائمون على التطوير عناصر داخلية أو بمساعدة جهات استشارية خارجية.[2]

ب- المشاركة: تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التطوير. ويعتمد هذا المدخل في التغيير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وأنها ذات تأثير قوي على مصير المؤسسة بالقدر الذي يعطيها قوة وسلطة لا يمكن إنكاره[3]، وتتم مشاركة العاملين بأحد الشكلين التاليين:

1- **اتخاذ القرار الجماعي:** وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، وتقوم أيضا بتحديد بدائل الحلول، يلي ذلك قيامها بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل واختيار البديل (أي اتخاذ القرار) المناسب لها[4]. وهنا يقوم العاملون ببذل قصارى جهدهم في دراسة البدائل واختيار ذلك البديل الذي يناسب ويحل مشاكلهم.

2- **حل المشاكل الجماعية:** يعتبر هذا الأسلوب أحسن وأقوى لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها، بل يبدأ ذلك من دراسة المشكلة، وجمع المعلومات عنها وتعريف المشكلة بدقة والتوصل إلى بدائل التصرف والحل المناسب.[5]

ج- التفويض: تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمؤسسة في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسب، ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بأحد الأسلوبين الآتين:

1- **مناقشة حالة:** حيث يتم أخذ مشكلة ما لإحدى الإدارات أو الأقسام كحالة واجبة النقاش ويتم بغرض إكساب العاملين المهارات على دراسة مشاكلهم.[6]

---

[1]- أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات** ، مرجع سابق، ص 193.

[2]- Stephen p . Robins, **Organizational Behaviour**, (New jersey : prentiice Hall, 8th édition, 1998),P 396.

[3]- بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**، مرجع سابق، ص 193.

[4]- زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، مرجع سابق، ص 152.

[5]- نفس المرجع، ص 152.

[6]- نفس المرجع، ص 153.

2- **تدريب الحساسية:** حيث يتم هنا تدريب العاملين في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها.[1]

أي الطرق السابقة أفضل؟

لا يمكن الجزم بإجابة قاطعة، حيث تتوقف الطريقة المستخدمة، على اعتبارات كثيرة، كما أننا يمكن أن نحكم على فاعلية الطريقة المستخدمة باستخدام نفس الاعتبارات أو المعايير. وهذه المعايير هي:[2]

- رضا العاملين المتأثرين بالتطوير.
- سرعة التطوير.
- النتائج المباشرة والقصيرة المدى.
- مقاومة التغيير.
- الالتزام بالتغيير.
- التجديد والإبداع المستمر.

ويقدم الجدول التالي (1-4) اختصارا سريعا للعلاقات بين طرق التطوير المستخدمة وبين فعاليتها باستخدام المعايير السابقة.

الجدول رقم (1-4): العلاقة بين طرق التطوير المستخدمة وبين فعاليتها

	الرضا	السرعة	نتائج مباشرة	طويلة المدى	المقاومة	الالتزام	الإبداع
الإدارة العليا	منخفض متوسط	مرتفع	محتمل	منخفض متوسط	مرتفع	متوسط	منخفض مرتفع
المشاركة	مرتفع	منخفض	متوسط	مرتفع	منخفض متوسط	مرتفع	متوسط
التفويض	منخفض متوسط	منخفض متوسط	مرتفع	منخفض	متوسط مرتفع	منخفض متوسط	منخفض متوسط

المصدر: بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**، (عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطبعة، ط 1، 2009)، ص 195.

يوضح الجدول أن التطوير الذي تنفرد به الإدارة العليا له مزاياه وحدوده، فهو قد يؤدي إلى رضا منخفض نسبيا، إلا أنه فعال من حيث السرعة في التطوير وإحداث نتائج مباشرة، وأنه غير

[1]- V.G.Kandalkar, **Organizational Behaviour**, Op.cit, P 316.

[2]- أحمد ماهر، **تطوير المؤسسات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة التميز الإداري وإدارة التغيير**، مرجع سابق، ص 137-138.

فعال نسبيا في المدى الطويل، وقد يؤدي إلى مقاومة من قبل العاملين وعدم التزامهم به، كما أنه يؤدي إلى انخفاض دافعية وحماس العاملين لأي تجديد أو إبداع بواسطتهم.

وتتشابه الفاعلية العامة لطريقة التطوير بواسطة الإدارة العليا مع الفاعلية العامة لطريقة التفويض، إلا بعض الاختلافات البسيطة، ويبدو أن التطوير بالمشاركة يؤدي إلى أفضل النتائج، حيث يؤدي ذلك إلى رضا العاملين المشاركين، وإلى نتائج قوية وإلى مقاومة منخفضة، والتزام عادل، وإلى إبداع عال من قبل المشاركين في التطوير، والشيء الوحيد المفتقد في أسلوب المشاركة هو السرعة، حيث تؤدي المشاركة إلى استهلاك جهد ووقت كبيرين من العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى البطء وعدم السرعة في التطوير.

3- **الاستشاريون من خارج المؤسسة:** تعتمد كثير من محاولات التطوير التنظيمي على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد المستشارين مثل المكاتب الاستشارية الإدارية أو أحد أساتذة إدارة الأعمال المتخصصين.[1]

ومن الوظائف التي يمكن أن يقوم بها الخبير الاستشاري ما يلي:[2]

أ- **المبادأة:** حيث يقوم الخبير الاستشاري بإشعال فكرة التطوير التنظيمي وأهميتها للمؤسسة ويتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومة علمية وتطبيقية عن التطوير التنظيمي وماهية وإمكانية إفادته للمؤسسة.

ب- **تشخيص المشاكل:** يقوم الخبير الاستشاري بمساعدة المؤسسة في وضع خطة عن كيفية تجميع المعلومات، تبويب البيانات وتفريغها، كل هذا يساعد على تحديد المشكلة أو تشخيصها.

ج- **وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل:** يقوم الخبير الاستشاري هنا بالاتفاق مع المؤسسة على نقاط التركيز والأهداف التي سيتم التعامل معها.

د- **تقييم ومتابعة التطوير:** يقوم الاستشاري هنا بجمع معلومات عن النتائج التي تم تحقيقها وذلك لتحديد مدى الاستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل المستخدمة. كما يقوم الخبير بتقييم فعالية التطوير التنظيمي من خلال مؤشرات الربح وإنجازات الإنتاج والمبيعات والعلاقات العامة الشخصية وسلوك العاملين والغياب وترك الخدمة وغيرها من النتائج النهائية للمؤسسة.

---

[1]- أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، مرجع سابق، ص 450.

[2]- زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، مرجع سابق، ص 154-155.

والاستشاريون قد يكونون مفيدين عندما يكون هناك اتصال بينهم وبين الزبائن، وقد يكونون مصادر محتملة من الشك وذلك لعدم الثقة فيهم.[1]

4- أطراف مؤثرة في التطوير التنظيمي:[2]

- تدخل المؤسسات المشرفة على بعض القطاعات الاقتصادية في تطوير هذه القطاعات.
- تدخل الجمعيات العلمية الإدارية وجمعيات أو اتحادات الصناعة والتجارة ونقابات العمال.
- المستشار الداخلي للمؤسسة: تسعى بعض المؤسسات إلى تعيين مستشار لها في الشؤون الإدارية والتنظيمية وعادة ما تقوم مثل هذه المؤسسات الواعية باختيار مستشارين ذوي خبرة في مجالات السلوك الإنساني والإدارة والتنظيم.

مهما كان الأسلوب الذي يتم الاتفاق عليه للبدء في عملية التغيير فإن دور الإدارة العليا في التغيير يبقى مهما، حيث أصبح جوهر مهمة الإدارة يتمثل في قيادة عملية التغيير وإيجاد طلب عليه وتطوير معايير الأداء.

المطلب الثالث: أساليب ومراحل التطوير التنظيمي

تستخدم المؤسسة التي تسعى إلى تطوير نفسها عدة أساليب لتحقيق هذا، ومن بين هذه الأساليب، الإثراء الوظيفي، وتدريب الحساسية، والإدارة بالأهداف...الخ. ولابد من التحسب بوعي متكامل لعملية وسلوكيات التطوير التنظيمي، في مراحله الأساسية، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

أولا: أساليب التطوير التنظيمي

إن أساس مدخل التطوير التنظيمي الذي يعني في أبسط معانيه"عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته"، هو تأكيد أن السبب الذي يعوق ويجعل التطوير مستحيل التحقيق هو ضعف العلاقات الشخصية في المؤسسة، وهناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها وهي كما يلي:

1- تشكيل فرق العمل:

يهدف هذا الأسلوب لزيادة فعالية الجماعات عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح الأهداف وأدوار العاملين، ويمكن لهذا الأسلوب أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أية

---

[1]- William J.Rothwell, Reland L.Sullivan, **practicting organization Development ''a guide for consultants''**, (san Francisco : P feiffer, second édition, 2005), P 21.

[2]- زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، مرجع سابق، ص 155-156.

جماعة أخرى التي لا تشكل بالضرورة من الزملاء في العمل، كوحدة أو جماعة تتلقى التدريب[1]. أي محاولة بناء الفريق الذي يعمل معا وتنميته، أي تغيير ثقافته وقيمه، عن طريق
تعريض أعضائه لخبرات عملية ونظرية تمكنهم من التحدث معا بحرية وتهيئ المناخ لبناء جسور الثقة بينهم. هذا وتتمثل أهداف بناء الفريق في الآتي:[2]

أ- بناء روح الثقة بين أعضاء الجماعة.

ب- تنمية مهارات المديرين في تنمية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ورفاق العمل.

ج- تطوير مهارات المديرين في وسائل دفع الآخرين للعمل وزيادة إنتاجيتهم.

د- تطوير مهارات المديرين في مجالات مثل التخطيط ووضع الأهداف والرقابة، وحل المشكلات واتخاذ القرارات وإدارة الوقت بفاعلية.

هـ- تنمية مهارات المديرين فيما يتعلق بربط سلوك العاملين ودوافعهم، بالرواتب والتعويضات والمزايا الإضافية في المؤسسات.

2- تدريب الحساسية: هو طريقة لتنمية العلاقات الشخصية الداخلية التي تصمم لمساعدة الأفراد ليكونوا عارفين ومدركين لأنفسهم ولتأثير الآخرين فيهم. وتتلخص أهداف تدريب الحساسية في:[3]

أ- زيادة الفهم والتبصر وإدراك الذات للسلوك الذاتي وأثره على الآخرين.

ب- زيادة الفهم والحساسية لسلوك الآخرين.

ج- تحسين فهم وإدراك الجماعة وعملياتها الداخلية.

د- تحسين تشخيص مهارات العلاقات الشخصية الداخلية وظروف الجماعة الداخلية (علاقاتها الداخلية).

هـ - تحسين قدرة الفرد على تحليل سلوكه وعلاقاته الشخصية الداخلية.

و- زيادة القدرة على نقل التعليم إلى حركة أو فعل.

3- الشبكة الإدارية: يتكون هذا الأسلوب من ست مراحل ويركز على متغيرين هما الجانب الإنساني والجانب التنظيمي وهذه المراحل هي:[4]

---

[1]- محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 350.

[2]- ميرغني عبد العال حموز، **التطوير التنظيمي والخصوصية العربية**، مرجع سابق، ص 31.

[3]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الإنساني في المؤسسات**، مرجع سابق، 365.

[4]- زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، مرجع سابق، ص 170.

أ- الحلقة التدريبية: حيث يتم تدريب الأفراد الأقل مستوى في المؤسسة الإدارية على إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية ويكون عدد الأفراد المشاركين من خمسة إلى تسعة أفراد يعملون لإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة الإدارية.

ب- تنمية روح الفريق: حيث يقوم المدراء بتطبيق ما تم تعليمه في المرحلة الأولى على المرؤوسين لخلق التعاون بين الأفراد العاملين.

ج- تنمية العلاقات بين الجماعات.

د- تطوير نموذج مثالي: يعمل مديرو المستوى الأول في هذه المرحلة على تطوير نموذج يتضمن عرضا للأهداف والهيكل التنظيمي وطرق اتخاذ القرارات ونظم الحوافز والمعوقات التي تقف أمام المؤسسة ويمكن أن يطرح النموذج أساليب للتدخل لإجراء تغيير في البيئة التنظيمية المحيطة.

هـ- تطبيق النموذج: وهنا يلتزم المدراء بالتغيرات المطلوبة لتحسين الوضع في مؤسساتهم ويتم تكوين فريق عمل للتخطيط في كل وحدة مستقلة تكون مسؤولة عن إدارة وتهيئة الوحدة للتغيرات المطلوبة.

و- رصد ومراقبة النموذج المثالي: من خلال استبيان مكون من فقرات يهدف إلى دراسة السلوك الفردي والعمل الجماعي والعلاقات بين الجماعات وحل المشاكل.

4- الإدارة بالأهداف: تساعد الإدارة بالأهداف على بناء تطوير في وظائف كل فرد لأن التركيز يتم على تحديد الأهداف[1]، وتطوير طرق تحقيقها والوصول إليها، وتزويد الجهات المسؤولة بالمعلومات اللازمة عن مدى إنجاز الأعمال المطلوبة ولكن يجب أن تتجه الإدارة بالأهداف نحو التطوير وتشجيع مصادره حتى تكون أكثر فعالية.

5- الإثراء الوظيفي: هو عملية لتطوير الموظفين بحيث يفكرون ويتصرفون كمدراء في إدارة أعمالهم، وكذلك هو عملية إعادة تعريف بالوظيفة ودور شاغلها بحيث يصبح مثل هذا التطوير ممكننا.[2]

6- معالجة الصراع: تتعرض المؤسسات في حياتها اليومية إلى أنوع عديدة من الصراعات تتفاوت حدة هذه الصراعات بمقدار ما تتركه من آثار على الفعالية والإنتاجية بصفة عامة ويعود منشأ الصراع إلى الاختلاف بين الأفراد داخل التنظيم أو الاختلاف بين المجموعات أو بين إدارة وأخرى أو

---

[1]- عبد العزيز أبو نبعه، **كيف ترفع إنتاجية موظفيك وتزيد الربحية؟**، (عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2004)، ص 253.

[2]- نفس المرجع، ص 253.

بين بعض العاملين والمؤسسة خاصة عندما تختلف أهدافهم[1]، وهذه الصراعات يمكن أن تسبب مقاومة للتغيير. وهناك عدة طرق لخفض حدة هذه الصراعات داخل الجماعة، وهي:[2]

أ- التجارب التي تضم أعضاء من فرق الصراع.

ب- تعاقب الموظفين بين الجماعات لتسهيل الفهم المتبادل.

ج- التأكيد على المشاركة المتبادلة بين المدير والمرؤوس في الأهداف التي تتطلب تعاونا بين الجماعات.

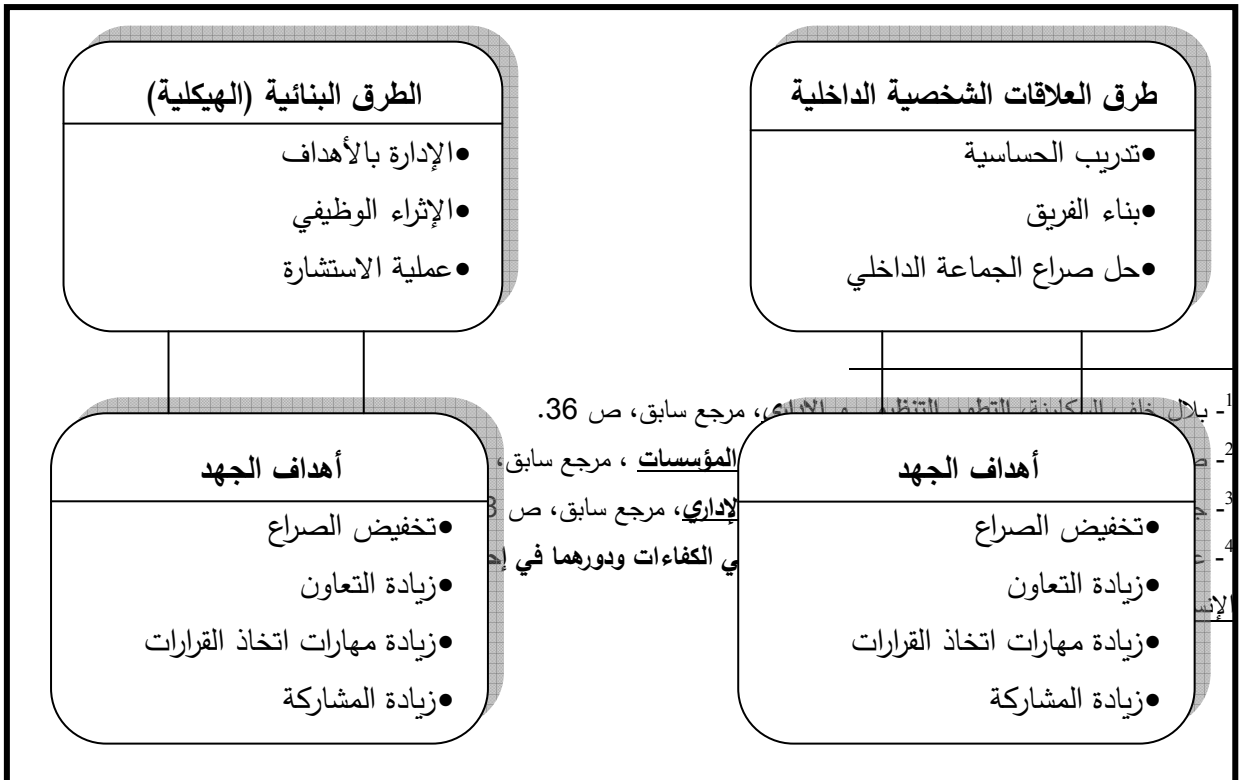
د- تغيير هيكل المؤسسة لزيادة التفاعل والاتصالات بين الجماعات.

7- أسلوب لعب الأدوار: يقوم هذا الأسلوب على مساعدة المتدربين على تفهم كافة المؤثرات على القرارات التي يتخذها شخص ما عن طريق تمثيل المواقف التي تعتبر مشكلات عملية مما يؤدي إلى زيادة الوعي بأدوار الآخرين ومحدداتها[3]. كالعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين مما يؤدي إلى المساهمة في تحديد المشكلات والتعريف بأسلوب علاجها إلى تقليل حدة الصراع وتوفير جو أفضل من الثقة بين العاملين من خلال الفصل بين الشخص كإنسان وبينه كموظف.

8- الدراسات الميدانية وبحوث العمل: تعد الدراسات الميدانية أحد الأساليب الضرورية لإحداث التطوير التنظيمي من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل بطريقة العينة أو دراسة الحالة، أو من خلال أسلوب تحليل النظم التي توفر للإدارة مزيدا من المعلومات التي تساعد في تحديد المشكلات وصياغة البدائل واختيار البديل الأنسب، فضلا عن التعرف على رأي العاملين في نمط الإشراف والقيادة الإدارية.[4]

والشكل (1- 6) يوضح الطرق والأساليب السابقة.

الشكل رقم (1- 6): أساليب وطرق التطوير التنظيمي



1- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 36.

2- ص... المؤسسات ، مرجع سابق،

3- ج... الإداري، مرجع سابق، ص 3

4- ع... ي الكفاءات ودورهما في إ...

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الإنساني في المؤسسات**، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، 2001)، ص 363.

ثانيا: مراحل التطوير التنظيمي

تمر عملية التطوير التنظيمي بعدة مراحل أهمها جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بحجم العمل، وأداء العاملين وسلوكياتهم في المؤسسة، وذلك للحصول على الصورة الحقيقية للمؤسسة وإنجازاتها ومشاكلها. ونورد فيما يلي لمحات أساسية عن طبيعة كل مرحلة:

1- الدراسة التشخيصية: تنطلق عملية التطوير التنظيمي من ثلاثة محاور هي: الإنسان ثم نظم العمل ثم معدات وتسهيلات العمل[1]. ومن ثم فإن الدراسة التشخيصية التي تهدف إلى التطوير التنظيمي لا بد أن تتعرف على هذه المحاور الثلاثة لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغيرات وإحداث التغيير المطلوب. أول هذه المحاور بطبيعة الحال هو الإنسان واكتشاف فرص التطوير في هذا المحور ترتبط بالمحاور الأخرى، إلا أن هذا لا يبقي تشخيص كل محور على حدى وتشخيص المحاور الثلاثة مجتمعة مرتبطة.

عملية تشخيص المحور الخاص بالإنسان تبدأ بطرح الأسئلة التالية:[2]

- ما هي الأدوار والمسؤوليات التي يمارسها عضو المؤسسة؟
- ما هو ارتباط هذه الأدوار والمسؤوليات بالغير؟
- ما هي طبيعة اشتراك الغير في دور ومسؤوليات الغير؟
- ما هو الموقع التنظيمي بالنسبة للفرد؟

[1] - عبد الرحمن توفيق، **إدارة التغيير والتطور**، مرجع سابق، ص 22.

[2]- نفس المرجع، ص 23.

- ما هو موقع الوحدة التنظيمية بالنسبة للتنظيم العام للمؤسسة؟
- ما هي المعدات والتسهيلات التي يتطلبها القيام بالعمل ونوع هذه التسهيلات؟
- ما هي المشاكل والمعوقات التي تعترض العمل: معوقات بشرية، معوقات نظم وإجراءات، أو معوقات تسهيلات ومعدات؟

2- **وضع خطة التطوير**: تمر عملية وضع خطة التطوير بمرحلتين: اكتشاف فرصة تطوير، ووضع خطة التطوير في ضوء الأهداف والإمكانيات المتاحة، ويكون ذلك أيضا بطرح مجموعة من الأسئلة والإجابة عنها. هذه الأسئلة تدور حول الأبعاد الآتية:[1]

- ما هي الأهداف المعلنة للمؤسسة؟
- ما هي فرص التطوير المتاحة، العاجل منها والآجل الممكن منها وغير الممكن، والتكلفة المادية، والزمن المتاح، والمكان المتاح، والتسهيلات المادية المتاحة وغير المتاحة، والنظم التي تحتاج إلى تعديل ونطاق الزمن المسموح به.

هذه الأسئلة تتناول استكشاف فرص التطوير أما وضع خطة التطوير ذاتها فيتطلب أيضا تحديد مكونات الخطة: أفراد، ومعدات وتسهيلات، ونظم وتنظيمات، وتكلفة، وفترة زمنية، وأساليب المراجعة وفقا لتوقيتات الخطة، كل هذا على أساس مبادئ خمسة لا ينبغي تجاوزها هي:

- أن تكون الخطة محددة، مكتوبة ومعلنة وقابلة للمراجعة.
- أن تكون الخطة قابلة للتحقيق في حدود التكاليف والإمكانيات المتاحة.
- أن تكون الخطة متماسكة مترابطة ومتجانسة تؤدي إلى تحقيق الهدف منها.
- أن تكون الخطة قابلة للقياس.
- أن تكون ذات مساحة زمنية محددة.

3- **التهيئة لقبول التطوير ورعايته:** إن نجاح أسلوب تطوير المؤسسة في تسهيل بنية النظام وتغييرها يتأثر – إلى حد كبير – باستعداد النظام الاجتماعي والنفسي للتغيير.[2]

وعملية التهيئة لتنفيذ خطط التطوير التنظيمي ورعايته ينبغي أن تقوم على القواعد الأساسية التالية:[3]

---

[1]- نفس المرجع، ص 23-24.

[2]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الإنساني في المؤسسات** ، مرجع سابق، ص 361.

[3]- عبد الرحمن توفيق، **إدارة التغيير والتطور**، مرجع سابق، ص 25.

– **التنوير بحكمة التغيير:** لا شك أن العنصر الفعال في عملية التطوير التنظيمي في مصلحة العمل هي نقطة الالتقاء بين العامل والمؤسسة. العامل يريد للمؤسسة البقاء والنمو والمؤسسة تريد من العامل الولاء والالتزام بمصلحة العمل، لا بد أن يكون ذلك واضحا في عملية التطوير التنظيمي، الحكمة من التطوير ومتطلباته وأهدافه هي أساس التهيئة لقبول خطة التطوير ورعاية التنفيذ.

– **المشاركة:** إن مبدأ مشاركة أصحاب العلاقة وأطراف الفعل في عملية وضع الخطط هو الضمان الأكبر لتهيئة الجميع نحو رعاية التنفيذ، والمشاركة هنا لا تعني الاشتراك والمساهمة في اكتشاف فرص التطوير التنظيمي وتحديد الأولويات ووضع خطط التنفيذ.

– **الاتصال الفعال:** تتطلب عملية تنفيذ ورعاية خطط التطوير التنظيمي الأخذ بكافة نظم الاتصال وتأكيد توفير الحصول على المعلومة، وديناميكية عملية الاتصال، بحيث تتم بصفة روتينية وغير روتينية.

– **التدريب:** يساعد التدريب على قبول التطوير ورعاية التنفيذ أو متابعة التطوير عبارة عن إدخال تغييرات في مواقف أو معلومات أو مهارات أو سلوك الموارد البشرية، وتغييرات في النظم والتنظيمات، وكل محور من هذه المحاور الثلاثة تعبر عن احتياج يمهد إلى قبول التغيير تدريجيا ويدرب على التنفيذ.

4– المتابعة التصحيحية:

تعتمد المتابعة على المقابلة وتقارير المتابعة وأسلوب حصر النتائج كميا و/أو نوعيا واكتشاف الأخطاء، وكلما كانت الأهداف محددة بدقة كانت عملية المتابعة ممكنة وخاضعة للقياس، وفي جميع الأحوال يفضل أن تشتمل خطة التطوير على أسس المتابعة مثال ذلك ما يلي:[1]

– **متابعة أداء الموارد البشرية:** وذلك من خلال معدلات الأداء، معدلات الغياب، معدلات الإصابة، مؤشرات الشكاوي،...الخ.

– **متابعة أداء التسهيلات والمعدات:** وذلك من خلال قياس حجم الإنتاج وما طرأ عليه من تغيرات مثل تكلفة الوحدة، معدل التلف، حركة المخزون.

– **معدل أداء النظم والتنظيمات:** وذلك من خلال كفاءة وفعالية وتكلفة الاتصال، تدفق المعلومات، حل المشكلات واتخاذ القرارات.

وبالتالي إن الآثار الناجمة عن برنامج التطوير التنظيمي الإداري بالأجهزة وفي الموظفين والعاملين بها، وكفاءة هذا النظام مع الأنظمة الاجتماعية الأخرى، هي المقياس لمدى أهمية وفعالية برنامج التطوير التنظيمي.[1]

---

[1]- نفس المرجع، ص 26.

المطلب الرابع: إيجابيات وحدود التطوير التنظيمي

وتتلخص كل من إيجابيات التطوير التنظيمي وحدوده فيما يلي:

أولا: إيجابيات التطوير التنظيمي

1- لقد انبنى التطوير التنظيمي من حيث أسسه وممارساته على العديد من الأساليب والنظريات السلوكية التي سبقته فاستفاد بالتالي من أسسها وتجاربها في تحسين وتطوير أداء الأفراد والجماعات والتنظيمات التي تمثل مادته التي يتعامل معها.[2]

وبالتالي فإن التطوير التنظيمي يمثل خطوة متقدمة على ما سبقه من نظريات إدارية ومن النظريات التي استفاد منها واحتواها التطوير التنظيمي البحث الموجه نحو العمل وتمارين الحساسية والإدارة بالأهداف.

2- التطوير التنظيمي يتعامل مع التغيير بفعالية ويساعد المؤسسات على التأقلم مع بيئتها المتقبلة ويمكّن المؤسسة من إحداث تحسينات وسد الثغرات التي تحدث نتيجة التطور الهائل في التقنية أو التغيير في الاحتياجات الإنسانية[3]، كما يعمل التطوير على خلق أجواء مناسبة في التنظيم وزيادة الثقة بين العاملين والالتزام.

3- إن التركيز الواضح في التطوير التنظيمي على ثقافة المؤسسة وأعرافها وتقاليدها، يعتبر من الدلائل والمؤشرات على نجاحه المستقبلي كإبداع إداري[4]، إذ لا جدال في أن معتقدات الفرد وقيمه وتوجهاته وسلوكه تمثل جزءا لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة المعينة، يتأثر بها ويؤثر فيها، مما يجعل تأثير أية مجهودات لإدخال التغيير في المؤسسات عن طريق البيئة المكانية، أو نفوذ الشخصية القوية، يتضاءل كثيرا إذا ما قورن بتأثير ثقافة المؤسسة. هذا ولا يتفق التطوير التنظيمي كعملية عند حد الاعتراف بثقافة المؤسسة فحسب، بل إنه يتجاوزه لاقتراح الطرق الكفيلة لتحليل تلك الثقافة والعمل

---

[1]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الإنساني في المؤسسات** ، مرجع سابق، ص 361.

[2]- بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**، مرجع سابق، ص 39.

[3]- محمد الصيرفي، **التطوير التنظيمي**، مرجع سابق، ص 296.

[4]- زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، مرجع سابق، ص 178.

على تغييرها، وهنا يكمن النجاح الحقيقي، والإضافة التي حققتها حركة التطوير التنظيمي ألا وهي فهم واستيعاب ومن ثم السيطرة على ثقافة المؤسسة، بدلا من الخضوع لها.

4- إن إحداث التغيير على الأفراد والجماعات يسهل كثيرا إذا ما تم التدخل عن طريق المجموعات الكلية، وليس عن طريق التعامل مع كل فرد على حدى وهذا يؤكد دور الثقافة في تحديد السلوك[1]. وبالتالي شاهدا على صحة توجه حركة التطوير التنظيمي، التي اتخذت من التعامل مع الفرق أساسا لأعمالها.

5- يمثل التطوير التنظيمي تطبيقا فعالا للمنهاج العملي لحل المشكلات الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية، ويعتبر هذا التوجه العملي من أسباب نجاح وعناصر قوة حركة التطوير التنظيمي[2]، كما يمثل نقلة نوعية من النظرة التقليدية التي كانت ترى في أي تغيير أو تجديد، تهديدا لوجودها ومساسا لمصالحها لحساب مجموعات أخرى، إلى نظرة شمولية تتجاوز المصالح المباشرة الضيقة[3]، إلى العمل على تحقيق الأهداف التي تخدم الجميع، وتحقيق الاستقرار، وإدارة و توجيه التغيير.

ثانيا: حدود التطوير التنظيمي

ونلخصها فيما يلي:

1- التركيز والاهتمام الكبيرين اللذين تعطيهما حركة التطوير التنظيمي للجانب الإنساني والاجتماعي في المؤسسة، قد يتم إذا لم يتم التحيز على حساب الاهتمام بجوانب العمل، والعناصر الفنية والهيكلية، وما يؤدي إليه التفاعل بينهما من تأثير على مسار المؤسسة وأدائها، ولهذا فإن على المتخصصين في مجال التطوير التنظيمي أن يولوا اهتماما أكبر، ويمدوا بالتالي جسور الاتصال بالمتخصصين في مجالات الإدارة العلمية وشؤون الأفراد وعلم النفس الصناعي وبحوث العمليات والهندسة الصناعية، وذلك حتى يأتي تدخلهم أكثر شمولا، وأبعد تأثيرا على المؤسسة.[4]

2- مقاومة التغيير وهذه قد تكون لأسباب اقتصادية، أو نفسية، فقد يظن الموظف بأن هذا التغيير يشكل تهديدا لمستقبله وأمنه الوظيفي وتهديدا لمركزه في التنظيم، أو يخاف بأنه لم يعد صالحا للقيام بمهام أخرى.[5]

3- ولوج بعض العناصر غير المتخصصة والداخلية من المتخصصين في جوانب أخرى من الإدارة على الحركة مما يؤدي إلى نتائج فقيرة أو ربما عكسية عند محاولتهم تطبيق أساليب التطوير

---

[1]- ميرغني عبد العال حموز، **التطوير التنظيمي والخصوصية العربية**، مرجع سابق، ص 40.

[2]- بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**، مرجع سابق، ص40.

[3]- زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، مرجع سابق، ص178-179.

[4]- بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**، مرجع سابق، ص 41.

[5]- عبد العزيز أبو نبعه، **كيف ترفع إنتاجية موظفيك وتزيد الربحية؟**، مرجع سابق، ص 254.

التنظيمي مما يضر بالتالي بمصداقية التطوير التنظيمي كأسلوب لعلاج المشكلات، كوسيلة فاعلة لإحداث التغيير.[1]

4- قد يأخذ التطوير التنظيمي مدى طويلا قبل أن تظهر نتائجه وقد يكلف كثيرا من المصروفات والاحتياجات المادية مما يجعل الجهات التي تلجأ إليه لحل المشكلات تضيق به لبطئه ولتكلفته العالية[2]، وبالتالي فتبحث عن وسائل وأساليب أخرى تكون أسرع عائدا وأقل تكلفة.

5- من المحاور التي يعتقد أنه من الضروري التنبيه إليها هو ما قد تقود إليه التغييرات التي تحدث بسبب تدخلات التطوير التنظيمي من تناقض بين الثقافة وأعراف المؤسسة المكتسبة حديثا، وبين القيم والأعراف السائدة في البيئة المحيطة والخارجية، وهذا قد يضر بمقدرة المؤسسة على التعامل مع البيئة الخارجية، ويقلل فرصتها في إنجاز الأهداف الأساسية.

والجدول (1 – 5) يلخص تلك المزايا و الحدود.

الجدول رقم (1 – 5): مزايا وحدود التطوير التنظيمي

المزايا	الحدود
• التطوير المتكامل في التنظيم. • زيادة الأداء. • زيادة الرضا الوظيفي. • تحسين العمل الجماعي. • زيادة الدوافع. • حل الخلافات والصراعات. • الالتزام. • تقليل الغياب وترك العمل. • فرص التعلم للفرد والجماعة.	• يستغرق وقتا طويلا. • باهظ التكاليف. • احتمالات الفشل عالية. • بطئ العائد. • التعدي على الخصوصيات. • نتائج سلوكية عكسية. • الخضوع لرأي المجموعة. • صعوبة التقييم. • شح المعلومات لدى بعض الثقافات.

المصدر: محمد الصيرفي، **التطوير التنظيمي**، (الإسكندرية، مصر :دار الفكر الجامعي، ط1، 2007)، ص297.

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

[1]- زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، مرجع سابق، ص 179.

[2]- نفس المرجع، ص 180.

إن عملية إحداث التغيير التنظيمي سواء كانت محددة أو واسعة تتوقف على قبول الأفراد والجماعات لها ومدى تعاونهم لإنجاح هذه العملية. وفي هذا المقام نقول أن أكثر شيء يجب أن يتنبه له من يقوم بعملية التغيير هو أثر هذا التغيير على الأفراد وجماعات العمل في المؤسسة، فالتغيير قد يشكل لبعض الأفراد أو المجموعات تهديدا وبناء عليه يرفضونه ويقاومونه، من هنا لابد من معرفة ماهية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي، والآليات أو الاستراتيجيات المناسبة للتقليل من انعكاسات مقاومة التغيير، والتي سنتطرق إليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: معوقات وعوامل نجاح التغيير التنظيمي

وتندرج أهم معوقات التغيير التنظيمي وعوامل نجاحه فيما يلي:

أولا: معوقات التغيير التنظيمي

هناك عدة مشاكل تمثل المعوقات الأساسية أمام عملية التغيير التنظيمي وهي:

1- **الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي:** حيث قد يسود الاعتقاد بأن أعباء عملية التغيير معظمها ستقع على إداريي المستويات الوسطى والعاملين، وهذا الاعتقاد سيتحول إلى خوف قد ينتج مقاومة شديدة للتغيير[1]. وفق هذا المنظور يسود الشك بأن التغيير يعني استغراقا أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر، أما إذا تمكن المديرون من إقناع العاملين بأن عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع فإن الجميع سينخرطون ويجتهدون في عملية التغيير.

2- **الشعور بالخوف من التغيير:** قد يتطلب الوضع الجديد توصيفا وظيفيا جديدا ينتج عنه التزامات تجاه معايير معينة وخاصة بالجودة أو الأداء أو الفعالية، وهذا ما يدفع البعض إلى الشك في قدراتهم في الالتزام بهذه المعايير وبالتالي التخوف من فقدان الوظيفة أو المنصب أو التدرج في السلم الوظيفي[2]. إن مثل هذا الاعتقاد يؤدي عند هؤلاء المتخوفين السعي للحفاظ على الوضع القائم دون إحداث أي تغيير عليه.

3- **الخوف الاجتماعي:** إن التغيير التنظيمي قد يفرض إعادة هيكلة الوظائف والمهام، الأمر الذي يؤدي إلى فصل الفرد عن طريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة، وبالتالي قد يفرض عليه العمل بمعزل أو مجموعة لا علاقة له بها.[3]

---

[1]- قاسمي كمال، "**إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير**"، مجلة العلوم الإنسانية، (السنة الخامسة، العدد 34، صيف 2007)، متاح على www.ulum.nl/c61، تاريخ الاطلاع(112010/29).

[2]- بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**، مرجع سابق، ص 419.

[3]- نفس المرجع، ص 419.

4- **اختلاف وجهات النظر حول أسلوب التغيير:** ينشأ من اختلاف الخلفية الفنية للأفراد تباين في إدراك التغيير وقد مثل ذلك عبئا أساسيا في وضع خطة التغيير التنظيمي.[1]

5- الأفراد لا يركزون بالضرورة على كيف يؤدون الأشياء، وإنما على الغايات فقط، وليس هذا ما تريده المؤسسة.[2]

6- **درجة الثقة:** أن درجة الثقة مع قياديي التغيير في المؤسسة يلعب دورا مهما في فهم التغيير، لذالك فإن غياب الحساسية السلبية من هؤلاء، تجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير، ولكي تكسب القيادة هذه الثقة وتقضي على الحساسيات في المهد ينبغي أن تشرح الأبعاد والغايات، والأهداف الحقيقية المبتغاة من التغيير التنظيمي في حدود استيعاب كل مستوى تنظيمي.

7- **الثقافة الفردية:** قد تتعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد وأبعادها الحضارية، وهذا ما يجعله مرتاحا في عملية الانخراط في هذا النهج. وفق هذا المنطلق ينبغي على مصممي برامج التغيير التنظيمي مراعاة هذا البعد الخطير وإدارة المزيج الثقافي المنظم بعناية.

ثانيا: عوامل نجاح التغيير التنظيمي

تتطلب عملية التغيير التنظيمي من المؤسسة بمختلف مستوياتها تعلم مهارات وسلوكيات جديدة وبناء علاقات عمل مناسبة لنوع التغيير واتجاهه. كما يجب أن يقوموا بمساعدة الآخرين على القيام بذلك وقد وضع الكاتب **(Douglas K. Smith)** عشرة مبادئ وينصح باتباعها من قبل مديري الوسط للتواؤم مع التغيير من أجل مساعدتهم في إنجاحه وهي:[3]

1- أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكياتها الإدارية.

2- تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب، وذلك بين جميع العاملين لأن التجانس والانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه.

3- جعل لغة التغيير الإداري سهلة ومفهومة، وتزويد العاملين بالنشرات والكتيبات لاستخدامها كمراجع، ومدهم بالعون والمساعدة ليتخطوه في أمان وسلام.

---

[1]- سعيد يس عامر، **استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية**، مرجع سابق، ص 331.

[2]- ألان وليمز، سالي وود وارد، بول دوبسون، **إدارة التغيير بنجاح استخدام النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير**، ترجمة: سرور علي إبراهيم، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2004)، ص 83.

[3]- محمد بن يوسف النمران العطيات، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير**، مرجع سابق، ص 120-121.

4- أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل، حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي، لأن فرق العمل تعتبر مؤسسة مصغرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المؤسسة ككل.

5- توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والاقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول وهلة.

6- وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي، وتقديم المعلومات المساندة لهم، للقيام بالتغييرات الجديدة، لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.

7- التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير، ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه.

8- جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون، وليس سلطات اتخاذ القرار التي يملكونها، فالتغيير يجب أن يمس لب العمل وليس ظاهره.

9- جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير، وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم للوصول إليه، لأن الأعمال بدون هدف محدد يتركها تسير بدون اتجاه واضح، مما يؤدي إلى فشلها بالتأكيد.

10- التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير واستيعابه، إذ مرة بعد مرة سيزيد عدد المتجاوبين والقائمين على التغيير حتى تجد المؤسسة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون.

المطلب الثاني: ماهية مقاومة التغيير التنظيمي

إن العامل البشري مهم جدا في دفع عملية التغيير في المؤسسات، كما له تأثير مهم أيضا في التصدي للتغيير، فالأفراد الذين يخافون من المجهول الذي يحمله لهم التغيير يقاومونه رغبة في الاستقرار والأمن[1]، كما يسعى هؤلاء الأفراد للحفاظ على ما هو موروث في الماضي.

أولا: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

[1]- بومدين بلكبير،"**إدارة التغيير كمتطلب لنجاح مشروع تأهيل المؤسسات في الجزائر**"، http://www.hrdiscussion.com/hr81، تاريخ الاطلاع (2010/12/01).

مقاومة التغيير هي تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الرافضة للتغيير، وهي ظاهرة طبيعة شأنها شأن التغيير نفسه.[1]

ولكن في مقابل كل فرد مقاوم حقيقي للتغيير، يوجد فرد آخر أو أكثر مناصرا حقيقيا للتغيير منذ البداية.[2]

وفي هذا السياق يمكن تعريف مقاومة التغيير التنظيمي على أنها: استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطرا حقيقيا أو متوقعا يهدد أسلوب العمل الحالي.[3]

كما يمكن تعريفها على أنها: امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم.[4]

وبالتالي فإن مقاومة التغيير أمر حتمي، مثلما أن التغيير أمر حتمي لامناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميول إلى الاستقرار) لما قد يسببه ذلك من إرباك وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة.

كما لاحظ **(جيمس أوتول)** مؤلف كتاب **(التغيير الجوهري)** أن: كل شخص تقريبا يقاوم التغيير، خصوصا أولئك الناس الذين عليهم أن ينفذوا معظم أعمال التغيير، والغريب في تلك المقاومة أنها لم تكن للتغيير السيئ أو الضار فقط، ولكن حتى التغيير الذي كان واضح المصلحة بل حتى للمصالح الشخصية لأصحاب المقاومة[5]. فالأفراد لا يقاومون التغيير بقدر ما يقاومون نتائجه السلبية وتأثيراته، إنه ذلك الشعور بالخوف من الغموض الناجم عن فقدان ما هو مألوف ومعتاد.

ثانيا: مراحل مقاومة التغيير التنظيمي

يمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها مقاومة التغيير التنظيمي وهي:[6]

---

[1]- عياض عادل، "**إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات** "، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 09-10 مارس2004، ص 37.

[2]- دوجلاس ك. سميث، **إدارة تغيير الأفراد والأداء؛ كيف؟**، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، (القاهرة، مصر: إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، 2001)، ص 54.

[3]- بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**، مرجع سابق، ص 319.

[4]- محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 355.

[5]- مخلوفي عبد السلام، بلعرابي عبد الكريم، "**التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المؤسسة**"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 08-09 مارس 2005، ص 498.

[6]- عبد الرحمن توفيق، **إدارة التغيير والتطور**، مرجع سابق، ص 19.

1- **الصدمة:** وهي تشير إلى شعور حاد بعدم الاتزان، وعدم القدرة على التصرف.

2- **عدم التصديق:** وهو شعور بعدم واقعية أو عدم موضوعية السبب في ظهور التغيير.

3- **الذنب:** وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.

4- **الإسقاط:** وهو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.

5- **التبرير:** وهو قيام الفرد بوضع أسباب لعدم قبول التغيير.

6- **التكامل:** وهو قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام.

7- **القبول:** وهو عبارة عن خضوع الفرد أو تحمسه للوضع الجديد بعد التغيير.

ثالثا: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

لا تحصل المقاومة للتغيير عفويا وإنما هناك أسباب معينة تؤدي إلى ظهورها أهمها:

1- الأسباب الفردية:

- إن الفرد غالبا ما يقوم بمعالجة مشكلاته الشخصية بطريقة معينة ومتكررة، أصبحت بمثابة العادة. وفي ضوء ذلك فإنه لا يستطيع بسهولة أن يتنازل عن أو يستبدل الصيغ الحياتية المألوفة لديه بصيغ أخرى أو جديدة غير مجربة بعد، وهذا ما يدعوه لمقاومة التغيير.[1]
- التغيير يهدد الفرد وظيفيا: يحاول الفرد أن يكتشف وضعه بعد التغيير من حيث راتبه، وحوافزه والمزايا والخدمات التي يحصل عليها، ومستواه الوظيفي، وسلطته في العمل، فإن تهددت هذه الأمور أو بعضها كان ذلك واعزا كافيا لمقاومة التغيير.[2]
- التغيير في المواقع الجغرافية للعمل: كأن يتم نقل موظفين من أماكن عملهم الحالية إلى أماكن أخرى لا تيسر لهم فيها نفس التسهيلات، أو سيترتب عليهم مصروفات أو تغييرات لا يحبذونها، أو غير مستعدين لها.[3]
- في ظل ظروف المركزية المرتفعة في توزيع القوة، وبافتراض بقاء العوامل الأخرى على ما هي عليه، نجد الأفراد الذين في حاجة ماسة للرقابة سوف يظهرون مستويات مرتفعة من مقاومة التغيير[4]، حيث أنهم يدركون النقص في الرقابة الشخصية خلال انتشار الأحداث.

---

[1]- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، **نظرية المؤسسة**، (عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2000)، ص 386.

[2]- أحمد ماهر، **تطوير المؤسسات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير**، مرجع سابق، ص 73.

[3]- محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 364.

[4]- نيجل كينج، نيل أندرسون، **إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمؤسسات**، ترجمة: محمود حسن حسني، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2004)، ص 309.

• التغيير يحتاج إلى مهارات غير متاحة للأفراد: قد يحتاج التغيير بالمؤسسة أن يتحصل الفرد على معارف جديدة وصعبة، أو أنه يجب أن ينمي مهارات جديدة وأن يمارس سلوكا إداريا صعبا عليه، ويشعر الفرد إذن أن التغيير هو خطر عليه لأنه يكشفه ولعدم قدرته على التكيف، فيلجأ الفرد إلى مقاومة التغيير.

• عدم المشاركة: يميل الأفراد إلى الرغبة في الاشتراك في الأمور التي تهمهم وتمس عملهم، سواء بالمعرفة وتحديد البدائل، وتقييم الوضع، والاشتراك في تحديد ملامح التغيير المطلوب، فإن لم يشترك الأفراد في التغيير نزعوا إلى مقاومته والتصدي له.

• عدم الاستفادة: في أي نظام جديد يسأل الأفراد: "ماذا لنا فيه؟" أو "ما استفادتنا منه؟". وأصبح معلوما أن أي نظام جديد يجب أن يرتبط في تنفيذه ببعض الحوافز والمكاسب، وإلا سيكون مصيره المقاومة.

• قلة الاتصال: الأفراد سيرون معاني مختلفة في التغيير المقترح، الإدارة يجب أن تقوم باتصال مقدما حول الحاجة إلى التغيير، حيث يجب أن يكسب المستخدمون من البداية في عملية التغيير.[1]

2- الأسباب التنظيمية: وهي كالتالي:[2]

• **الفشل السابق من جهود التغيير:** تخاف المؤسسات من أي تغيير لفشلها في تجارب سابقة في التغيير، أو لعدم استفادتها أو لعدم تعلمها من فشل المؤسسات الأخرى في تجاربها.

• **الغرور بالنجاح الحالي:** تقاوم بعض المؤسسات بسبب غرورها من نجاح ممارستها الحالية أو النماذج والأنظمة الناجحة لها. وعلى المؤسسات أن تعرف أن ما هو ناجح الآن لن يكون بهذه الصورة في الغد، بل يمكن أن يكون هذا الغرور هو السبب في عدم سعيها للتغيير، بينما يتغير من حولها.

• **عدم التأكد من نتائج التغيير:** تفضل بعض المؤسسات عدم الخوض في عملية التغيير، وذلك لأن نتائج التغيير غير واضحة، ويؤدي الأمر إلى خوف المسؤولية وإحجامهم عن التعاون بل قد يؤدي إلى إعاقة التغيير ومقاومته.

• **التكلفة العالية للتغيير:** تمثل ميزانية وتكلفة التغيير عائقا كبيرا لقبول الفكرة، على الأخص لو أن العائد من هذا التغيير غير محسوب. هنا يثير المشككون الكثير من المشاكل حول جدوى عمليات التغيير.

---

[1] -V.G.Kandalkar, **Organizational Behaviour**, Op.cit, P 304-303.

[2]- أحمد ماهر، **تطوير المؤسسات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير**، مرجع سابق، ص 72.

• **الوضع الراهن أفضل:** قد ترى المؤسسة ومديرها أنها تتمتع بوضع راهن جيد، وذلك بسبب هياكل تنظيمية جيدة، وبيئة مستقرة، وإدارة راسخة، وموارد قوية، وقيادة حكيمة، وقد ترى أن التغيير يمكنه أن يهدد استقرار وقوة الوضع الراهن، مما يؤدي إلى عدم تفضيل التغيير بل مقاومته.

نستنتج أن عدم قيام المؤسسة بتوضيح أسباب التغيير بفعالية، وعدم توضيحها للتوقعات المستقبلية المتوخاة منه، يرفع من درجة مقاومة العاملين للتغيير.

رابعا: مزايا مقاومة التغيير التنظيمي

رغم أنه ينظر إلى مقاومة التغيير على أنها سلبية إلا أن لها نواحي إيجابية فتؤدي إلى ما يلي:[1]

1- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المؤسسة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل.

2- تكشف مقاومة التغيير في المؤسسة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.

3- إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المؤسسة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.

4- تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المؤسسة.

كما يمكن لمقاومة التغيير التنظيمي أن تحقق النتائج الإيجابية التالية:[2]

• يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعا من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم، وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذ ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.

---

[1]- زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، مرجع سابق، ص 43.

[2]- محمد الصيرفي، **إدارة التغيير**، مرجع سابق، ص 108.

- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة مشاعر الأفراد وشدتها بشأن قضية معينة، كما توفر متنفسا للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة أفضل.

ونخلص إلى القول أن مقاومة التغيير التنظيمي أمر طبيعي بين الأفراد، وعلى الإدارة أن تعي وتدرك ذلك وتتفحص مسببات مقاومة التغيير ودوافعها وأبعادها، وأن تحرص على اختيار المنهج والأسلوب الذي يحقق التوافق الأنسب بين التغيير التنظيمي وموقف الناس الذين سيتأثرون به.

المطلب الثالث: الآثار المترتبة على مقاومة التغيير التنظيمي

نجد أن الآثار المستترة للمقاومة على المستوى الفردي تضم هبوط الحافز، والخفض المقصود للأداء، أو عدم استغلال الإمكانات، حتى النقيض الآخر الذي يتمثل في أكثر الصور المرئية للمقاومة[1]، والتي تأخذ شكلا رسميا من خلال العمل الصناعي المتناغم الذي يضم عدد كبيرا من العاملين، وبين هذين النقيضين، يمكن أن تكون آثار المقاومة كما يلي:

- تقليل الالتزام بالمؤسسة.
- زيادة العداء الموجه نحو المبادرين باقتراح التغيير.
- زيادة معدلات الغياب، والتأخير، أو حتى تخريب نظم الإنتاج.
- تقوية معايير الجماعة والضغوط داخل الجماعة، والتي ينتج عنها أداء منخفض وصدام بين الجماعات.
- زيادة الميل نحو الاتحاد وأنشطة نقابات العمال.

وكل ما سبق يؤدي إلى ظهور ضغوط في العمل وقد تتحول لتصبح صراعا داخل المؤسسة يؤثر على سير العمل.

أولا: ضغوط العمل

1- تعريف الضغوط:

تعرف الضغوط على أنها: الاستجابة غير المحددة لما تفرضه الظروف على الفرد من متطلبات.[2]

كما يعرف **Pakes Decotus** الضغوط بأنها: إدراك أو شعور الفرد باختلال في حالته البدنية والنفسية كرد فعل للأحداث والظروف الموجودة في بيئة العمل.[3]

---

[1]- نيجل كينج، نيل أندرسون، **إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمؤسسات**، مرجع سابق، ص 315.

[2]- محمد إسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، (الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2005)، ص 42.

[3]- نفس المرجع، ص 42.

أما **Caplan** وآخرون فيعرفون ضغوط العمل بأنها: أية خصائص موجودة في بيئة العمل التي تخلق تهديدا للفرد.[1]

وقد عرف **مصطفى محمود أبو بكر** ضغوط العمل بأنها مجموعة المثيرات التي تتوفر في بيئة العمل وينتج عنها سلوك معين للفرد كرد فعل لتأثير هذه المثيرات على حالته النفسية والجسمانية.[2]

ومن التعاريف السابقة نرى أن هناك عدم اتفاق بين الباحثين على تعريف موحد لضغوط العمل، فقد اعتبرها مصطفى محمود أبو بكر مثيرات داخل بيئة العمل، أما **Caplan** فقد نظر إليها بأنها تهديدات للفرد، و**Pakes Decotus** نظر إليها بأنها شعور باختلال في الحالة البدنية والنفسية. يمكن القول بأن ضغوط العمل هي حالة من الإجهاد النفسي والبدني التي تؤثر على سلوك الفرد الناتجة بسبب زيادة حجم متطلبات العمل إلى فوق قدرات الفرد وإمكاناته وهي كل ما يتعرض له الفرد في عمله من منبهات ومثيرات ناتجة عن البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية للعمل أو ناجمة عن الفرد نفسه تسبب له حالة من عدم القبول والرضا والتكيف مع عمله مما يؤثر على إنجاز الفرد وميوله لعمله.

2- مراحل ضغوط العمل: يمكن التمييز بين المراحل الآتية والتي تمر بها عملية التعرض والإصابة بالضغوط:

المرحلة الأولى: مرحلة التعرض للضغوط ويطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين سواء كان داخليا أو خارجيا.[3]

المرحلة الثانية: مرحلة رد الفعل وتبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغييرات السابقة، حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة للتعامل مع هذه التغييرات ويأخذ رد الفعل اتجاهين إما المواجهة أو الهروب.[4]

المرحلة الثالثة: مرحلة المقاومة وتبدأ هذه المرحلة مع تزايد ضغوط العمل وارتفاع مستوى القلق والتوتر، وعادة ما يترتب على هذه المقاومة العديد من الظواهر السلبية منها إصدار قرارات متعددة وحدوث مصادمات أو نزاعات قوية.[5]

---

[1]- معن محمود عيا صرة، مروان محمد بني أحمد، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل**، (عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، 2008)، ص 107.

[2]- مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2006)، ص 132.

[3]- محمد إسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، مرجع سابق، ص 44.

[4]- نفس المرجع، ص 45.

[5]- مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، مرجع سابق، ص 134.

المرحلة الرابعة: مرحلة الاستنزاف مع استمرار الضغط وعدم قدرة الفرد على التكيف، يستنزف طاقته وقدراته في التكيف فتنهار نظم ووسائل التكيف لديه.[1]

3- مستويات الضغط: تم تقسيم مستويات الضغط إلى ثلاثة أقسام هي:[2]

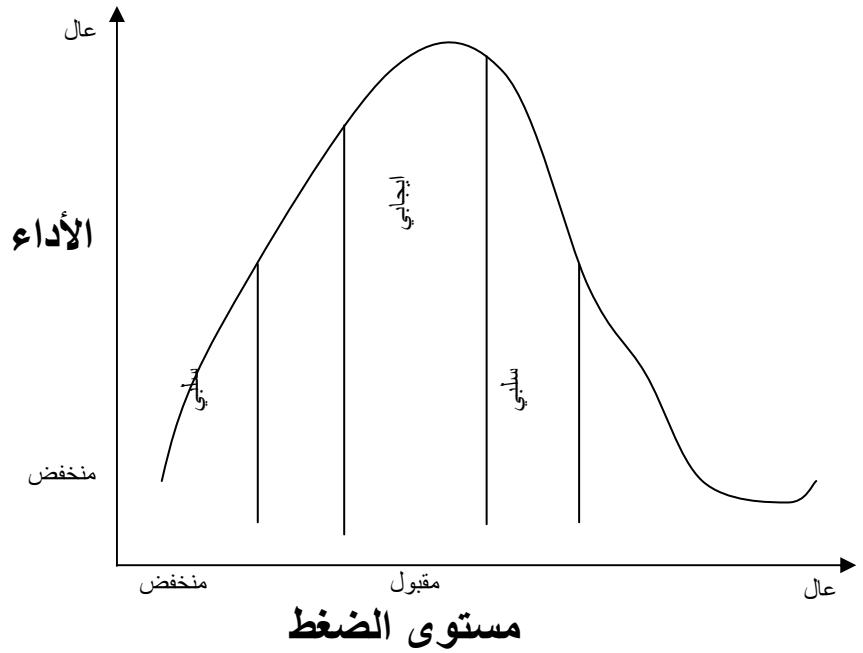
أ- **المستوى المرتفع:** وهي من الضغوط السلبية والتي تشعر الفرد بتراكم العمل عليه وتسبب انخفاضا في روحه المعنوية وتولد ارتباكا عنده وتشعره بالتشاؤم والفشل.

ب- **المستوى المقبول:** وهي من الضغوط الإيجابية والتي يشعر بها الفرد بالمتعة في العمل وعلى قدرته الفائقة على حل المشكلات، وتتميز بأنها تعطي شخصية الفرد الحيوية والنشاط والتفاؤل والقدرة العالية على التفكير بتركيز وعلى حل المشكلات.

ج- **المستوى المنخفض:** وهي من الضغوط السلبية والتي تشعر الفرد بالملل والإجهاد والإحباط وتسبب له الشعور بالضعف.

والشكل رقم (1- 7) يوضح العلاقة بين مستويات الضغوط والأداء.

الشكل رقم (1- 7) :العلاقة بين مستويات الضغوط والأداء



المصدر: معن محمودعياصرة، مروان بني أحمد، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل**،(عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2008)، ص111.

[1]- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، **إدارة الصراع والأزمات و ضغوط العمل**، مرجع سابق، ص 108.

[2]- نفس المرجع، ص 110-111.

نلاحظ من الشكل أن تزايد الضغط واستمراره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء. فالضغط المنخفض يولد حالة من الملل والإحباط وعدم الرضا، أما الضغط المقبول يؤدي إلى الإبداع والحل العقلاني للمشكلات، والضغط المرتفع يؤدي إلى حل مشكلات بطرق غير عقلانية ويحدث الإرهاق والمرض.

وتؤكد العديد من الدراسات على ضرورة أن يعمل الفرد في ظل مستوى معتدل من الضغوط، لأن ذلك من شأنه أن يبعث على التحدي ويثير فيه الحيوية والنشاط مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائه، وفي هذا المجال يمكن الإشارة إلى نموذجين:[1]

•**نموذج Dadson-yerks:** ويقول هذا النموذج أن إنتاجية الفرد تزداد بازدياد الضغط الواقع عليه إلى أن تصل لمستوى معين وبعد حد معين يصل إليه الضغط ستقل إنتاجية الفرد لأنه سيبذل جهده للتكيف معه مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته.

•**نموذج Megline:** يعتبر هذا النموذج أن الضغط معادل للتحدي فالمشاكل والضغوط تولد نشاطا بناء يحسن من مستوى الأداء، أي وجود مستوى متوسط من الضغط فإن كان هذا الضغط عاليا قد يولد فتور همة الفرد.

ثانيا: الصراع التنظيمي

إن المؤسسة لابد أن يحدث فيها التغيير في ظل مجتمع يخضع لظروف اقتصادية وسياسية وثقافية تمارس تأثيرها عليه وتخضعه للتكيف معها إذا ما أراد البقاء. وبالتالي فإن المؤسسة لا تستطيع أن تتجنب صراعات حتمية لابد من أن تشهدها خلال تحقيقها لأهدافها، وتلك حقيقة لا يمكن تجاهلها.

1- مفهوم الصراع:

نجد أن العلماء والباحثين اختلفوا في تعريف الصراع كما اختلفوا في أي مفهوم إداري آخر، وذلك لاختلاف الجانب والزاوية التي ينظرون من خلالها إلى هذا المفهوم، وهذا عرض لبعض تعريفاته:

- عرفه **بوندي (pondy)** بأنه: تعطل أو انهيار في سبل وميكانزمات صنع القرار المعياري أو في تقنياتها، مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء.[2]

---

[1]- محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، مرجع، سابق، ص 171-172.

[2]- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل**، مرجع سابق، ص 33.

- وقد عرفه **كيلي (Kelly)**: على أنه نتيجة جانبية للتغيير وأنه من الممكن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المؤسسة.[1]
- أما **ليكرت (Likert)**: فقد عرفه بأنه المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة، لو تحققت لحجبت عن الآخرين الأهداف التي يبتغون تحقيقها، ولذا ينشأ العداء بين الجانبين.[2]

ومهما يكن من أمر اختلاف العلماء حول معنى الصراع، فإن هناك قدرا مشتركا بينهم، يتمثل في اعتبار الصراع موقفا تدرك فيه الأطراف المتنازعة وجود تعارض بينها، مما يدفعهم إلى القيام بسلوك معين لمواجهته، والصراع بهذا المعنى يمثل نزاعا مباشرا ومقصودا بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد.

ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالا، بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة.

2- أسباب الصراع التنظيمي:

يمكن إجمال أهم الأسباب التي تقود إلى الصراع وعلى النحو التالي:[3]

- **التعارض أو التغير في الأدوار**: ويحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت.

- **تغير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد والجماعة**: فزيادة الصلاحيات أو نقصها يمكن أن يسبب صراع للفرد أو الجماعة.

- **تغير في المركز أو الوضع**: قد يسبب التغيير في المركز الذي يشغله الفرد في المؤسسة الصراع للفرد والاضطراب للهيكل التنظيمي المتفق عليه.

- **حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل**: ويقع ذلك عندما يطلب من شخصين أو أكثر القيام بالعمل نفسه.

- **التنافس على الموارد**: قد يحدث نوع من التنافس بين أفراد المؤسسة وبين الإدارات على نفس الموارد المتاحة.

- **الاختلافات في الثقافات**: فالأفراد في المؤسسة الذين يحملون ثقافات متباينة قد تقود إلى الصراع.

---

[1]- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، **نظرية المؤسسة**، مرجع سابق، ص 295.

[2]- نفس المرجع، ص 295.

[3]- محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، مرجع، سابق، ص 365.

3- مستويات الصراع التنظيمي:

- **الصراع بين أفراد التنظيم:** هذا النوع من الصراع يقع ما بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوكيات وعلاقاته في العمل وتحقيق أهداف المؤسسة الذي هو فيها، وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدهما بحيث لا يمكن تحقيقها معا.[1]

- **الصراع على مستوى الجماعات في المؤسسة:** والذي يأخذ شكلين أساسيين هما:[2]

- الصراع بين الأقسام المختلفة.

- الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين.

- **الصراع على المستوى التنظيمي:** يظهر هذا النوع من الصراعات في حالة وجود اختلافات في وجهات النظر أو في حالة الوصول إلى استجابات مختلفة بين الأفراد حول موضوع ما داخل المجموعة أو الوحدة الإدارية.

- **الصراع على مستوى المؤسسة:** يأخذ هذا النوع من الصراعات أحد الأشكال التالية:

- الصراع الأفقي: يحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي له.

- الصراع العمودي: يحدث بين المشرف والتابعين في العمل الذين لا يتفقون على الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف.

المطلب الرابع: استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي

لا يمكن إغفال مقاومة التغيير وتأثيرها على نجاح وفعالية عملية التغيير، ومع تزايد شدة مقاومة التغيير على جميع مستويات وأجزاء المؤسسة، فإن احتمالات نجاح التغيير تصبح محدودة جدا وتكاد لا تذكر[3]. ومن هنا لا تستطيع الإدارة أن تقف مكتوفة الأيدي تجاه مقاومة الأفراد للتغيير، بل يجب عليها أن تسعى جادة وأن تبذل قصارى جهودها وتتخذ شتى الإجراءات والوسائل الكفيلة بتخفيف حدة مقاومة التغيير، إذا لم يكن باستطاعتها القضاء عليها كليا، ومن بين الاستراتيجيات العامة لتقليص مقاومة التغيير التنظيمي ما يلي:

---

[1]- نفس المرجع، ص 367.

[2]- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، **نظرية المؤسسة**، مرجع سابق، ص305.

[3]- حسين محمود حريم، **تصميم المؤسسة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل**، (عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 3، 2006)،ص 359.

1- **التعليم والاتصال:** حينما يكون هناك نقص في المعلومات لدى الأفراد يميلون إلى مقاومة التغيير التنظيمي، وعليه يمكن توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات والتحليلات عن نوع التغيير، وأدواته، وأهدافه، وخطته الزمنية، وميزانيته، ومزاياه.[1]

ويتم ذلك من خلال حلقات التعليم والمناقشة، ومن خلال المذكرات والتقارير، ومن خلال الاجتماعات التي تسعى إلى الإقناع، ومن مزايا هذه الطريقة أنه حينما يتم توفير المعلومات والتحليلات وتتضح الصورة أمام العاملين ويقتنعون بالأمر فإنهم لن يقاوموا التغيير بل سيميلون إلى تعزيزه والمساعدة في تنفيذه ونجاحه، وعلى المؤسسة أن تعلم أن جهود التعليم والاتصال تحتاج إلى وقت وتكلفة.

2- المشاركة: أكدت الأبحاث والدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته[2]. ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير، أما سلبياتها فهي أنها تستغرق وقتا طويلا.

3- **التسهيل والدعم:** تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة، وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وإيجابيات هذه الطريقة أنه لا يوجد طريقة أخرى أفضل منها، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتا طويلا بالإضافة إلى تكلفتها العالية.[3]

4- **التفاوض:** أي تبادل وجهات النظر والآراء بين رواد التغيير ومقاوميه. والتفاوض لا يشمل فقط المباحثات بين الطرفين بل إثبات حرص قادة التغيير على حسن الإصغاء والأخذ برأي الآخرين.[4]

5- **الاستغلال واختيار الأعضاء:** وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية

التغيير، وأهم إيجابياتها أنها سريعة نوعا ما وغير مكلفة، أما سلبياتها فكونها تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنهم قد استغلوا.

6- **القوة والإكراه الصريح والضمني:** وتتضمن استخدام القوة/السلطة لجعل الناس يتقبلون التغيير، وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بأنواع النتائج السلبية الممكنة اتخاذها بحقه في حال عدم موافقته على الخطة.[5]

---

[1]- أحمد ماهر، **تطوير المؤسسات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير**، مرجع سابق، ص 76.

[2]- زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، مرجع سابق، ص 44.

[3]- نفس المرجع، ص 44.

[4]- حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، مرجع سابق، ص 350.

[5]- حسين محمود حريم، **تصميم المؤسسة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل**، مرجع سابق، ص 361.

والجدول رقم (1-6) يوضح الاستراتيجيات السابقة ومزايا وحدود كل منها.

واختيار أحد الاستراتيجيات السابقة في التعامل مع مقاومة التغيير يتوقف على مجموعة محددة من المعايير وأهم هذه المعايير ما يلي:[1]

1- درجة ونوع المقاومة المتوقعة: فعندما تكون المقاومة من النوع الشديد والتي لا يمكن التغلب عليها بالقوة فإن أفضل الأساليب للتعامل معها هي أساليب التعليم، والمشاركة.

2- المركز النسبي لمن يقدم التغيير بالنسبة لمركز الأفراد الذين يقاومون هذا التغيير: فكلما كان مركز الفرد الذي يقوم بتقديم التغيير قويا، أمكن بالسماح بالمشاركة للتقليل من المقاومة، أما إذا كان مركزه أقل قوة فإنه لابد وأن يعمل على تنفيذ التغيير بسرعة قبل أن تنظم جيوب المقاومة نفسها، ومن هنا فإن استخدام أسلوب الإكراه قد يعد استخداما مناسبا.

3- توزيع المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي والتنفيذ: فكلما كانت هذه المعلومات متوفرة لدى العديد من المصادر، كان المطلوب وقتا أكبر للحصول على المعلومات، و من الأفضل اتباع أساليب معالجة المقاومة التي تتصف بالبطء مثل التدعيم، والمفاوضات، والمشاركة.

4- درجة المخاطر التي تواجهها المؤسسة: فإذا كانت المخاطر التي تواجهها المؤسسة هي مخاطر عالية وسريعة في تأثيرها على المؤسسة، ازدادت الحاجة إلى استخدام الاستراتيجيات السريعة للتعامل مع المقاومة مثل أسلوب الإكراه.

وفي الأخير نخلص إلى القول أنه إذا فهم الأفراد ما المراد تحقيقه؟ ولماذا؟ وكيف؟ وبواسطة من؟ فهو أمر لا شك مساعد كثيرا، وإذا فهموا تأثير هذا التغيير على أنفسهم سيساعد هذا أكثر[2]، وهذا لا يعني أن المقاومة ستختفي كلها.

ففي الحقيقة يمكننا القول أن توفير المزيد من المعلومات لهؤلاء الذين يسعون لإعاقة التغيير بسبب تهديد مصالحهم، والتي يمكن أن تساعدهم في التغلب على إعاقتهم.

---

[1]- إسماعيل محمد السيد،**الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية**،(الإسكندرية، مصر: المكتب العربي الحديث،1990) ، ص 363-364.

[2]- كولين كاردال، **صندوق أدوات إدارة التغيير**، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2004)، ص 16.

الجدول رقم (1 – 6): استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير

الاستراتيجيات	حالات الاستعمال	المزايا	الحدود
1- التعليم والاتصال:	الافتقار للمعلومات، أو المعلومات والتحليل غير صحيحين.	حينما يقتنع الأفراد فسيساعدون في تنفيذ التغيير	تستغرق وقتا طويلا حينما يكون عدد الأفراد كبيرا
2- المشاركة:	حينما لا يملك المبادرون للتغيير جمع المعلومات اللازمة لتصميم التغيير، وحينما يكون لدى الأفراد الآخرين قوة كبيرة للمقاومة.	حينما يشارك الأفراد يكونون أكثر التزاما بتنفيذ التغيير، وأي معلومات لديهم عن التغيير سيتم دمجها في خطة التغيير.	ستحتاج إلى وقت طويل جدا إذا صمم الأفراد المشاركون تغييرا غير سليم
3- الدعم والمؤازرة:	حينما يقاوم الأفراد التغيير بسبب مشكلات تتعلق بالتكيف.	لا ينفع أي أسلوب آخر في معالجة مشكلات التكيف.	يمكن أن يستغرق وقتا ويكلف كثيرا وقد يفشل.
4- التفاوض والاتفاق:	حينما سيخسر الفرد أو الجماعة بسبب التغيير وهذه الجماعة تمتلك قوة كبيرة للمقاومة.	أحيانا يكون أسلوبا سهلا من أجل تجنب مقاومة كبيرة.	يمكن أن تكون ذات تكلفة عالية في حالات كثيرة إذا ما نبهت الآخرين للتفاوض من أجل الامتثال.
5- التحكم والاستمالة:	حينما لا تنجح الأساليب الأخرى أو تكون عالية التكاليف.	يمكن أن تكون حلا سريعا و غير مكلف لمشكلات المقاومة	يمكن أن تؤدي إلى مشكلات مستقبلية إذا شعر الأفراد أنه قد تم التحكم بهم
6- القوة والإكراه الصريح والضمني:	حيث السرعة مطلوبة، ويمتلك القائمون على التغيير قوة كبيرة.	سريعة و سهلة لكسب الدعم.	يمكن أن تكون ذات خطورة إذا ترك الناس غاضبين من القائمين على التغيير.

المصدر: حسين محمود حريم ، **تصميم المؤسسة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل**، (عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، ط 3، 2006)، ص 361.

وكما تبين لنا من خلال الجدول السابق "طرق معالجة مقاومة التغيير" أن لكل أسلوب من هذه الأساليب مزايا وعيوب، وعليه لا بد أن تكون للمدير القدرة على تشخيص الموقف بصورة جيدة واختيار الأسلوب المناسب.

خلاصة الفصل:

يعتبر التغيير التنظيمي من أهم مميزات عالمنا المعاصر في جميع المجالات خاصة في الاقتصاد والإدارة، مما يتطلب من المؤسسة إحداث التغيير لمواكبة مختلف التغيرات التي تحدث في بيئتها. لذلك يعتبر التغيير ضرورة حتمية تتبناه المؤسسة قصد التكيف مع البيئة دائمة التغير، وضمان نموها وبقائها في ظل عالم يتغير بسرعة كبيرة، لكن يجب أن يكون منظما وأن يتم معرفة أسبابه قصد تحديد المجالات التي سوف يشملها، بالإضافة إلى الاستراتيجيات المناسبة لذلك.

ولكي يكون التغيير ناجحا لا بد من الإعداد له من خلال الاتصال بمختلف الأطراف التي يمسها التغيير، ثم تقديم المعلومات الكافية عن الهدف من التغيير والحصول على رد فعل إيجابي وأخيرا تنفيذ التغيير، وإدارة المعوقات والمشاكل وردود الأفعال السلبية. واتخاذ القرار المناسب سواء بالاستمرار في التنفيذ، أو التعديل أو الإلغاء.

ويعتبر التطوير التنظيمي آلية من آليات التغيير التنظيمي وهو ذات أهمية كبيرة في زيادة الكفاءة والأداء، وخاصة في عصرنا الحالي، وذلك لاعتماد هذا العصر على البحث والدراسة والتحليل بغرض تطوير الجوانب التنظيمية، وتهيئة الجو المناسب وخلق المناخ التنظيمي المناسب والذي يؤدي إلى زيادة الغرض الوظيفي والإنتاجية وكنتيجة للأهمية التي يوليها الفرد داخل المؤسسة لهذه الظاهرة، حيث عند تطبيق هذا التغيير التنظيمي تواجه مقاومة من طرف الأفراد، لذا على الإدارة معرفة أسبابها والقيام بعلاجها بالاستراتيجيات المناسبة.

الفصل الثاني : أهمية الأداء البشري و أثر مداخل التغيير التنظيمي عليه

تمهيد:

إن الحديث عن الأداء يقودنا بالضرورة إلى التحدث عن البعد الإنساني له. فالإنسان هو العنصر الأساس لنمو المؤسسات وتطورها، بالرغم من التطور التكنولوجي الذي قلص من دوره، لكن يبقى هو الرأسمال الأكثر قيمة بالنسبة لكل المؤسسات، فهو المورد الوحيد الذي يتمتع بميزة العقل والقدرة على التفكير ومن ثم الإبداع والتطوير في الأداء.

ويعتبر موضوع الأداء البشري من المواضيع التي تحظى بأهمية لدى العديد من الباحثين، وعليه من المهم أن يفهم بدقة بعض المؤشرات التي نستطيع من خلالها قياس هذا المتغير باعتباره متغيرا تابعا للعديد من المتغيرات السلوكية.

ومن الملاحظ أن العالم اليوم يشهد تغيرات وتحولات سريعة أثرت على المؤسسات وعلى أداء عامليها، حيث هذه الأوضاع الجديدة تلزم الإدارة المعاصرة بتبني إحدى استراتيجيات التغيير التنظيمي لتساعدها في مواكبة الزمن الجديد ومتطلباته، ومن بين أهم هذه الاستراتيجيات الحديثة "**إدارة الجودة الشاملة**" و "**إعادة الهندسة**" و "**التمكين**".

والواقع أن الحاجة هي التي تدفع المؤسسات إلى الاهتمام بهذه الاستراتيجيات نتيجة للتغيرات الكبيرة الحاصلة والمستمرة في بيئة الأعمال والمال والتجارة، وما زاد أيضا من هذا الاهتمام هو الرغبة في تحسين الأداء الذي لم يعد أمرا اختياريا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، ولكنه أصبح شرطا جوهريا لإمكان بقاء المؤسسة وعدم اندثارها.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى الأداء البشري وتحليل أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء في المؤسسة.

المبحث الثاني: تحليل الأداء البشري في المؤسسة.

المبحث الثالث: أهم استراتيجيات التغيير التنظيمي المعتمدة للتأثير على الأداء البشري.

المبحث الأول: ماهية الأداء في المؤسسة

يعتبر موضوع الأداء من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية، وجميع المؤسسات بشكل عام، على اعتباره يمثل الهدف الأساسي الذي تسعى كل مؤسسة إلى تحسينه، وهو يعكس مستوى النجاح الذي حققته. وسنتعرف على الأداء وإدارته من خلال ما يلي:

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه

سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من مفهوم الأداء، وأنواعه.

أولا: مفهوم الأداء

هناك تعاريف عديدة للأداء نذكر من بينها ما يلي:

- الأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الانجليزية **Performance** والتي تعني تنفيذ مهمة، أو تأدية عمل[1].
- يعرف **P.Lorino** الأداء بأنه " القدرة على الإنتاج بفعالية للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي"[2].

حيث يرى في هذا التعريف أن الأداء هو الإنتاج بفعالية لتحقيق الفائض.

- كما يعرف كلا من **Robbins, Wierseman** أن الأداء هو " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد"[3].

نستدل من هذا المفهوم أنه تم التركيز على الأهداف طويلة الأجل، والتي تتمثل بالبقاء والتكيف والنمو.

- وعرف توفيق محمد عبد المحسن الأداء بأنه: " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"[4].

وهذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة.

- وعرف كل من **Miller, Bromiley** الأداء بأنه:"انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"[5].

---

[1]- Ecosip, **Dialogues autour de performance en entreprise**, (Paris: édition harmattan, 1999), p18.

[2]- P.Lorino, **L'économiste et le manager,** (Alger : édition enag, 1991), P56.

[3]- فلاح حسن الحسني، **الإدارة الإستراتيجية**، (عمان، الأردن: دار وائل للنشر، ط1، 2000)، ص 231.

[4]- توفيق محمد عبد المحسن، **اتجاهات حديثة في التقييم و التميز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن**، (مصر، دار الكتاب الحديث، 2006)، ص 3.

[5]- فلاح حسن الحسني، **الإدارة الإستراتيجية**، مرجع سابق، ص 231.

حيث يركز هذا المفهوم على السبل التي توصل المؤسسة إلى غاياتها وأهدافها، متمثلة بالطرق والصيغ التي تعتمدها في استغلال الموارد المتاحة، ومدى نجاح المؤسسة في هذا الاستغلال.

ويمكن تحديد مفهوم الأداء في المعاني الثلاثة التالية[1]:

– الأداء هو عبارة عن النجاح، أي هو عبارة عن دالة بيانية أو تمثيلية للنجاح، وتختلف حسب المؤسسات والعاملين فيها.

– الأداء هو نتيجة النجاح، وبمعنى أن قياس الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة.

– الأداء هو فعل يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن.

ومن خلال هذه المعاني يمكن القول أن الأداء يركز على محورين هما: تحقيق النتيجة الموجبة للنشاط، وارتباط ذلك بالفعل الذي يقود إلى النجاح.

بالرغم من الاختلاف في معاني الأداء، إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها.

وبما أن الأداء مرتبط بأنشطة كثيرة في المؤسسة، فمن الضروري أن يفهم الجميع أهداف الأداء بصورة صحيحة حتى يتسنى لهم تحقيقها بشكل فعال[2].

يستدل مما سبق بأن الأداء مفهوم واسع، ويشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة (بالنجاح والفشل) و(الكفاءة والفعالية) و(المخطط والفعلي)، وغيرها الكثير من العوامل المتعلقة به، ولذلك فإن الأداء يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة، أو فشلها وانكماشها، وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة ووفقا لمتطلبات النشاط، وعلى ضوء الأهداف طويلة الأمد.

ثانيا: أنواع الأداء

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه، كمعيار الشمولية، معيار الأجل، ومعيار الطبيعة.

1–**التصنيف حسب الشمولية:** ويقسم إلى نوعين:[1]

---

[1]- بلعور سليمان، مصيطفى عبد اللطيف، "**إعادة الهندسة مدخل للأداء المتميز**"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، 08–09 مارس 2005، ص 471.

[2]- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن**، (عمان، الأردن، دار وائل للنشر، ط1، 2009)، ص 115.

– **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، والأرباح، والنمو،... الخ.

– **الأداء الجزئي:** أي مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة، كل على حدى كأداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء الإنتاج.

2– **التصنيف حسب معيار الأجل:** وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى طويل، ومتوسط، وقصير الأجل. وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال وتحديد موعدها مسبقا إلا بصفة تقريبية.

3– **التصنيف حسب معيار الطبيعة:** حيث يمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي، واجتماعي، وسياسي، وتكنولوجي،...الخ.

بما أن الأداء يعني إنجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها الأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف وتحديد أنواعه كمعيار الشمولية، معيار الأجل، ومعيار الطبيعة.

المطلب الثاني: المفاهيم القريبة من الأداء

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، إلا أنه رغم ذلك يوجد بينها وبين الأداء اختلاف، ولعل من أهمها ارتباطا بالأداء، الفعالية، والكفاءة، والإنتاجية والتي سنتطرق إليها في هذا المطلب.

أولا: مفهوم الفعالية L'efficacité

تعني الفعالية عمل الأشياء الصحيحة[2]، كما تعرف على أنها: القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك[3].

وعرف **Vincent plauchu** الفعالية بأنها: القدرة على تحقيق العمل المتوقع للحصول على النتيجة المرجوة، والعمل الفعال هو العمل الذي يصل إلى الأهداف بالضبط.[4]

---

[1]- سهيل زغدود، " **العملية التدريبية و دورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية**"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2008/2007، ص 81.

[2]- كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية (العولمة و المنافسة)**، (عمان، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، ط2004،1)، ص 320.

[3]- عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط 4، 2009)، ص 126.

[4]- Vincent plauchu, **Mesure et amélioration des performances industrielles**, (France: office des publications universitaires, 2006), P6.

وعرفت كذلك بأنها: معيار يقيس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها انسجاما مع البيئة التي تعمل بها بحيث استغلال الموارد المتاحة[1].

كما عرفت أيضا بأنها:[2]

- هي تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق.
- هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة.
- هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التشغيلية.

وفقا للتعاريف السابقة للفعالية نجد أنها ترتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ويبين كذلك أن الفعالية هي مسألة تحقيق النتائج بغض النظر عن المجهودات التي بذلت للوصول إليها، لذلك ينظر إلى الفعالية من زاوية الأهداف الموضوعة وليس الموارد المستخدمة.

كما تعرف الفعالية – كميا– بأنها: النسبة بين الأهداف المحققة والأهداف الموضوعة مسبقا، ولهذا كلما كانت النتائج قريبة من الأهداف كانت المؤسسة فعالة. ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:[3]

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{النتيجة المسطرة}}$$

ثانيا: مفهوم الكفاءة L'efficience

تعرف الكفاءة ببساطة على أنها: عمل الأشياء بشكل صحيح.[4]

كما تعني القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة[5].

وقد أكد كل من **Carzo, yanouzas** على أن المؤسسة تصبح ذات كفاءة عالية "حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات"[6]

وتعني الكفاءة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة وترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس بالنسبة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}}$$

[1]- زيد منير عبوي، **التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته**، (عمان، الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، 2006)، ص 167.

[2]- سعد صادق البحيري، **إدارة توازن الأداء**، (مصر: الدار الجامعية، 2004)، ص 201.

[3]- علي غربي، بلقسام سلاطنية، إسماعيل قيرة، **تنمية الموارد البشرية**، (مصر: دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، 2007)، ص 129.

[4]- كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية (العولمة و المنافسة)**، مرجع سابق، ص 318.

[5]- سعد صادق البحيري، **إدارة توازن الأداء**، مرجع سابق، ص 201.

[6]- كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)**، مرجع سابق، ص 318.

ويمثل مفهوم الكفاءة معيار الرشد في استخدام الموارد المتاحة، وذلك لأن المؤسسات تعاني في أغلب الأحيان من مشكلتين أساسيتين[1]:

1- سوء توزيع الموارد وفق الخطط والأهداف العامة.

2- عدم الاستغلال الأمثل للموارد بحيث تتمكن المؤسسة من استخدام أقصى الطاقات المتاحة لديها مما يجعلها تعاني باستمرار من صعوبة الحصول على الموارد المذكورة بالكميات والنوعيات اللازمة لأداء نشاطها. ولقياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات المستخدمة بهذا الخصوص منها:[2]

1- المؤشرات المباشرة: تضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المؤسسة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات وتحتوي هذه المؤشرات الأنواع التالية من المقاييس:

- المقاييس الكمية للكفاءة كالربح الصافي مثلا.
- المقاييس الجزئية كمخرجات دائرة معينة مقاسا بعدد العاملين بها.
- المقاييس النوعية للكفاءة كارتفاع مستوى الجودة بتقديم الخدمات والسلع مع المحافظة على مستوى الموارد ذاتها.

2- المؤشرات غير مباشرة: وهي المؤشرات التي تقيس كفاءة المؤسسة غير المباشرة من خلال قياس رضا المتعاملين من الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة، كقياس الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة، لأن هناك علاقة إيجابية بين معدل الروح المعنوية المرتفع ومعدل كفاءة الأداء والاستخدام الأمثل للموارد.

ثالثا: العلاقة بين الكفاءة والفعالية

من خلال ما تقدم حول مفهوم الكفاءة والفعالية، نجد أن مفهوم الفعالية أكثر اتساعا من مفهوم الكفاءة، وفي غالب الأحيان يمكن التعبير على الكفاءة أنها متغير من متغيرات دالة الفعالية.

كذلك يمكن ملاحظة التباعد في بعض الأحيان بين البحث عن الفعالية والبحث عن الكفاءة أي البحث عن الفعالية يكون على حساب البحث عن الكفاءة والعكس صحيح، وعموما فإن استقرار واستمرار بقاء المؤسسة ونجاحها يكون مرتبط بمدى تحقيقها لدرجات مقبولة من الكفاءة والفعالية في وقت واحد.

---

[1]- زيد منير عبوي، **التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته**، مرجع سابق، ص 168.

[2]- نفس المرجع، ص 168-169.

فتحقق الفعالية عند تحقيق الأهداف المسطرة، ويجب أن يتم الوصول إلى هذه الأهداف بتكاليف منخفضة حتى تكون كفاءة المؤسسة مرتفعة، فالكفاءة والفعالية متلازمان داخل المؤسسة، فالمؤسسة الكفء هي التي تحسن استخدام مواردها التكنولوجية والبشرية والرأسمالية وغيرها، وحسن الاستخدام وترشيده يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف المسطرة، وهنا يتم الحكم على درجة فعالية المؤسسة، ويمكن صياغة التلازم من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): نموذج العلاقة بين الكفاءة والفعالية

الفعالية / الكفاءة	غير فعال	فعال
كفء	(1)	(3)
غير كفء	(2)	(4)

المصدر: عبد الحميد برحومة، "**قياس الفعالية والكفاءة في مجالات الإنتاج والتصنيع**"، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 3-4ماي 2005، ص 3.

ومن خلال النموذج يمكن تفسير أربعة حالات وهي:[1]

الحالة 1: يوجد رشد في استخدام الموارد المتاحة إلا أن المؤسسة لم تصل إلى تحقيق الأهداف المسطرة بنجاح. وبالتالي توجد كفاءة وعدم وجود فعالية.

الحالة 2: تعتبر المؤسسة في هذه الحالة غير راشدة وغير فعالة اقتصاديا لأنها لم تحسن استخدام مواردها ولم تحقق الأهداف المسطرة بنجاح.

الحالة 3: تتمتع المؤسسة في هذه الحالة بالكفاءة والفعالية معا. لأنها تمكنت من استخدام مواردها المتاحة بشكل جيد، وانعكس على تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبأقل التكاليف.

الحالة 4: تمكنت المؤسسة في هذه الحالة من تحقيق أهدافها ولكن بتكاليف باهظة. وتعتبر المؤسسة في هذه الحالة فعالة إلا أنه عليها تحسين وترشيد استخدام عوامل الإنتاج المتاحة لها.

إن النظر للأداء إما فعالية وإما كفاءة، في الحقيقة يعني المعالجة الجزئية له لأن الاهتمام، مثلا، بالنتائج أكثر يعني -ولو نسبيا- إهمال التصرف بالموارد وهو ما يجعل الأداء يعجز عن تفسير إنجازات المؤسسة ككل، ومن هذا المنظور يربط أغلب الباحثين الأداء بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها من جهة وبمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية من جهة أخرى.

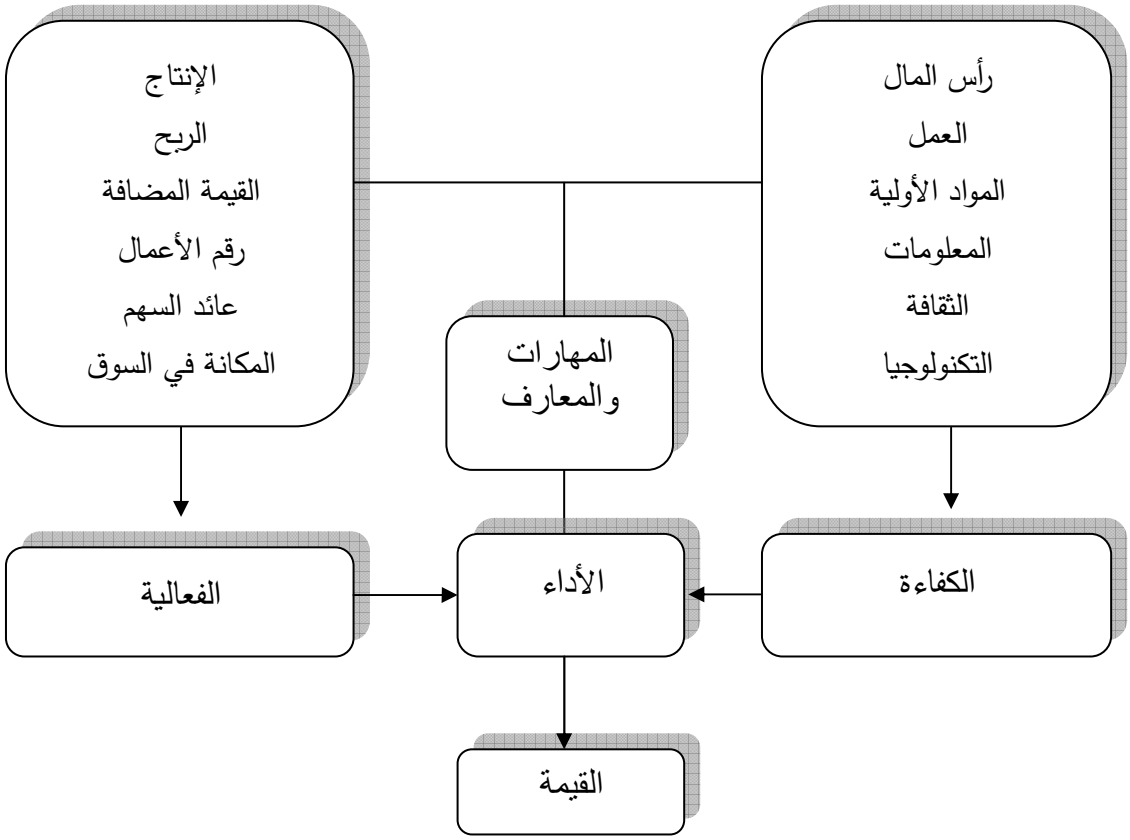
وبعبارة أخرى يتجسد الأداء بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة[1]. ويرتبط الأداء بالكفاءة والفعالية معا لأنهما في الأصل وجهان متلازمان، بحيث لا يمكن الحكم على المؤسسة التي

[1]- عبد الحميد برحومة، " **قياس الفعالية و الكفاءة في مجالات الإنتاج و التصنيع**"، مرجع سابق، ص 3.

بلغت أهدافها بارتفاع الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد، وعلى المؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل مواردها دون بلوغ الأهداف المتوخاة أو الاقتراب منها بنسب مرضية[2].

ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل التالي.

الشكل رقم (2-1): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، " **المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما و قياسا**"، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، 8-9 مارس 2005، ص 487.

وهكذا يمكن الحديث عن الأداء حيثما توجد موارد مسخرة و أهداف مسطرة.

رابعا: الإنتاجية

تمثل الإنتاجية إحدى أهم القضايا الحيوية التي تؤثر على معدلات النمو الاقتصادي في أي مجتمع فضلا عن كونها مدخلا أساسيا للتغلب على مشاكل الأداء والإنتاج الفردي والجماعي وعلى مستوى المجتمع ككل[3]، وانطلاقا من ذلك تعددت وتنوعت مفاهيم الإنتاجية تبعا لاختلاف النظرة إليها، حيث أن القطاعات التي تهدف إلى أرباح عالية تنظر إلى الإنتاجية على أنها القدرة على استخدام

---

[1]- عبد المليك مزهودة، " **المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما و قياسا**"، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، 8-9 مارس 2005، ص 486.

[2]- نفس المرجع، ص 486-487.

[3]- عماد السوندي، " **الكفاءة الإنتاجية و التدريب**"، <http ://sondico.maktoobblog.com>، الإطلاع يوم (2011/02/17).

أحد عناصر الإنتاج أو كلها بشكل يحقق أفضل إنتاج بأقل تكلفة على المدى الطويل باستخدام التكنولوجيا القائمة[1]. في حين أن القطاعات التي تؤدي خدمات معينة ليس الهدف منها تحقيق الربح، تنظر إليها على أساس تحقيق مستوى معين من الإنتاج باستخدام عناصر إنتاج محددة بصرف النظر على العائد المادي[2].

وتعرف الإنتاجية على أنها:" كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة وهي توضح العلاقات بين قيمة المخرجات إلى المدخلات"[3].

نلاحظ من هذا التعريف أن الإنتاجية تتمثل في استخدام لأقل قدر ممكن للموارد المتاحة، قصد الحصول على أعظم قدر ممكن من المخرجات، وهو ما ينطبق على مفهوم الكفاءة.

وتعرف كذلك على أنها: " تقيس كيفية تشكيل خلطة المدخلات (المواد، الآلات، الطاقة،...الخ) لتحقيق النتائج المرغوبة"[4].

ومن ذلك فهي تبين أن الإنتاجية هي العلاقة بين المخرجات والمدخلات وكذلك يمكن أن تقاس بنسبة النتائج المحققة إلى الموارد المستخدمة، ولذلك يمكن أن نكتب:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{المواد المستخدمة}}$$

كما يعرفها **كاسر المنصور** بأنها: " مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس فعالية المؤسسة في إدارة النشاط الإنتاجي"[5].

وهذا ما يبن أن مفهوم الإنتاجية يتضمن كذلك الفعالية التي يتم بها الحصول على النتائج أو المخرجات.

إن الإنتاجية تعكس درجة الرشد في الأداء سواء كان العمل فنيا أو إداريا، أي كيفية استخدام أساليب وطرق الإنتاج المؤدية للنتائج[1]، وهي من المعايير الكمية في قياس الأداء، وهذا ما يعطيها صفة الدقة والموضوعية في الحكم على الأداء.

---

[1]- بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**، مرجع سابق، ص107.

[2]- نفس المرجع، ص 107.

[3]- سيد محمد جاد الرب، **مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء (مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي)**، (مصر: جامعة قناة السويس، 2009)، ص 50.

[4]- فريد النجار، **إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق**، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2007) ، ص 25.

[5]- ناصر المنصور كاسر، **إدارة الإنتاج و العمليات**، (عمان، الأردن: دار حامد للنشر، 2000)، ص 20.

نستدل مما تقدم أن الأداء يشتمل على كلا من الفعالية والكفاءة والإنتاجية، حيث يقول M.Gervais أن: الجمع بين الكفاءة أو الإنتاجية والفعالية يسمح بالوصول إلى مستوى الأداء[2].

المطلب الثالث: إدارة الأداء

تمثل إدارة الأداء أكثر الأدوار التي يقوم بها المدير أهمية، حيث إنه دون وجود هذه العملية سوف تصبح المؤسسة ببساطة مجموعة من النشاطات دون وجود تركيز على أي شيء معين أو سيطرة.

أولا: تعريف إدارة الأداء

هناك عدد من التعريفات المختلفة لعملية إدارة الأداء، ومن بينها أن إدارة الأداء هي عملية تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع[3].

وأيضا تعرف إدارة الأداء بأنها " إجراء أو مجموعة من الإجراءات توجه إلى إنشاء إدراك مشترك للأهداف، و إلى دفع الأفراد بأمل رفع احتمالات تحقيق هذه الأهداف"[4].

نرى من هذا التعريف أن إدارة الأداء تتطلب عناصر أساسية وهي:[5]

– تعريف الوظائف وتصميم العمل بطريقة سليمة تحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين إتمام التنفيذ.

– توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، ومعدات، معلومات وغير ذلك من موارد يستلزمها التنفيذ السليم للعمل.

– توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.

---

[1]- الصالح جليح، " **أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين**"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006/2005، ص 134.

[2] - M.Gervvais, **Contrôle de gestion**,(France: édition economica, 1997), p15.

[3]- باري كشواي، **إدارة الموارد البشرية**، (القاهرة، مصر: دار الفاروق للنشر و التوزيع، ط 2، 2006)، ص 91.

[5]- A.Mitrani, M. Dalziel, A. Bernard, **Des competence et des hammes (le management des ressources humaines en Europe)**,(Paris: les éditions d'organisation, 1982), P90.

[5]- على السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، (القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، 2001)، ص 125.

– متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الأفراد أثناء العمل، وتزويدهم بالمعلومات المتجددة والمساندة بما يساعدهم على تصحيح مسار التنفيذ وتخطي ما قد يصادفهم من عقبات.

– رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل عن أدائه وفق نتائج التقييم.

وبالتالي يمكن التعبير عن عملية إدارة الأداء في كونها تتخذ شكل نظام مفتوح والذي يتكون من مدخلات بشرية وتقنية ومادية، ومجموعة من العمليات المترابطة تؤثر كل منها في العمليات الأخرى وتتأثر بها، ونتيجة تفاعل العمليات واستخدامها للموارد يحقق النظام نتائج وأهدافا محددة والتي يعبر عنها بالمخرجات.

ثانيا: خطوات إدارة الأداء

تتم إدارة الأداء وفق مجموعة من العمليات المتشابكة والمتكاملة التي تهدف إلى وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة، وتتمثل هذه العمليات في تخطيط الأداء، وتوجيهه، وتشخيصه، وعملية تحسينه وتطويره.

1- تخطيط الأداء

- **تعريف تخطيط الأداء:** هو العملية التي تهتم بإرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقا للتصميم التقني المناسب، مع الأخذ في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، ومع اعتبار المؤسسة والمناخ المحيط بها.

- **مهام تخطيط الأداء:** تتضمن مهام تخطيط الأداء ما يلي:[1]

– تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الفرد القيام بها خلال فترة محددة.

– تحديد المساعدات اللازم توفيرها للفرد.

– تحديد المجالات التي يشملها العمل، والعلاقات مع أفراد أو مجموعات عمل أخرى.

– توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تعطل الأداء وتقلل من الإنتاجية والفعالية عن المستويات المستهدفة.

– تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد لتمكينه من الأداء على الوجه المطلوب.

[1]- باري كشواي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص ص 99-113.

- تحديد أولويات المهام وتتابعها أو تزامنها في كل عمل.
- تحديد مراحل العمل، ومستويات التكلفة والجودة المستهدفة.

2- توجيه الأداء:

• **تعريف توجيه الأداء:** يمثل توجيه الأداء عملية معلوماتية اتصالية، تتضمن متابعة ورصد مستويات الأداء الفعلي والظروف المحيطة، وتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه الأداء في الاتجاهات الصحيحة، وتمكين القائمين بالأعمال من السيطرة على الأداء وظروفه.

وتتمثل أهم عناصر عملية توجيه الأداء فيما يلي:[1]

- **متابعة مستويات وظروف الأداء:** وتتضمن هذه العملية المتابعة الفورية والمستمرة لتقدم الأداء ومعدلات الإنجاز، والمقارنة المستمرة مع الخطط المعتمدة، كذلك تكون ملاحظة المناخ الداخلي للمؤسسة وما يطرأ عليه من تحولات، ومراقبة الظروف الخارجية المحيطة بالمؤسسة من الإجراءات المهمة في التعرف على احتمالات تحقق مستويات الأداء المستهدفة، والكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات.

- **تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة:** يعتبر توجيه الأداء آلية مهمة يمكن من خلالها نقل الكثير ممن المعلومات، التوجيهات، والإرشادات من الرؤساء والمشرفين إلى العاملين بغرض تحسين قدراتهم في الأداء، وتجنيبهم احتمالات الخطأ أو الابتعاد عن النتائج المستهدفة.

- **تمكين العاملين للأداء المتميز:** تتبلور قمة عملية التوجيه في مفهوم التمكين والذي يهدف إلى تزويد العاملين بمختلف الصلاحيات للقيام بالأداء على أحسن مستوى من الكفاءة والفعالية. وقد يتم التمكين بالتدريب وزيادة المعرفة، وبتوفير ظروف ومتطلبات الأداء، وبمنح الصلاحية لاتخاذ القرار لتعديل مسار التنفيذ بحسب تغير الظروف.

3- تشخيص الأداء:

يتمثل تشخيص الأداء في الكشف المبكر عن فجوة الأداء أو اتجاه الأداء للانحراف، وتحديد طبيعة هذه الفجوة و مدى خطورتها ثم العمل على علاج أسباب القصور وتلافيها وتحقيق تحسين الأداء[2]، ذلك أن الأداء الفعلي غالبا ما ينحرف عن الخطة المحددة سواء من حيث الكمية أو التوقيت، أو الجودة، أو التكلفة.

ويتمثل الهدف من عملية تشخيص الأداء فيما يلي:[3]

---

[1]- علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، مرجع سابق، ص 157-158.

[2]- علي السلمي، **تطوير أداء و تجديد المؤسسات**، (مصر: دار قباء للطباعة و النشر، 1998)، ص 165.

[3]- نفس المرجع، ص 166.

– **رصد فجوة الأداء:** الغرض الأساسي من تشخيص الأداء هو رصد فجوات الأداء وتحليلها لتحديد مصادرها وأسبابها تمهيدا للعمل عن إزالتها، والأساس في رصد فجوة الأداء هو الكشف المبكر عن الانحراف، والمتابعة المستمرة للأداء، ومن ثم يمكن تقدير أبعاد الفجوة من حيث الحجم ومدى التأثير على نتائج المؤسسة.

– **تحديد مصادر الفجوة:** ليس المهم فقط التعرف على فجوة الأداء بل أيضا تحديد مصادرها والتي قد تكون داخلية كقدرات العاملين ودوافعهم، القيادات الإدارية والبناء التنظيمي، الإمكانيات المادية والتقنية، أو المناخ التنظيمي. كما قد تتسبب في فجوة الأداء مصادر خارجية كالتطورات التقنية والعلمية، تأثيرات العولمة والمتغيرات الخارجية، وتحركات المنافسين، ومتغيرات السوق وغيرها.

– **تحليل فجوة الأداء:** يقصد بالتحليل البحث عن أسباب حدوث الفجوة من المصدر أو المصادر التي تم تحديديها، وغالبا ما تنحصر أسباب فجوة الأداء في اختلال أداء الموارد البشرية أو المادية أو التقنية، أو بسبب اختلال الأداء التنظيمي المتمثل في زيادة التعقيدات الإدارية أو بطء الاتصالات، وطول سلسلة اتخاذ القرار وتباعدها عن مواقع التنفيذ، وغير ذلك من عيوب التنظيم.

4– تقييم الأداء:

في حين يهتم تشخيص الأداء بالكشف المبكر عن فجوات الأداء والبحث في أسبابها وتحليلها، فإن تقييم الأداء يهدف إلى قياس أداء الأفراد (بعد تحقيقه) ومقارنته بالأداء المستهدف والحكم على مدى كفاءته.

5– تحسين وتطوير الأداء:

يشكل تحسين وتطوير الأداء عنصرا أساسيا في مفهوم إدارة الأداء، وهو يتعامل مع مجمل العناصر المؤثرة في الأداء بغرض توظيفها لخدمة رفع مستوى الإنجاز (أو منع انخفاضه أو المحافظة على مستواه المرتفع أصلا) وذلك في مواجهة المتغيرات[1]. وتتجه فكرة تحسين الأداء إلى علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي.

تمثل إدارة الأداء عملية متكررة وليست حدثا يحدث لمرة واحدة فقط، إنها تمثل بحق طريقة للإدارة ولضمان أن المؤسسة تحقق أهدافها.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء

إن الأداء يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعناصر التي قد تؤثر فيه سلبا أو إيجابا، منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمؤسسة، أو بالأحرى لمسيريها، التحكم فيها لتعظيم آثارها

[1]- نفس المرجع، ص 89.

الإيجابية وتقليص آثارها السلبية. ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها وبالتالي فهي تقتضي التكيف أكثر، وبذلك يمكن حصر هذه العوامل فيما يلي:

1- العوامل الخارجية: وهي العوامل التي تؤثر سلبا أو إيجابا على أداء المؤسسة دون أن تتحكم فيها، ويمكن إيجازها فيما يلي:[1]

أ- العوامل الاقتصادية: تعتبر أهم العوامل نظرا لطبيعة المؤسسة الاقتصادية، وكون المحيط الاقتصادي مصدر مختلف مواردها ومستقبل مختلف منتجاتها وتنقسم هذه العوامل إلى:

- **عوامل اقتصادية كلية:** كالفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم،..الخ.
- **عوامل اقتصادية جزئية:** كوفرة المواد الأولية، والطاقة، ودرجة المنافسة، ومستويات الأجور في القطاع،..الخ.

ب- العوامل الاجتماعية والثقافية: تؤثر العوامل الاجتماعية والثقافية على أداء المؤسسات من حيث تأثيرها على حاجات الأفراد و دوافعهم، حيث يجب على المؤسسة أن تضع السياسة التي تساعد على إشباع هذه الحاجات، وأن تنمي في العاملين دافع الابتكار والإنجاز والتحصيل، كما تؤثر العوامل الاجتماعية والثقافية على الأداء من حيث تأثيرها على المستهلك وعلى السلوك الإداري والتنظيمي، وتتمثل هذه العوامل بصفة عامة في الاتجاهات والقيم، والأهداف، والعادات،..الخ.

ج- العوامل السياسية والقانونية: تشمل العوامل السياسية والقانونية – بصفة عامة- مايلي:

- السياسة الخارجية للدولة.
- درجة الاستقرار السياسي والأمني للدولة.
- التشريعات والقوانين.
- مدى انتشار الديمقراطية والأحزاب.

د- العوامل التكنولوجية: تتأثر المؤسسة بشكل كبير بمحيطها التكنولوجي من معارف علمية وبحث علمي، وإبداعات تكنولوجية، وتداول براءات الاختراع،...، حيث أن التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسة قد تساهم بشكل كبير في تخفيض أو رفع حجم التكاليف، وتحدد نوعية المنتجات.

2- العوامل الداخلية: هي المحيط الداخلي للمؤسسة الذي تتحكم فيه، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

---

[1]- عبد المليك مزهودة، " **الأداء بين الكفاءة و الفعالية: مفهوم و تقييم**"، مجلة العلوم الإنسانية، (جامعة بسكرة: العدد1، 2001)، ص 91-92.

أ- **العوامل التقنية:** هي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة.
- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العاملين.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

ب- **العوامل البشرية:** هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام الموارد البشرية في المؤسسة وتضم ما يلي:

- التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس.
- مستوى تأهيل الأفراد.
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها.
- نظام المكافآت والحوافز.
- نوعية المعلومات.

بالإضافة إلى أن **Donaldson** يرى أن هذه العوامل تتمحور حول الهيكلة، والعملية الإنتاجية في حد ذاتها، والاستراتيجية، والثقافة، والخيارات التقنية، وأسلوب الإدارة[1].

أما **Peters** و**Waterman** فيريان في كتابهما الشهير: "**Le prix d'excellence**" أن الأداء يتوقف على:[2]

- الجاهزية للعمل.
- الاستماع للزبون.
- الاستقلالية وروح المبادرة.
- الإنتاجية بتحفيز العامل.
- قانون القيم الجماعية (ثقافة المؤسسة والقيم المشتركة).
- التوفيق بين المرونة والمعرفة.

---

[1]- عبد المليك مزهودة، " **المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما و قياسا**"، مرجع سابق، ص 488.

[2]- نفس المرجع، ص 488.

وفي الحقيقة إن العوامل المؤثرة على الأداء على اختلاف المقاربات تبقى تتمحور في نفس الإطار، وعلى الرغم من وجود هذا الإطار العام لمجموعة العوامل المتفق عليها كالموارد، والمهارات، والهيكلة، والاستماع للزبون،...، إلا أن مجال العوامل المؤثرة على الأداء يبقى واسعا جدا وغير قابل للضبط، ولعل ذلك هو السبب الذي يصنع الفرق بين المؤسسات ويمنح الفرصة لتلك التي تبدو ضعيفة الأداء لكي تتحول إلى منظمات قوية لأنها تميزت عن المعهود في الكشف عن عوامل تحسين الأداء وتوظيفها.

المبحث الثاني: تحليل الأداء البشري في المؤسسة

تعد الموارد البشرية من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة باعتبارها موارد استراتيجية متميزة يساهم أداؤها بشكل كبير في الأداء الكلي، فالعامل يلعب دورا حيويا في كافة مستويات الأداء، وانطلاقا من أهمية تحليل أداء العاملين وكذا ربط ذلك بسلوكهم، سنتطرق إلى مفهوم الأداء البشري ومحدداته، وتقييمه، إلى جانب علاقته بالرضا الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء البشري

يقصد بالأداء البشري قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله[1].

ويعرف كذلك بأنه: " النتائج العملية، أو الإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذا للأعمال"[2].

ويعبر الأداء البشري عن المستوى الذي يحققه العامل، سواء من الناحية الكمية أو جودة العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به[3].

وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء، فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد[4].

ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية؛ يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهي:

1- كمية الجهد المبذول: وهي تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة.

---

[1]- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي**، (بيروت: دار النهضة العربية للطباعة، 1983)، ص 50.

[2]- عبد الباري إبراهيم درة، **تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات**، (مصر: منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص 25.

[3]- علي غربي ، بلقاسم سلاطنية ، إسماعيل قيرة، **تنمية الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 130.

[4]- رواية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، (مصر: الدار الجامعية، 2000)، ص 215.

2- نوعية الجهد: فتعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة[1]. ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته، بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول.

3- نمط الأداء: المقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدى بها أنشطة العمل.

إن سلوك الأداء أيا كان البعد الذي يمثله: يمكن أن يكون سلوكا ظاهرا محسوسا أو يكون سلوكا مستترا ضمنيا[2].

فالسلوك الظاهر يأخذ صورة تصرفات يمكن ملاحظتها خارجيا، مثل الحركات البدنية التي يمارسها العامل والمجهود الجسماني الذي يبذله، أما السلوك المستتر فهو سلوك طابعه ذهني غير محسوس خارجيا.

ومن هنا، يتضح أن الأداء البشري يقرن بالجهد الذي يبذل من طرف الفرد.

---

[1]- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي**، مرجع سابق، ص 50.

[2]- نفس المرجع، ص 51.

المطلب الثاني: محددات الأداء البشري

إن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد تحدده ثلاثة عوامل رئيسية و هذا حسب نموذج "**بورتر ولولر**"[1]:

1- الجهد المبذول: ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته. فالجهد المبذول يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، وهو يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء.

2- القدرات والخصائص الفردية: وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتنقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: ويعني تصوراته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة[2].

إن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء مع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي، و يمكن صياغة هذا الفرض في المعادلة التالية:

الأداء = الدافعية × القدرات × الإدراك[3].

ومعنى هذا التفاعل بين العوامل الثلاثة المحددة للأداء، أن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة، وإنما من خلال امتزاجه بالعاملين الآخرين. فأثر الدافعية على الأداء لا تتحدد بدرجة الدافعية وحدها، وإنما بمستوى أو درجة العاملين الآخرين المتمثلين في القدرات والإدراك.

وكذلك فإن أثر مستوى معين من القدرات لدى الفرد على أدائه يتوقف على قوة الدافعية لديه، وعلى نمط إدراكه للدور المطلوب منه أن يؤديه.

وعليه فإن أثر التغير في أحد هذه العوامل على الأداء يتوقف على المستوى أو الدرجة المتوافرة من كل عامل من العاملين الآخرين.

ويوضح باحثون آخرون الأداء البشري بالعلاقة التالية:[4]

---

[1]- رواية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص216.

[2]- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي**، مرجع سابق، ص 65.

[3]- نفس المرجع، ص 66.

[4]- Dimitri Weiss, **les ressources humaines**, (Paris: les édition D'organisation, 2000), P 251.

$Perf_h = MC^2$ حيث:

$Perf_h$ ← Performance humaine ← الأداء البشري.

M ← Motivation ← الحوافز.

C ← Competence ← المهارة .

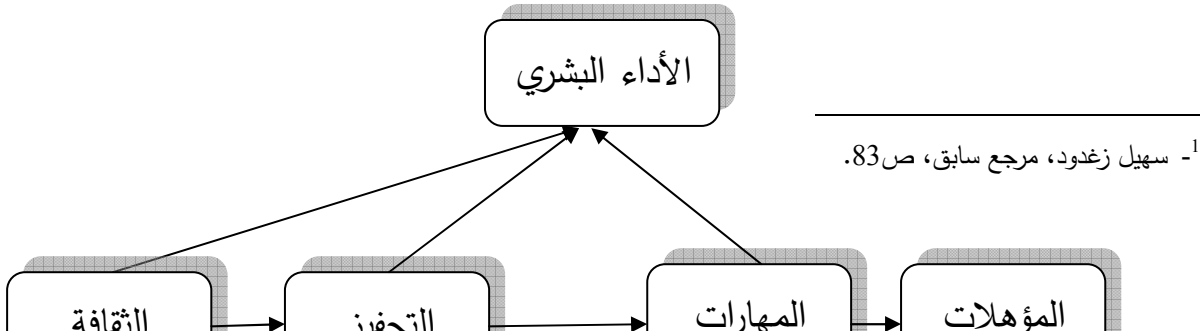
C ← Culture ← الثقافة (شرط الفعالية الجماعية = اللغة المشتركة، القيم، الرموز،...الخ).

وهنا تظهر عدة علاقات ثنائية بين محددات الأداء تتجلى فيما يلي[1]:

- **الثقافة – التحفيز:** الثقافة القوية والمشتركة تثير الحاجة إلى الاعتراف والانتماء، كما تدفع إلى العمل الجماعي.
- **المهارات – التحفيز:** استقطاب المهارات اللازمة لتجسيد الاستراتيجية وتحقيق الفعل ينشط حاجة الإكتمال عند الأفراد، فالشخص المحفز يرغب في اكتساب المزيد من المهارات.
- **المهارات – الثقافة:** تنمية المهارات لها أثر إيجابي على ثقافة المؤسسة، ذلك أنها تمكن من رفع المستوى المعرفي للأفراد.

وتتأثر هذه المحددات الثلاث بنظام تسيير الموارد البشرية الذي يعمل على تطويرها وتوفير الجو المناسب لها كما هو موضح في الشكل رقم (2-2):

الشكل رقم (2- 2): محددات الأداء البشري وتسيير الموارد البشرية



[1]- سهيل زغدود، مرجع سابق، ص83.

يتضح من الشكل (2-2) أن محددات الأداء البشري تتمثل في المؤهلات، والمهارات، والتحفيز، الثقافة التي تتفاعل فيما بينها، وتتأثر هذه المحددات الثلاثة بنظام تسيير الموارد البشرية للمؤسسة، الذي يراقب المؤهلات المطلوبة في الوظائف التنظيمية.

رغم اختلاف محددات الأداء البشري، إلا أهمها هي المهارات في الأداء البشري ولكنها غير كافية لوحدها ولا ينتج عنها بالضرورة أداء معين، وإنما يجب أن تكون الموارد البشرية محفزة مما يشجعها على اكتساب المهارات أكثر فأكثر، ومتواجدة في إطار عمل أكثر ملاءمة حيث يكون المورد البشري معنيا بالأهداف التنظيمية، ويتصف بروح المبادرة وسرعة رد الفعل في مواجهة مختلف التحديات والعوائق التي تصادفه في عمله.

المطلب الثالث: تقييم الأداء البشري

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة.

أولا: مفهوم تقييم الأداء البشري

يقصد بتقييم الأداء البشري دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى[1].

يقوم هذا المفهوم على عدة أسس[2]:

الأول: أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

الثاني: أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

كما عرف تقييم الأداء البشري على أنه: " عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به[3].

وهناك مفهوم آخر لتقييم الأداء البشري وهو أنه: " ترتيب العاملين ترتيبا تنازليا أو تصاعديا حسب قدراتهم وخبراتهم وعاداتهم الشخصية"[4].

وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم[5].

على الرغم من كثرة التعاريف الخاصة بتقييم أداء العاملين إلا أنها تلتقي في نقطة واحدة هي قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها، فتقويم الأداء البشري إذن هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية ولتحقيق فعالية المؤسسة الآن وفي المستقبل.

ثانيا: أهداف تقييم الأداء البشري

تعتبر عملية تقييم الأداء البشري إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية والتي لا غنى عنها، نظرا للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وفيما يلي عرض لأهم هذه الأهداف:

---

[1]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر**، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2005)، ص 373.

[2] - نفس المرجع، ص373.

[3]- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل**،(عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، 2006)، ص 226.

[4]- مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، (عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، 2007)، ص 87.

[5]- أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، (مصر: الدار الجامعية، 1999)، ص 284.

1- تهدف عملية تقييم الأداء البشري إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقا، ولذلك لابد وأن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المؤسسة[1].

2- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية، ولتنمية قدراتهم من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم[2].

3- تقييم الأداء يمكن من تحليل واكتشاف سبب انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المتوقع، وبمجرد اكتشاف سبب المشكلة يمكن تصحيح الأداء[3].

4- إشعار العاملين بمسؤوليتهم: حيث عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأداؤه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معا، و سوف يبذل جل جهده وطاقته التي يمتلكها لتأديته عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه[4].

5- يعد تطوير العاملين من الأهداف الجوهرية لنظام تقييم الأداء وبصورة خاصة لأولئك العاملين الفاعلين في وظائفهم، أما أولئك الذين يكون معدل أدائهم أقل من المعدلات القياسية فلا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أدائهم.

6- تستخدم المؤسسات المعلومات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء البشري في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل زيادة الأجور والرواتب وإعادة الاستخدام والاستغناء عن العاملين وكذلك تحديد الحوافز.

وبالتالي فإن تقييم الأداء البشري يمكن من تحديد بدائل العمل في المستقبل، وإلى مكافأة أولئك الذين أدوا عملهم بشكل جيد[5].

ثالثا:مسؤولية تقييم الأداء البشري

هناك بدائل عديدة في هذا الصدد من أهممها ما يلي:[1]

---

[1]- سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، (عمان، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، ط 1، 2003)، ص 139.

[2]- محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، (الإسكندرية، مصر: دار الجامعية الجديدة للنشر، 2003)، ص 295.

[3]- Mohammed S. Obaidat, Noureddine A.Boudriga, **fundamentals of performance évaluation of computer and Télécommunication systèmes**, (canada :Wiley and Sonc, 2010), P6.

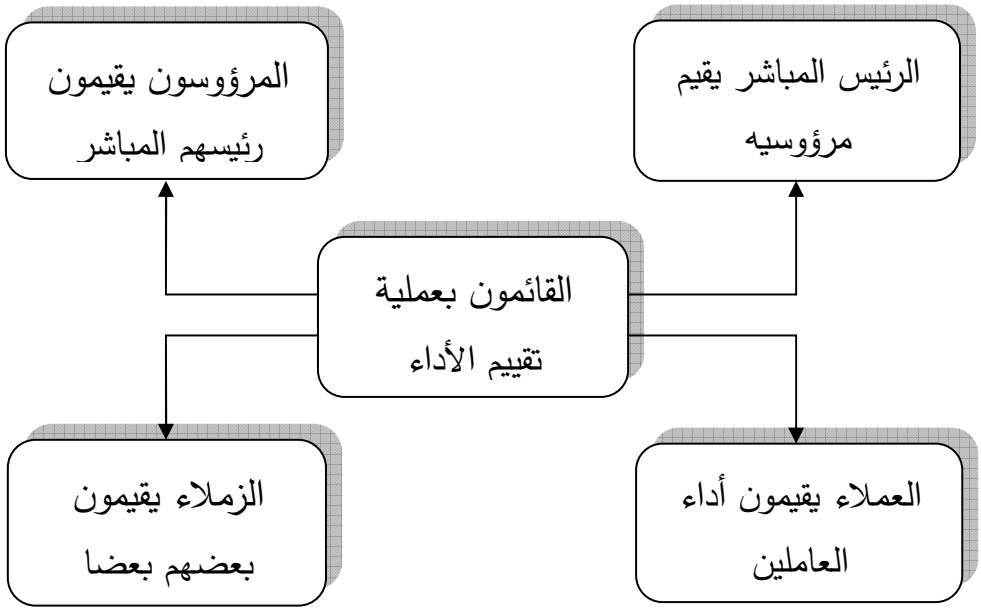
[4]- مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد**، (عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2003)، ص 192.

[5]- William.J, Bruns.Jr, **performance measurement évaluation and incentives**, (USA : Harvard Business School series acconnting and contral, 1992), P 4.

- يقوم الرئيس بتقييم أداء العاملين تحت رئاسته باعتباره يحتك بهم مباشرة وبصورة مستمرة، كما أنه ملم بقدراتهم ومهاراتهم، هذا بالإضافة إلى معرفته بالأهداف المطلوب منهم تحقيقها.
- تطلب بعض المؤسسات التي تعمل في مجال الخدمات من عملائها تقييم أداء العاملين بها.
- يقيم الزملاء بعضهم بعضا –في بعض المؤسسات– حيث أنهم يزاملون بعضهم معظم أوقات العمل. هذا بجانب تقييم الرئيس المباشر لهم حتى تكتمل الصورة.
- يقوم المرؤوسين –في بعض المؤسسات– بتقييم رؤسائهم بجانب قيام الرؤساء المباشرون بتقييم مرؤوسيهم لمعرفة رأي كل طرف في الآخر.

والشكل رقم (2 – 3) يوضح كل ما سبق.

الشكل رقم (2– 3): من يقوم بتقييم أداء العاملين



[1]- زهير ثابت، **سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21 (كيف تقيم أداء الشركات و العاملين؟)**، (مصر: دار قباء للطباعة والنشر، 2001)، ص 92.

المصدر: زهير ثابت، **سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21 (كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟)**، (مصر: دار قباء للطباعة والنشر، 2001)، ص 92.

يتضح من الشكل (2-3) أن هناك أربع بدائل لمسؤولية تقييم الأداء وهي إما أن يقوم الرئيس المباشر بتقييم مرؤوسيه، أو أن يطلب من العملاء تقييم أداء العاملين، أو يقوم الزملاء بتقييم بعضهم البعض، وفي بعض المؤسسات يقوم المرؤوسين بتقييم رئيسهم المباشر.

رابعا: خطوات تقييم الأداء البشري

تتعدد مراحل تقييم الأداء البشري لتشكل إطارا متكاملا يفيد في تقييم هذا الأداء بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ككل، وهذا عرض لأهم مراحل هذا النظام:[1]

1- تحديد المعايير التي تستند إليها عملية التقييم ومن المفضل أن تكون هذه المعايير كمية ومن النوع الذي يسهل قياسه تجنبا للتحيز الشخصي.

2- مناقشة هذه المعايير مع العاملين بالمؤسسة والاتفاق معهم على مضمونها وأوجه النشاط التي تتناولها.

3- مراقبة وملاحظة أداء العامل الفعلي للعمل المنوط به.

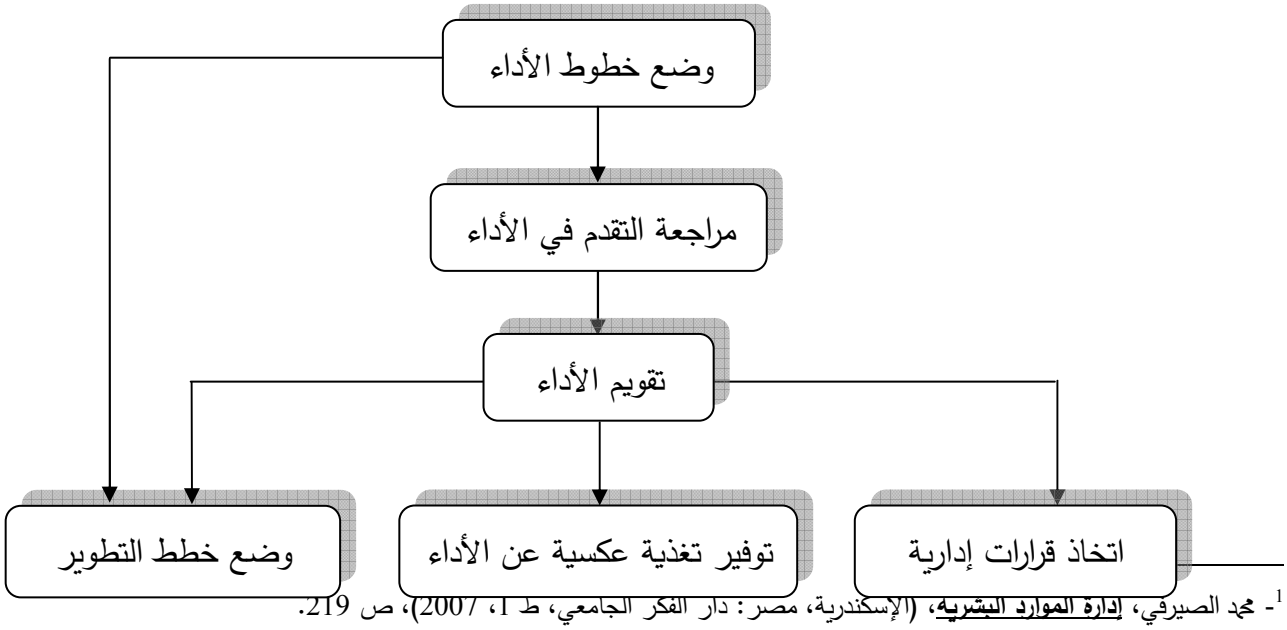
4- تقييم أداء العامل وفقا للمقاييس السابقة.

5- مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، ومعرفة أوجه القصور.

6- اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة أوجه القصور إن وجدت.

وقد عبر "**ماريو هاينز**" بصيغة أخرى عن هذه الخطوات الست في شكل النموذج التالي:

الشكل رقم (2- 4): خطوات تقييم أداء العاملين



[1]- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي، ط 1، 2007)، ص 219.

المصدر: محمد الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية**، (الإسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي، ط 1، 2007)، ص 219.

يتضح من الشكل (2-4) أن خطوات تقييم أداء العاملين حسب " **ماريو هاينز**" تتمثل في وضع خطوط الأداء ثم مراجعة أداء العاملين، يلي ذلك عملية التقييم لاتخاذ القرارات الإدارية من خلال التغذية العكسية عن الأداء.

إن تقييم الأداء البشري لا يخرج عن كونه وسيلة تمكن من إصدار حكم موضوعي عن قدرة العامل في أداء واجبات ومسؤوليات عمله، وهدف المؤسسة الأساسي من عملية التقييم هو استخدام نتائجه كمدخلات للعديد من البرامج ، وخاصة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

المطلب الرابع: مفهوم الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء البشري

قبل التطرق إلى توضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء البشري، نقوم بتعريف الرضا الوظيفي في هذا المطلب.

أولا: مفهوم الرضا الوظيفي

يقصد بالرضا الوظيفي " الحالة الشخصية للفرد العامل التي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل"[1].

كما يرى **هوبك** عالم النفس أن الرضا الوظيفي هو:" مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل الفرد على القول بصدق أنني راض في وظيفيتي"[2].

ويرى **فروم** بأن الرضا الوظيفي هو: " المدى الذي توفر معه الوظيفة لشغلها نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ"[3].

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو " شعور داخلي يشعر به العامل نحو عمله، وهو يعبر عن درجة الإحساس بالراحة النفسية نحو العمل وبيئته المادية والإنسانية". وإذا كان مفهوم الرضا الوظيفي يرتبط بمفهوم السعادة والراحة النفسية، فليس معنى ذلك أن العامل الذي يشعر بالرضا هو العامل الأنشط أو العكس صحيح.

ثانيا: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء البشري

---

[1]- نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى راغب، **إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية**، (مصر: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1992)، ص 162.

[2]- H.C.Ganguli, **Job Satisfaction scales for effectives management**, (New Delhi: concept publishing company, 1994), P 15.

[3]- Donald R, Mc Cann**, A study of Job Satisfaction Amond directory of classifie personnel**, (USA : inmerit Kdissertation, 2002) ,P 22.

لقد أكدت الدراسات التي تناولت العلاقة بين الأداء والرضا أن هناك تضاربا في مجمل نتائجها، وتم تبرير ذلك بوجود عدة عوامل ترتبط بين الأداء والرضا تتسبب في حدوث الاختلافات حول نتائج الدراسة، حيث تم حصرها في أربعة تصورات، كما يوضحها الشكل رقم (2- 5):

الشكل رقم (2- 5): نموذج نظري يحدد التصورات الأربعة الممكنة في علاقة الرضا الوظيفي بالأداء المعبر عنها بالشعور الإنساني اتجاه وظيفته

مستوى أداء العامل		مستوى الرضا الوظيفي: مرتفع	مستوى الرضا الوظيفي: منخفض
مرتفع		1) الشعور بالتوازن و التفوق (الأداء ↔ الرضا)	3)الشعور بالأمل في التغيير (الأداء ← الرضا ← الأداء)
منخفض		2) الشعور بالمجاملة على حساب العمل (الرضا ← الأداء)	4)الشعور بالإحباط و الإهمال و الكسل (الرضا ↔ الأداء)

المصدر: نور الدين شنوفي، " **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص 202.

من النموذج المبين في الشكل رقم (2-5) نلاحظ أن العلاقة بين كلا من الأداء والرضا يمكن قراءتها من منظور أيهما يؤثر في الآخر من خلال البحث عن الإجابة للتساؤلات التالية:[1]

- هل تغير الأداء ناتج عن تغير الرضا؟
- هل تغير الرضا ناتج عن تغير الأداء؟
- هل تغير الرضا والأداء ناتج عن عوامل أخرى وسيطة بينهما؟

1- حالة تغير الأداء ناتج عن تغير الرضا:

يرى البعض أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى الأداء، بمعنى أن أداء الفرد العامل هو بمثابة المتغير التابع أما الرضا الوظيفي فينظر إليه كمتغير مستقل.

ويستند مؤيدو هذا الاتجاه إلى أن الحالة النفسية الخاصة بالفرد لها تأثير قوي على أدائه[2]، حيث أن العامل الذي يرتفع رضاه عن عمله، يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه، ويزداد

[1]- نور الدين شنوفي، " **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**"، مرجع سابق، ص 203.

[2]- نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى راغب، **إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية**، مرجع سابق، ص 171.

أيضا امتنانه لوظيفته وللمؤسسة، فترتفع إنتاجيته وأداؤه[1]. وبالعكس، فإن الذي ينخفض رضاه عن عمله، يقل نتيجة لهذا حماسه للعمل، ويقل إقباله عليه، وتقل أيضا مشاعر الامتنان والولاء للوظيفة، ويتضح هذا الموقف في المربع (1) من الشكل رقم(2-5)، والعكس صحيح يؤدي إلى الموقف الذي يوضحه المربع (4) في الشكل رقم (2-5).

2- حالة تغير الرضا ناتج عن تغير الأداء:

يفترض هذا المدخل أن الرضا هو المتغير التابع أما الأداء فهو المتغير المستقل، ويقدمون مبررا لهذه العلاقة يتمثل في أن الأداء المتميز من جانب الفرد العامل سوف يؤدي بالتبعية إلى تحفيزه ماديا ومعنويا أو أحداهما ومن ثم قدرته على إشباع حاجاته غير المشبعة التي يتطلع إليها وتعظيم مستوى الرضا لديه، ويتضح هذا الموقف في المربع (1) من الشكل رقم (2-5)، والعكس صحيح يؤدي إلى الموقف الذي يوضحه المربع (4) في الشكل رقم (2-5).

3- حالة تغير عوامل وسيطة بين الأداء و الرضا:

يفترض هذا المدخل أنه ما يحدث من تغير في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء إنما هو مرهون بعدد من العوامل الوسيطة المتضمنة لجميع الظروف المحيطة بالعامل داخل المؤسسة، وتلك العوامل الوسيطة التي تحكم العلاقة هي:[2]

- **الصفات الذاتية:** وهي التي تتعلق بالفرد العامل نفسه مثل الجنس والعمر ودرجة التعليم والخبرة المهنية وأهمية العمل والوضع العائلي والسمات الشخصية.
- **الصفات المتعلقة بالوظيفة:** وتتضمن درجة الإثراء الوظيفي، السيطرة على الوظيفة، الشعور بالإنجاز، المشاركة في اتخاذ القرارات، وفرص الترقية، والمستوى التنظيمي للوظيفة، والحوافز، والعلاقات المهنية مع الآخرين.
- **صفات المؤسسة:** تتضمن ظروف العمل المادية، أساليب وإجراءات العمل، والتكنولوجيا المستخدمة، ونمط الإشراف.
- **صفات البيئة الخارجية:** تتضمن نظرة المجتمع للموظف والوظيفة التي يشغلها، والمعايير الثقافية للمجتمع، والانتماء الديموغرافي وغيرها.

إن التغير في الرضا أو الأداء لا يؤدي بالضرورة إلى تغيير مماثل أو معاكس في الآخر، أي أنه لا توجد أصلا علاقة ثابتة تحكم المتغيرين (الأداء والرضا)، وعلى ذلك فإنه ليس من الضروري أن يكون العامل الراضي عن عمله ذا أداء مرتفع والعكس صحيح.

---

[1]- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي**، مرجع سابق، ص 55-56.

[2]- نور الدين شنوفي، "**تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**"، مرجع سابق، ص204-205.

المبحث الثالث: أهم الاستراتيجيات المعتمدة في عملية التغيير التنظيمي للتأثير على أداء العاملين

تحتل الاستراتيجيات الحديثة للتغيير التنظيمي أهمية خاصة في الآونة الأخيرة سواء على الصعيد المحلي أو الدولي، إذ تعتبر مداخل أو وسائل للتغيير والتطوير التنظيمي الهادفة إلى تحسين أداء العاملين والمحافظة على الاستمرارية وذلك بمواجهة التحديات الشديدة وكسب رضا العملاء، وهي إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، والتمكين والتي سنتطرق إليها في هذا المبحث بالتفصيل.

المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة كنظام تغيير توسعي

أكدت الأدبيات والدراسات على الأهمية الفائقة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة كنظام تغيير، حيث لابد من تعميق توجه الإدارات العليا بكافة مستوياتها نحو الجودة وتغيير الأفكار باتجاه قياس الجودة والإنتاجية واتباع الأنماط الإدارية الحديثة السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، على صعيد تحسين الربحية وتعزيز المركز التنافسي فضلا عن الاستجابة لتوقعات الزبائن وتحقيق رضاهم وتحسين معدلات الإنتاجية الأمر الذي يعكس أهمية هذه الفلسفة في تحقيق أداء متميز بالنسبة للعاملين.

أولا: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

من الجدير بالذكر وقبل الدخول إلى إدارة الجودة الشاملة إعطاء مفهوما للجودة، وتطور الجودة إلى الجودة الشاملة.

1- مفهوم الجودة:

قال الرسول الكريم محمد (ص):

(إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه[1]). صدق رسول الله (ص).

إن مفاهيم الجودة قد أرساها الله عز وجل على لسان نبيه المصطفى (ص) قبل أكثر من 1420 سنة، وبعد كل هذه القرون جاء الغرب ليعطي مفهوم الجودة وفق رؤية **معهد الجودة الفيدرالي** بأنها: " القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة في كل مرة ".[2]

---

[1]- الألباني محمد نصر الدين، **سلسلة الأحاديث الصحيحة وشيء من فقهها وفوائدها**، (الرياض: مكتبة المعارف، المجلد3، رقم الحديث 1113)، ص106.

[2]- رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، " **إدارة الجودة الشاملة: التغيير و التطوير التنظيمي من أجل إنجاح المؤسسة**"، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، 08-09 مارس 2005، ص 76.

وعرفها **Hélio Gomes** على أنها: " مجموع السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تلبي حاجة المستهلك".[1]

كما عرفت بأنها " درجة تطابق المواصفات المتوافرة في المنتج أو الخدمة مع توقعات العميل حولها".[2]

ويمكن تعريفها كذلك على أنها: " الاتفاق التام مع الاستخدام".[3]

يبدو جليا من مما تقدم أن تعاريف الجودة إنما تعتمد الفلسفة التي يعتنقها الباحث ورؤيته للكيفية التي يمكن من خلالها جعل المنتج يحظى برضا الزبون.

2- من الجودة إلى الجودة الشاملة:

إن تطور مفهوم الجودة وبلورة أفكاره وصولا إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة لم يأتي دفعة واحدة بل استلزم وقتا من الزمن، وكان نتيجة لإضافات علمية كبيرة من المستويين الفكري والتطبيقي، وتميز أغلب الأدبيات الإدارية بين أربع مراحل تاريخية لتطور الجودة إذ توجت المرحلة الأخيرة بإدارة الجودة الشاملة وهي كالتالي:[4]

- **المرحلة الأولى: التفتيش**

وهو إحدى الأنشطة الوظيفية للجودة التي يقوم بأدائها المشرفون المختصون بالجودة في الشركات الصناعية، حيث يهتم هذا المفهوم بأنشطة القياس والاختبار وفحص كل مكون من مكونات المنتج مقارنة مع المواصفات المحددة مسبقا لهذا المكون من المنتج لكي يتم التحقق من تطبيق هذه المواصفات، وتحديد الانحرافات أو الأخطاء ومحاولة تصحيحها.

- **المرحلة الثانية: ضبط الجودة**

وهو مصطلح يشمل جميع عمليات الإنتاج المختلفة بهدف مطابقتها للمواصفات المطلوبة، معتمدا في تحقيق ذلك على استخدام عدد من أجهزة القياس والضبط المختلفة نظرا لتباين عمليات الإنتاج المطلوبة لإنتاج المنتج.

- **المرحلة الثالثة: توكيد الجودة**

وهو مصطلح يشير إلى التأكد من تنفيذ وإنجاز الضبط الكلي وبكفاءة لجميع عمليات الإنتاج. إن مرحلة توكيد الجودة تؤكد على كل الأنشطة المخططة أو النظامية المهمة لمطابقة وضمان المنتج

---

[1]- Hélio Gomes, **Quality Quotes**, (USA : Quality press publications, 1996), P 18.

[2]- طارق طه، **إدارة الأعمال منهج حديث معاصر**، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007)، ص 252.

[3]- جوزيف كيلادا، **تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2004)، ص 62.

[4]- قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الأيزو 9001 : 2000**، (عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع،ط1، 2005)، ص 278-279.

وفق احتياجات المستهلك. وإن هذه الأنشطة هي مستمرة في نظام ضبط الجودة وأساسها منع وقوع الخطأ والذي يعمل على تحسين جودة المنتج وزيادة الإنتاجية وذلك بوضع توكيدات على مصادر الأنشطة اللازمة لمنع ظهور المنتجات غير المطابقة للمواصفات.

- **المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة**

وهو مصطلح يتضمن الوصف الشامل لكل عمليات الإنتاج والعمليات المقترحة لتحسين الجودة وبشكل مستمر، ويهدف إلى التحقق من الشمولية والتكاملية في جودة المنتجات وخدمة المستهلك.

ومن خلال تلك المراحل المختلفة لتطور الجودة يمكن القول أن مفهوم الجودة انتقل من السيطرة على العيوب إلى منع العيوب وهو مبدأ الوقاية خير من العلاج، وتم الانتقال كذلك من الاهتمام بالمنتوج إلى العمليات.

3- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وإدارة الجودة الشاملة هي الاستراتيجية الملائمة لغرض إجراء التغيير من الظروف الحالية إلى الظروف المطلوب إجراء التغيير فيها، وقد اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول أبرز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة، وعلى الرغم من تعدد المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة إلا أن الباحثين اتفقوا على إبراز الكثير من الجوانب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة و من أبرز هذه التعاريف:

عرفها **James Rilay** على أنها: " تحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة، والتي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل".[1]

كما عرفها **معهد الجودة الفيدرالي** على أنها: " نظام إداري استراتيجي متكامل يساعد على تحقيق حالة من الرضا لدى العميل، ويتضمن هذا النظام المديرين وأصحاب الأعمال ويستخدم طرق كمية لإحداث تطوير مستمر في عمليات المؤسسة".[2]

كما تعرف على أنها: " التبادل والتعاون من كل شخص في المؤسسة للقيام بالأعمال المرتبطة بالإنتاج وذلك من أجل تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن".[1]

---

[1]- حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، **إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO**،(عمان: مؤسسة الوراق، ط 1، 2003.)، ص 17.

[2]- مهد السامرائي، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي**، (عمان، الأردن: دار جرير للنشر، ط1، 2007)، ص33.

وعرفت أيضا على أنها: " عبارة عن احترام العميل والعمل على إرضائه وإشباع رغباته المعلنة والمفترضة من خلال تقديم خدمات ومنتجات نوعية عالية في الوقت الملائم بهدف تقليص معدلات شكاوي العملاء والتطوير المستمر في الخدمات والمنتجات".[2]

ويعرفها **Jablonski** على أنها: " شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب، والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق عمل من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في المؤسسة وهي: الاشتراك في الإدارة، والتحسين المستمر للعمليات، واستخدام فرق العمل".[3]

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها هذا المصطلح كما يلي:[4]

- **الشاملة (Totale):** يعني أن يشارك الجميع في المؤسسة في المنتج النهائي أو الخدمة للعميل.
- **الجودة (quality):** أي يجب أن لا تكون الجودة ذاتية، وأنها يجب أن تكون قابلة للقياس بشكل واضح و ذلك من أجل تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.
- **إدارة (Management):** يجب أن يكون هناك رؤية شاملة لمبادئ وأهداف وقيم المؤسسة، بالإضافة إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه ورقابة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة.

وخلاصة القول: يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نهج متكامل لخدمة العميل، وليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المؤسسة[5]، بل هي عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف على شكل سلسلة بحيث أن أي خلل في أي حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الجودة الكلية.

4- مرتكزات إدارة الجودة الشاملة:

حسب المعهد الأمريكي للجودة هناك قائمة بتسعة عناصر تمثل متطلبات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات وهي كالتالي:

- **التزام الإدارة العليا:** تلتزم الإدارة العليا بتصميم استراتيجية المؤسسة أو النشاط، مرتكزة على استخدام الجودة كسلاح تنافسي يتيح لها حصة سوقية طيبة ومتزايدة، بما يسمح بمكافأة العاملين على

---

[1] - Barrie G.Dele, **Managing Quality**, (USA : Blackwell Publishing, 4th edition, 2003),P26.

[2]- جمال الدين لعويسات، **إدارة الجودة الشاملة**، (الجزائر: دار هومه للطباعة و النشر، 2003)، ص 13.

[3]- بن عيشاوي أحمد، " **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية**"، مجلة الباحث، (جامعة ورقلة: العدد 04، 2006)، ص 10.

[4]- R.Ashley, Rawbins, **Total Quality Management**, (USA: Authorhouse, First Published, 2008), P5.

[5]- محمد الصيرفي، **إدارة الجودة الشاملة TQM** ،(الإسكندرية، مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، ط1، 2006)، ص 124.

بلوغهم الامتياز في مستوى جودة المنتج[1]. هذا مع تهيئة الدعم المادي والمعنوي لأنشطة الجودة والتدريب عليها.

- **التركيز على العملاء:** تعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرار كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال: الحجم، والوقت، والمكان، والتكلفة.[2]
- **تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة:** وهو إعداد الأفراد العاملين بالمؤسسة، وإقناعهم بقبول أساليب إدارة الجودة الشاملة، وضمان تضامنهم، مما يقلل أو يقضي على مقاومتهم للتغيير، كما أنه مرهون بمدى استيعاب ثقافة المؤسسة.[3]
- **التجريب والتحسين المستمر:** إن عملية نقل فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها تتطلب عملية تدريب وتحسين مستمر، وذلك لتأهيل جميع العاملين في المؤسسة وبدون توقف[4]، والتي الهدف منها ضمان القدرة على إنتاج الجودة.
- **فرق العمل:** تتوقف فعالية نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع العاملين في جهود تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، ويتم ذلك من خلال بناء فرق العمل وتهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف والمبادرة لكل عامل لتقديم أفكاره بشكل مستمر ومتجدد ضمن مجموعات عمل.[5]
- **إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة:** يعتبر نظام المعلومات من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة، إذ أن تدفق المعلومات ووصولها لمختلف فعاليات المؤسسة يفعل أكثر دور إدارة الجودة الشاملة داخلها.[6]
- **قياس الأداء للإنتاجية وللجودة:** ويتمثل ذلك في وجود نظام قادر على القياس الدقيق للأداء فيما يتعلق بالإنتاجية والجودة.
- **القيادة القادرة على إدارة الجودة الشاملة:** إن القيادة بصفة عامة هي العنصر المحوري الذي ينسق كافة العناصر الأخرى، ويتابع ويساند الأداء[7]. ويقدم المساعدة لتصحيح ما قد يقع من انحرافات في الأداء.
- **الإدارة الفعالة للموارد البشرية:** إن للموارد البشرية الأهمية القصوى في تفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ يدعو **Deming** إلى إقامة نظام يرتكز على فكرة العمل الجماعي، والتدريب المستمر،

---

[1]- أحمد سيد مصطفى، **إدارة الجودة الشاملة و الأيزو 9000**، (القاهرة، مصر: نفس المؤلف، 2005)، ص 62.

[2]- Marcel, Tayeb Hafsi**, le management d'aujourd'hui**, (France : édition économica, 2000), P102.

[3]- بن عيشاوي أحمد، " **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية**"، مرجع سابق، ص 11.

[4]- قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000**، مرجع سابق، ص 106.

[5]- نفس المرجع، ص 106.

[6]- بن عيشاوي أحمد، " **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية**"، مرجع سابق، ص 11.

[7]- نفس المرجع، ص 11.

والمشاركة في وضع خطط التحسين المستمر، وربط المكافآت بأداء فرق العمل، ودورها في تحقيق رضا الزبون.

من خلال تتبعنا لمرتكزات إدارة الجودة الشاملة، يمكننا القول أن مدى نجاح تطبيق هذا المنهج الإداري الحديث في مختلف المؤسسات إنما يتوقف على مدى مشاركة ومساهمة جميع أفراد المؤسسة في تفعيل ذلك.

5- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

بالنسبة للفوائد التي تجنيها المؤسسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي متعددة، ومن أهمها:[1]

- تحقيق تغطية شاملة لكافة العناصر الإدارية والتقنية والبشرية في كافة مجالات نشاط المؤسسة والتي تتوجه بها لتحقيق احتياجات ورغبات المستفدين.
- تحدث تطويرا في المقومات الإدارية عن طريق ما يلي:
  - نظام متكامل للجودة يحدد مجالاتها ومواصفاتها والمسؤولية عن تحقيقها.
  - أهداف محددة للجودة يمكن قياسها ومتابعة تحقيقها.
  - سياسات للجودة واضحة ومعلنة يلتزم بها الجميع.
- تحسين اقتصاديات الأداء وتحسين القيمة الاقتصادية من خلال:
  - تخفيض التكلفة بمنع وتقليل الخطأ.
  - تخفيض التكلفة بمنع أو تقليل التأخير.
  - تخفيض أخطاء وتكاليف إعادة التشغيل.
  - تحسين استخدام الموارد ورفع كفاءتها الإنتاجية.
  - زيادة رضا العملاء عن خدمات المؤسسات.
  - تحسين المركز التنافسي للمؤسسة بين المنافسين.

من خلال ما تقدم فإن إدارة الجودة الشاملة تعبر عن توجه إداري متطور يستهدف التميز في خدمة العملاء والتفوق على المنافسين بالابتكار والترشيد. ومن أجل إنجاح إدارة الجودة الشاملة، الاهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها، وذلك من خلال العمل على تدريب هؤلاء الأفراد عن طريق توفير برامج تدريبية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة إيجابية تنعكس على أداء الأفراد وقدراتهم.

إن أهمية إدارة الجودة الشاملة (TQM) تأتي كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاما يتبع أساليب مسطرة على شكل إجراءات وقرارات فيجب ألا تكون الجودة مجرد شعارات مكتوبة بل

---

[1]- علي السلمي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو**، (مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995)، ص 80.

يجب أن تكون شيء ملموس يحسه العميل بالفعل، بل إن الالتزام من قبل أية مؤسسة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها اتجاه مفهوم الجودة بالتالي فإن تطبيقه أن المؤسسة باتت تنظر إلى أنشطتها على أنها نظام متكامل فتؤلف الجودة المحصلة النهائية لجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين، كما أن أهميتها لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين وبين المنتجين فحسب، وإنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز، عندها يصبح العاملين يؤدون مهامهم بشكل أفضل.

ثانيا: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو ISO

1- تعريف الأيزو

الأيزو كلمة إغريقية **(ISO)** تعني التساوي، وقد اشتقت من الحروف الثلاثة لاسم المؤسسة الدولية للمواصفات والمقاييس**Standardization Organization International**، وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات.[1]

وتهدف هذه المؤسسة إلى:[2]

- تسهيل عمليات التبادل الدولي للسلع والخدمات وتطوير التعاون في مجالات التنمية، والعلوم، والتكنولوجيا، والاقتصاد.

- تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في مجالات الصناعة (المنتجات) والتجارة والاتصالات.

- رفع المستويات القياسية، ووضع المعايير والأسس بمنح الشهادات المتعلقة بها، من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي.

2- علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأيزو

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة مدخلا إداريا حديثا يستهدف إحداث تغيير جذري في نظم عمليات المؤسسة بما فيها العلاقة مع الموردين والمستهلكين وخلق بيئة عمل قادرة على إيجاد نظام فعال لضبط الجودة يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة والموردين والمستهلكين[3]، لكن هذا التغيير الجذري يتطلب وقتا طويلا لكي يهيئ الأرضية الخصبة لنمو وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لذلك بدأت كثير من المؤسسات تسير بهذا الاتجاه في تطوير أنظمتها وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية وذلك بتبني تطبيق أحد المواصفات الدولية الأيزو، والتي تمثل نظاما للجودة يعتمد على

---

[1]- حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، **إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO**، مرجع سابق، ص 113.

[2]- نفس المرجع، ص 113.

[3]- قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000**، مرجع سابق، ص 213.

مواصفات موثقة، في حين أن إدارة الجودة الشاملة تمثل نظاما للجودة الشاملة، ولذلك فهما متكاملتان في منظور واحد.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يختلف من مؤسسة إلى أخرى وكذلك من بلد إلى آخر، بينما تطبيق إحدى سلسلة الأيزو هي مواصفة محددة من قبل المؤسسة العالمية للقياس والمواصفات، ولذلك فإن الحصول على شهادة الأيزو يعتبر دليلا لامتلاك المؤسسة نظام جودة موثقا يمكن الاعتماد عليه في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

وفي المقابل فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المؤسسة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي غلى أفراد عاملين[1]. وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات الأفراد، والدوافع والسلوكيات، والتفاعل بين الجماعات في مواقع العمل تصبح أيضا موضع اهتمام، وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس تحقيق التكامل بين النظامين الفني والاجتماعي من خلال نظام إداري يركز على الوفاء باحتياجات كل من العملاء، والعاملين، ويمكن إيجاز أهم الاختلافات بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو في الجدول التالي:

الجدول رقم (2– 2): علاقة إدارة الجودة الشاملة و الأيزو: تكامل أم تماثل أم تعارض

	إدارة الجودة الشاملة (TQM)	الأيزو (ISO)
1	إدارة للجودة من منظور شامل.	نظام للجودة يقوم على مواصفات موثقة.
2	تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المورد.	تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر العميل.
3	تهتم بالتحسين المستمر.	المراجعة الدورية تهتم بالتحديث المستمر وفقا للتحسينات التي أفرزها برنامج الجودة الشاملة (إن وجدت).
4	تهتم بالبعد الإنساني الاجتماعي تؤلف بينه وبين النظام الفني (فلسفة ومفاهيم أشمل).	تركز على طرق وإجراءات التشغيل أي على البعد الفني أساسا.
5	تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل.	يمكن تطبيقها على بعض القطاعات أو الإدارات أو الأقسام و ليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل.
6	مسؤولية كل القطاعات والإدارات والأقسام. وفرق العمل.	مسؤولية قسم أو إدارة مراقبة الجودة.

المصدر: أحمد سيد مصطفى، **إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000**، (القاهرة، مصر: نفس المؤلف، 2005)، ص 203.

إذا إدارة الجودة الشاملة والأيزو متكاملتان وليستا بديلتين أو متعارضتين.

- فيمكن تبني إدارة الجودة الشاملة دون الحصول على الأيزو.
- أو يمكن تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل للحصول على الأيزو، وهذا أفضل.

[1]- أحمد سيد مصطفى، **إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000**، مرجع سابق، ص 202.

ثالثا: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين

إن الكثير من العاملين ينظرون إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها وسيلة مثل ما حصل في الماضي من وسائل سابقة كدوائر النوعية، والإدارة بالأهداف،...الخ[1]. حيث أن إدارة الجودة الشاملة يجب أن لا ينظر إليها كوسيلة فحسب أو نظام جديد بل يجب أن تكون متصلة اتصالا وثيقا بالمشاكل في المؤسسة والاحتياجات والعادات في هذه المؤسسة.

وإدارة الجودة الشاملة لا تعني تغيير المؤسسة بطريقة عملها فحسب، لكن في واقع الحال إن إدارة الجودة الشاملة تعني تغيير في ثقافة مؤسسة، مبادئها، قيمها، وأنظمتها حول كيفية عملها مع المؤسسات الأخرى أي بعبارة أخرى عملية تغيير في: نظام المؤسسة، عمليات صنع القرار، وقواعد القوة. ولأجل الحصول على تغييرات حقيقية وجب حصول تغيير في هذه الأبعاد الثلاثة، ولن تنجح إدارة الجودة الشاملة كتغيير تكنولوجي ما لم تكون هذه الأبعاد حاضرة.

فقد وجد أن إدارة الجودة الشاملة كموجة إدارية لها صفات عديدة متشابهة مع الأعمال الاجتماعية أكثر من سابقتها كالإدارة بالأهداف أو دوائر النوعية. لذلك فإن اعتمادها سيكون أسهل من سابقتها.

فنرى من وجهة نظر العاملين بأنهم يشعرون بأن إدارة المؤسسة ستكون مهتمة بالإنتاج فقط و ليس باحتياجاتهم وتكون مبادرات الإدارة في اتجاه التمويل والتكاليف ولن تتوافق مع خط اهتمام العاملين، وإن العاملين يعتقدون بأن أعمالهم الحالية هي في غاية الجودة، وإن النظرة إلى الجودة الشاملة ليست بتلك الدقة، إن هذا التحدي يجب أن يجابه من قبل جميع الإدارات وبالأخص هؤلاء المهتمين بإدارة الجودة الشاملة.

إن للعاملين احتياجات واهتمامات مثل تقليل المسؤوليات وتقليل البيروقراطية والتي تختلف من مؤسسة لأخرى، لذلك ولأجل إنجاح إدارة الجودة الشاملة يجب أن يحس العاملون بالحاجة (مثل تحسين وضعهم) وكيف سيكون التأثير الإيجابي عليها عند تطبيق هذا المنهج الإداري، وهذا ينعكس على أداء العاملين بالأحسن، حيث أن إدارة الجودة الشاملة تركز على النوعية والمفروض هذا يكون من اهتمام الإدارة والعاملين، وإن طريق تحسين الإدارة يجب أن يقضي على النشاطات البيروقراطية غير المجدية، وتقليل التكاليف وتأمين طاقات بشرية أكثر للنشاط الرئيسي وخاصة خدمة الزبائن.

بشكل عام فإن تطبيق عملية التغيير (إدارة الجودة الشاملة) له أثر على أداء العاملين وذلك في أربعة مجالات أساسية هي[2]:

---

[1]- رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، " **إدارة الجودة الشاملة: التغيير و التطوير من أجل إنجاح المؤسسة**"، مرجع سابق، ص 79.

[2]- أبو ماجد، " **دور الجودة الشاملة في قطاع الخدمات**"، متاح على www.hrm group. Com/vb/showthread.phpt=67، تاريخ الاطلاع (2011/5/6).

1- تخفيض التكاليف من خلال التوفيق بين الأوقات المتاحة لدى العاملين والاحتياجات المتوقعة للعملاء.

2- التمايز في السوق من خلال تقديم خدمة يشعر فيها العميل بأنه يتعامل بخصوصية مع المؤسسة.

3- تدريب العاملين تدريب العاملين لرفع مستوى مهارتهم حيث يتعلم العاملون ضرورة أداء واجباتهم بطرق وأساليب جيدة وبدون حصول أخطاء.

4- الاهتمام بالتغذية العكسية من طرف العملاء وإدخال التحسينات من خلالها.

وللوصول إلى تلك الأهداف والآثار يتطلب الأمر تضافر جهود جميع العاملين في المؤسسة، والتزامهم الكامل بالعمل على تحقيقها، وهذا ما يؤدي إلى أداء أعمالهم بشكل أفضل من خلال إدارة الجودة الشاملة.

إن إدارة الجودة الشاملة لها أثر على أداء العاملين أيضا من خلال الالتزام، ويعني تأكيد على شعور العاملين بالارتباط بالمهمة والتزامهم بتحقيق الأداء الجيد إذا ما قامت المؤسسة بخلق ثقافة تنظيمية إلى الدرجة التي يكون فيها العاملون مستعدين لبذل جهودهم وتقديم ولاءهم لها، حيث أن رغبة العامل بالالتزام تؤدي إلى تحقيق مرونة أكثر في الأداء.

كما أن إدارة الجودة الشاملة تمكن من مناقشة الأداء الأفضل المطلوب تحقيقه عند كل عامل، بما يفيد في الوصول إلى أهداف المجموعات الأخرى من العاملين في كل المستويات والوظائف مع الأخذ في الاعتبار مثلا المنافسون وكافة المتغيرات التي يصعب التحكم فيها.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسمح بزيادة الاعتمادية أي إمكانية أداء الأعمال بشكل صحيح من البداية والثقة بمنتج المؤسسة.

المطلب الثاني: إعادة الهندسة كمدخل لتطوير الأداء

لم تعد مبادئ الإدارة وأساليبها المعمول بها منذ بداية الثورة الصناعية تتناسب مع مناخ الأعمال المعاصر، وأصبح على الإدارة المعاصرة أن تنبذ وراءها تلك المبادئ وتنطلق في عملية إعادة بناء كامل (أو إعادة الهندسة) للمؤسسة كما يتناسب مع معطيات العصر الحالي، ويعتبر مدخل إعادة الهندسة من أهم المداخل الأساسية لإحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات، كما تسعى إعادة الهندسة إلى تحقيق التغيير التنظيمي ليقوم العاملون بأداء الأعمال الصحيحة والمفيدة وبالطريقة الصحيحة التي يريدها العميل ويتطلع إليها. فما هو مضمون هذه العملية؟ وكيف تساهم في تحسين الأداء؟

أولا: ماهية إعادة الهندسة

1- مفهوم إعادة الهندسة:

هناك العديد من التعاريف لإعادة الهندسة أو الهندرة ومن تلك التعاريف ما يلي:

عرف **هامر وجيمس شامبي** إعادة الهندسة بأنها: " إعادة التصميم الشامل للعمليات الإدارية بالمؤسسة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء".[1]

وعرفها **رولاند راست وآخرون** بأنها " إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرة كبيرة في الأداء".[2]

وعرفها **موسى اللوزي** بأنها: "إعادة النظر بالوضع القائم والتخلي التام عن كل إجراءات وأساليب العمل القديمة والبحث عما هو جديد ومختلف في كيفية أداء الأعمال".[3]

وعرفها أيضا **مارك كلاين** بأنها: "إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة بهدف تحسين العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة بصورة خارقة".[4]

ولعل أشهر وأبسط تعاريف إعادة الهندسة ما يعرفها بـ " إعادة نظر أساسية وإعادة تصميم جذرية لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل: التكلفة، والسرعة، والجودة ومستوى الخدمة".[5]

من خلال هذا التعريف نرى أنه يتضمن أربع نقاط أساسية يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- **أساسية:** وتعني ببساطة أن الوقت قد حان لكي تعيد كل مؤسسة وكل عامل بها النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقومون به من عمل وسؤال أنفسهم: لماذا يقومون به؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للعملاء والمؤسسة؟ وهل يمكن أداؤه بطريقة أفضل؟
- **جذرية:** تتضمن الهندرة حلولا جذرية لمشاكل العمل الحالي وهو أمر تميز به أسلوب الهندرة عن غيره من المفاهيم الإدارية، فهو يعني التغيير من الجذور وليس مجرد تغيير سطحي للوضع

---

[1]- توفيق محمد عبد المحسن، **اتجاهات حديثة في التقييم و التميز في الأداء : ستة سيجما و بطاقة القياس المتوازن**، مرجع سابق، ص 208.

[2]- زيد منير عبوي، **التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته**، مرجع سابق، ص 224.

[3]- موسى اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل**، (عمان،الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، 2002)، ص 177.

[4]- توفيق محمد عبد المحسن، **اتجاهات حديثة في التقييم و التميز في الأداء : ستة سيجما و بطاقة القياس المتوازن**، مرجع سابق، ص 208.

[5]- أحمد بن صالح عبد الحفيظ، **المرجع العملي لتطبيق منهج الهندرة**، (عمان، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، 2003)، ص 19.

القائم، ومن هذا المنطلق فإنها تتبنى تجديد وابتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل في أساليب العمل القائمة.

- **هائلة:** يسعى مدخل إعادة الهندسة إلى إحداث تحسينات ضخمة في معدلات الأداء الهامة مثل: التكلفة- الجودة- الخدمة- سرعة إنجاز العمل.
- **العمليات:** يركز مدخل إعادة الهندسة على عمليات المؤسسة الجوهرية (ذات القيمة المضافة)، وذلك من خلال وضع تصميم جديد ومبتكر يمكن من خلاله تحقيق التحسينات الجذرية المطلوبة.

وبناء على التعاريف السابقة يمكن أن تعرف إعادة الهندسة على أنها أحد المداخل الإدارية الحديثة للتغيير التنظيمي التي تهدف إلى إحداث تحسين جذري وسريع في المؤسسات من خلال إعادة تصميم العمليات الاستراتيجية والسياسات والهياكل التنظيمية والقيم والافتراضات المساندة بشكل غير تقليدي، وتسعي إعادة الهندسة الى إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمؤسسات لتتناسب مع إيقاع ومتطلبات هذا العصر، عصر السرعة والثورة التكنولوجية وذلك للتأثير على أداء العاملين.

2- أهداف إعادة الهندسة:

تسعى إعادة الهندسة إلى إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمؤسسات لتتناسب مع متطلبات هذا العصر، كما تسعى إلى تحقيقه ليقوم العاملون بأداء الأعمال الصحيحة والمفيدة وبالطريقة الصحيحة التي يريدها العميل ويتطلع إليها.

و تأتي إعادة هندسة العمليات بالأغراض التالية:[1]

- **تحقيق تغيير جذري في الأداء:** ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المؤسسة.
- **التركيز على العملاء:** توجيه المؤسسة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم و العمل على تحقيق رغباتهم بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
- **السرعة:** تمكين المؤسسة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
- **الجودة:** تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.

---

[1]- عطا الله وراد خليل، " **دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير**"، المؤتمر العلمي الدولي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردن، يومي 21-24 أفريل 2008، ص 15-16.

- **تخفيض التكلفة:** من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.
- **التفوق على المنافسين:** تساعد إعادة الهندسة المؤسسة في التفوق على المؤسسات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم، فقد يتعذر تقليدهم أو تختفي الدافعية للتغيير، لذلك كان مهما تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج، وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل.

إن إعادة الهندسة أو الهندرة أداة لتطوير المؤسسات التي تطبقها وذلك من خلال التغيير الجذري لطرق أدائها لأعمالها.

3- عوامل نجاح إعادة الهندسة:

يتطلب تطبيق الهندرة مجموعة من العناصر والعوامل وتشمل:[1]

- إيمان الإدارة العليا بعملية إعادة الهندسة، فبدون الاقتناع الكامل من قبل الإدارة العليا بأهمية التغيير الجذري والسريع الذي قد تحتاجه المؤسسة فإن أي جهود أخرى تبذل لن تحقق الهدف المطلوب، فإحداث عملية إعادة الهندسة تبدأ بإحساس الإدارة العليا بحتمية التغيير وترجمته في صورة خطط وبرامج يتم تنفيذها.
- أن تكون المؤسسات قد طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة وسلسلة المواصفات العالمية **(ISO 9000)** على السلع والخدمات التي تقوم بإنتاجها.
- أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة على تطبيق إدارة الهندرة.
- ضرورة وجود الدعم من الإدارة العليا حيث يتم البدء في تطبيقها من الإدارة العليا ومن ثم الوصول إلى الإدارة الوسطى والدنيا.
- ضرورة ابتكار أساليب عمل جديدة وكوادر بشرية جديدة ذات مهارات وقدرات عالية.
- ضرورة التركيز على العمليات وليس الإدارات لغايات إرضاء الجمهور من خلال نوع الخدمة والسلعة المقدمة وليس الإدارات أو تغيرها.
- التركيز على نوعية وتركيبة فرق العمل التي تقوم بأداء العمل.
- التركيز على الابتكار والإبداع في العمليات التنظيمية بشكل يؤدي إلى تقديم خدمات ذات مواصفات جيدة تعكس رضا الجمهور.
- ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق الهندرة من خلال دراسة البيئة التنظيمية بشكل جيد للتعرف على جميع التغيرات اللازمة لتسهيل نجاح هذه العملية.

---

[1]- زيد منير عبوي، **التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته**، مرجع سابق، ص 233-234.

– محاولة التقليل من مقاومة العاملين للتغيير من خلال توعية الأفراد إلى الفوائد التي من الممكن أن تعود عليهم عند نجاحها في تطبيق هذا المدخل الإداري.

ثانيا: دور إعادة الهندسة في تحسين الأداء

تسعى إعادة هندسة العمليات إلى تحسين الأداء طويل وقصير الأجل وذلك من خلال:[1]

– تحسين الإنتاجية.

– تحسين الخدمة للعملاء.

– التنويع في منتجات وخدمات المؤسسة.

ولتحقيق ذلك فهناك استراتيجيات مساعدة يتبناها فريق إعادة الهندسة وذلك لتحسين وتسهيل مجهودات التطبيق تتمثل في:[2]

– تحسين نظم المعلومات.

– تعزيز و تقوية إدارة البحوث والتطوير.

– ربط المكافآت بالسلوك الجديد.

– تحسين الاتصالات.

وخلاصة القول إن إعادة هندسة العمليات هي دراسة تدفق الأنشطة والمعلومات المكونة للعمليات الجوهرية بالمؤسسة، وتتمثل في تحسينات في الأداء عن طريق إجراء تغييرات جذرية في عمليات تنفيذ الأعمال، وهذا يعني تكوين بنية معمارية من أجل تنفيذ الأعمال وعمليات الإدارة، وذلك بهدف تخفيض زمن دورة التشغيل ومن ثم تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية ومن ثم تحسين الأداء.

المطلب الثالث:أساسيات حول التمكين

أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحا مع بداية الألفية الجديدة بسبب التطور المتسارع في التكنولوجيا والبنية الديمغرافية للقوى العاملة والانتشار العالمي، والتأكد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج السلعة وتقديم الخدمة، وجميعها تؤكد الحاجة للتغيير. ولقد أصبح تمكين العاملين موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين وذلك لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى قوى العمل لأن مبررات الاهتمام بتمكين العاملين واضحة، ذلك أنه في عالم متغير وفي أجواء المنافسة العالمية.

أولا: ماهية التمكين

---

[1]- ممدوح عبد العزيز الرفاعي، "إ**عادة هندسة العمليات**"، متاح على www.dr-mamdouhrefaiy.com/book، تاريخ الاطلاع (2011/03/29).

[2]- نفس المكان.

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولى المؤسسات الاهتمام لتبني المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي. وبالتالي ليست مفاجأة أن تولي العديد من المؤسسات اهتماما ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبنى مفهوم التمكين، لما له من أثر فعال على تحسين الأداء.

1- مفهوم التمكين:

لا يختلف مفهوم التمكين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف من بينها:

يمكن أن نحدد مفهوم التمكين في معناه العلمي على أنه:" منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المؤسسات التي يعملون فيها، وحل مشاكلها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج".[1]

وعرفه **روبنز Robbins** على أنه: " الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين".[2]

وعرفه **Lashley** بأنه: " إقناع العاملين على تحمل المسؤولية كاملة مع الرضا الوظيفي".[3]

وعرفه كل من **Johnson** و**Nankani** على أنه:" التوسع في حرية الاختيار والعمل".[4]

وهناك من وصفه على أنه: حالة ذهنية لدرجة أن العامل الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية يمتلك الخصائص الآتية التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشتمل على:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل.
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال العامل.
- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها.

وبالتالي يمكن تعريف التمكين على أنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الدنيا، كما أنه يعتبر من الأساليب التحفيزية لتعبئة كل الطاقات داخل المؤسسة ويحثهم على إظهار الكفاءات والمهارات التي يمتلكونها.

---

[1]- بومدين يوسف، "**دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسة الاقتصادية**"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006، ص 145.

[2]- نفس المرجع، ص 145.

[3] - Conrad Lashley, **Empowerment**, (British : publication Data, First edition, 2001), P 4.

[4]- Gobind Nankani, Jan Johnson, **Empowerment and Poverty reduction**, (USA: publication Data, 2002), P 14.

وهناك من يخلط بين التفويض والتمكين، في حين أن هناك فرقا بينهما ففي التفويض بإمكان المدير أن يقرر تحويل بعض صلاحيات عمله لشخص آخر لأسباب محددة، أما التمكين فيعني توسيع المسؤوليات المتعلقة بالمهام الحالية للوظيفة .

2- أبعاد التمكين:

التمكين مفهوم متعدد الوجوه وغالبا ما يعرف من خلال أربعة أبعاد مميزة ومستقلة وتكمل بعضها بعضا، وهي التي تخلق الشعور الداخلي والتوجه نحو العمل وتتمثل في:[1]

- **أهمية العمل:** ويعني الإحساس بجدوى وقيمة العمل من خلال توافق أهداف وقيم ومعتقدات الفرد من جهة ومع متطلبات وأدوار العمل من جهة أخرى، فإذا كانت النظرة منسجمة وإيجابية فإن الوظيفة ذات قيمة، تؤدي إلى خلق معنى وبالتالي يصبح عمل الفرد محركا يكن له الولاء والالتزام.
- **التأثير:** وهي إدراك الفرد بأن له تأثير على نشاطات عمله وأنه يؤثر ويساهم في سياسات وقرارات المؤسسة والتي تتعلق بعمله.
- **الجدارة:** وهي اعتقاد الفرد أن لديه المهارة والكفاءة اللازمة لإنجاز الأعمال المطلوبة منه بإتقان وكفاءة وفعالية عالية.
- **الاستقلالية وحرية التصرف:** إضافة إلى الشعور بالكفاءة والقدرة الذاتية فإن الاستقلالية تعبر عن إدراك الفرد بحريته في تقرير إنجاز عمله، واختيار البديل المناسب حيث يبادر إلى تصميمه وإنجازه، بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص.

3- متطلبات التمكين:

وتكمن متطلبات التمكين فيما يلي:[2]

- **الرؤية الواضحة والتحدي:** يرى **Block** أن بناء الرؤية يمثل الخطوة الأولى نحو التمكين، فالرؤية تزود الموظفين بالإحساس "ما الذي ستقوم به لاحقا؟"، وبالتالي تقودهم للإبداع، وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة الإدارية أنه صحيح. فعملية نجاح التمكين تعتمد وبشكل أساسي تولية الإدارة الاهتمام والتفكير الكافيين وتعمل على ربط برنامج التمكين بأهداف وقيم المؤسسة، حيث يرغب الأفراد الذين يتم تمكينهم في أن يشعروا بأنهم على معرفة برؤية واستراتيجية الإدارة العليا، وقد أشار **Cook** أن التمكين يمكن أن يكون فعالا في حالة ربطه بأهداف المؤسسة.

---

[1]- رياض أبازيد، " **أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن**"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، (الأردن: المجلد 24، العدد 2، 2010)، متاح على www.najah.edu/researches/644.pdf، تاريخ الاطلاع (2011/03/29).

[2]- سعد بن مرزوق العتيبي، " **جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي**"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الرياض، كلية العلوم الإدارية، 17-18 أفريل 2005، ص ص23-27.

حيث تحتاج الإدارة العليا أن تخلق إجماعا حول رؤية ورسالة المؤسسة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة المؤسسة للعاملين، فأنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين. وتوفر رؤية المؤسسة بالتأكيد تحدى للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المؤسسة وأدائهم.

- **الانفتاح وفرق العمل:**

لكي يشعر الأفراد بأنه تم تمكينهم، لابد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة المؤسسة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم موارد المؤسسة فالفرد الذي يتم تمكينه يجب أن يشعر أن الأفراد في إدارته أو وحدته يمكن أن يعملوا سويا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكار العاملين يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، بحيث التمكين الحقيقي يتطلب "الثقة بالفرد" والعمل على إيجاد الثقة ليس فقط داخل أعضاء الفريق ولكن في كل أرجاء المؤسسة. هذا ويعتبر عنصر الانفتاح في الاتصال ضرورة لبرنامج تمكين العاملين.

- **النظام والتوجيه:**

إن وجود نظام واضح للعاملين يحد من عدم التأكد والغموض الذي عادة ما يصاحب جهود التمكين، فالأهداف والمهام التي عادة ما تتميز بمرونة عالية تدخل عدم التأكد والغموض، وبناء على ذلك تساعد المعلومات على تقليل درجة عدم التأكد من خلال زيادة تفهم الأفراد لبيئة عملهم، ويقترح **Lawler** نوعين محددين من المعلومات الضرورية للتمكين هي:

- معلومات عن رؤية المؤسسة.
- معلومات عن الأداء.

فعندما يكون الأفراد على معرفة باتجاه المؤسسة، فإنهم يشعرون بقدراتهم على أخذ المبادرة. وكذلك عندما يكونون على تفهم ومعرفة تامة بأداء الإدارة التي يعملون بها، فإنهم يكونون في وضع لاتخاذ القرار أو التأثير على القرارات لتحسين الأداء.

- **الدعم والشعور بالأمان:**

في سبيل أن يشعر الأفراد بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين، يحتاج أن يشعر الأفراد بوجود دعم اجتماعي من رؤسائهم، وزملائهم في العمل، والمشرفين، حيث يجب أن يتوافر الاعتقاد عند الأفراد أن برنامج التمكين الذي تتبناه المؤسسة سيشكل عملية دعم ومساندة للتعلم والتطوير لدى العاملين.

4- أهداف التمكين:

إن الهدف من عملية التمكين هو الاستفادة من آثاره الإيجابية على الأداء البشري وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي[1]:

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.
- زيادة فرصة الإبداع والابتكار.
- دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات.
- تحسين إرضاء الزبون، حيث أن قرب الموظف من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
- تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل.
- زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه واحترام الذات.
- استخدام ضغط الزملاء وأساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين والإنتاجية.
- تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي.
- الحصول على أفضل نتائج نهائية كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون.
- القدرة على المنافسة.

إن الشيء الواضح من خلال أهداف التمكين هو سعي الإدارة لتحسين الأداء. كما أن نتائج التمكين يمكن أن تقود المؤسسة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، وإن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية. وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستأتي إلى الفشل. لأن برامج التمكين التي تتعامل مع طرق التغيير لدى العاملين يمكن أن تعزز قدرة الأفراد ورغبتهم بالتغيير.

5- خطوات لتنفيذ تمكين العاملين

إن المؤسسات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم تبنى التمكين ليست بحال من الأحوال اختيار سهل، وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل، ونقترح الخطوات التالية لتنفيذ عملية تمكين العاملين:

- **الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير**

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، أي توضيح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين[2]:

- تحسين خدمة العملاء.

---

[1]- سناء عبد الكريم الخناق، " **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**"، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، 08-09 مارس 2005، ص43.

[2]- سعد بن مرزوق العتيبي، "**جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي**"، مرجع سابق، ص34.

- رفع مستوى الجودة.
- زيادة الإنتاجية.
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.
- تخفيف عب العمل عن المدير.

وأياً كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للعاملين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ العاملين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون علية التمكين، حيث لابد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

- الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين[1]. فقد أشار Kizilos أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفى الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها. وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

إن أحد التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبنى برنامج التمكين ستكون بطبع دور المديرين، فالمديرون بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق. فخلال عملية التمكين يحتاج المديرون أن يلعبوا دور المسهل والمدرب للعاملين. فوجود المدير كمدرب جزء أساسي من عملية التمكين. والهدف من وجود المدير كمدرب هو تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات الموظفين لإدارتهم لأدائهم، إن أحد أدوار المدير الرئيسة هي التأكد أن الأفراد الممكنين يحصلون ليس فقط على السلطة، ولكن يمكنهم الوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار. وبالتالي، يصبح دور المدير تسهيل الوصول للموارد وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة. إن التغيير في دور ومسؤوليات المدير في البيئة التي توصف بالتمكين يتطلب تغيير مماثل في أسلوب وسلوك القيادة الإدارية.

- الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمدراء عادة لا يحبذون

[1] - نفس المرجع، ص35.

التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

- الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمؤسسة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين، لذا يجب على المؤسسة أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

- الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل[1]، يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المؤسسة، فكلما توفرت معلوما ت للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

- الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

- الخطوة السابعة: توفير التدريب

يعتبر التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع مستوى المهارة للعاملين.

- الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم. ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل

---

[1]- نفس المرجع، ص36.

لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المديرين للعاملين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

- الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملين بأهداف المؤسسة، حيث يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل. فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني. فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة، حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج.

- الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة. يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملون وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.

ثانيا: نتائج التمكين على العاملين

يحقق التمكين نتائج في غالبها إيجابية للعامل المناسب لمفهوم التمكين، وهناك عدد من المزايا التي تنجم عن تمكين العاملين نذكر منها:[1]

1- تحقيق الانتماء: يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للعامل، كما يساهم في زيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له، وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل، وينتج عن الانتماء تحسين في مستوى الإنتاجية، وتدني في التغيب عن العمل.

2- المشاركة الفاعلة: تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم ، والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفعالية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة وغاياتها.

3- تطوير مستوى أداء العاملين: فتحسين مستوى أداء العامل ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، ففكرة تحسين أداء العاملين هي

---

[1]- عزيزطارش الدهمي، " **خطوة نجاح التمكين**"، متاح على <http://aziz-phd.blagspot.com/2010/12/empowerment-22-html>، تاريخ الاطلاع (29/ 03/ 2011).

فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، فالعامل هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقتها وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.

4- اكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف. والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب، وهذا يتطلب في كثير من الحالات انخراط الموظف بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ارتحل وحتى بعد مغادرته للمؤسسة التي كان يعمل بها سابقا.

5- المحافظة على العامل من قبل المؤسسة: بناء على ما ذكر في النقطة السابقة فإن المؤسسات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكنين بسهولة فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة، لأن ما قدمته مما قد تم ذكره من مقدمات دليل على حرص المؤسسة على هذا الموظف وخطورة التخلص منه لصالح مؤسسات منافسة سيكون حتما من أكبر الأخطاء.

6- شعور الموظف "بمعنى الوظيفة": الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المؤسسة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة. فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل مما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلا من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة.

7- تحقيق الرضا الوظيفي: هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين. فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

إن تطبيق تمكين العاملين باعتباره مدخلا للتغيير التنظيمي، وأمرا حيويا لمواجهة التحديات ومواكبة التغيرات من خلال منح العاملين الصلاحيات والاستقلالية في العمل، مما ينعكس على إثارة الحماس والدافعية لدى العاملين نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، والتمكين أيضا يجعل العاملين أكثر نشاط في صناعة القرارات الإدارية وتحملهم لمسؤوليات العمل ومشاركتهم بتحقيق الإبداع والتطوير الذاتي واستثمار مهاراتهم في تحسين أدائهم.

وعلى الرغم مما ذكر من نتائج تبدو مرغوبة ومقبولة لأي إنسان إلا أن هناك أعباء تترتب على تمكين العاملين لابد من الإشارة إليها.

مثلما يحقق التمكين منافع ومكاسب ومزايا متعددة بالنسبة للعامل، فهو قد يتضمن أعباء ومسؤوليات ليست بذات السهولة واليسر فلابد أن يتحمل العامل مزيدا من الأعباء الناتجة عن تحمل مزيد من المسؤولية والمساءلة معا[1]. فتحمل المسؤولية يصاحبه مسؤولية عن النتائج ومحاسبة عليها، فلا يقتصر تمكين العامل على حصوله على منافع ومكاسب فحسب بل هناك جوانب تتمثل في المشاركة بالمخاطرة سواء أكانت نتائج تحمل المخاطرة إيجابية أم سلبية فلابد من المشاركة في الجانبين، لذلك قد لا يكون مشروع التمكين مناسبا لكل الناس لأن بعض الناس لا يحبون تحمل المساءلة وعواقب الأمور ويقاومون المخاطر وتحمل نتائج المخاطرة، من هنا نجد بأن بعض العاملين يتهربون من التمكين خوفا من المساءلة في حالة النتائج غير المرضية.

غير أنه تبقى – ومع ذلك– مزايا التمكين أكبر من أعبائه عند البعض إذا توافرت المقدمات المناسبة للتمكين وخاصة وجود العامل صاحب القدرة والاستعداد المسبق، ومن يتحلى بروح المبادرة والاستقلالية.

مما تقدم نستنتج أن أي مؤسسة تتبنى التمكين يشعر العاملون فيها بأنهم مسؤولون من موقع عملهم لإنجاز الأعمال، وشعورهم بالمسؤولية، واتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق نتائج أفضل وأداء أعلى للمؤسسة.

[1]- نفس المكان.

خلاصة الفصل:

إن المؤسسات توجد لتحقيق الأهداف، وإن درجة نجاح كل عامل من العاملين في الوصول إلى هذه الغاية يعتبر مهما في تحديد فعالية المؤسسة، وبالتالي فإن إنجاز أو تحقيق الأهداف يمكن إذا اعتباره بمثابة تعريف للأداء.

وعلى الرغم من أنه يتم التركيز على الفرد، فإنه ينبغي العلم أيضا أن مدى فعالية أداء الأشخاص العاملين في المؤسسة تعتمد على المؤسسة نفسها ومدى وجود مهمة واستراتيجية وأهداف واضحة، وبالتالي فإن الإدارة الفعالة للأداء تعتبر من كبرى المشاكل التي تواجه المؤسسات في الوقت الحالي، ويجب أن تتسم المؤسسات الحديثة بالمرونة والكفاءة حتى تتمكن من البقاء والاستمرار.

ولقد ثبت وجود فروق واختلافات بين الأفراد وبعضهم البعض وهي ظاهرة عامة تلاحظ دائما في جميع نواحي الحياة، ولهذه الفروق تأثيرها على صلاحية الفرد وجودة أدائه، ونظرا لوجود هذه الفروق كان لابد التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك من خلال تقييم وتحليل أدائهم وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم.

تسعى المؤسسات إلى تبني استراتيجية من استراتيجيات التغيير التنظيمي لتحسين أداء عامليها ومواكبة التغيرات التي تحصل في عالم الاقتصاد، فمن المؤسسات من ترى أن إدارة الجودة الشاملة هي الإستراتيجية الملائمة لغرض إجراء التغيير المطلوب من الظروف الحالية إلى الظروف المطلوب إجراء التغيير فيها، ومنها من تبنت إعادة الهندسة لأنها تتمثل في تحسينات في أداء المؤسسة عن طريق إجراء تغييرات جذرية في عمليات تنفيذ الأعمال، ومنها من وجدت أن بإمكانها تقليص النفقات وتطوير دوافع العاملين، وزيادة الإنتاجية من خلال التمكين الإداري للقوى العاملة لديها، وكل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات تؤثر على أداء العاملين.

إن كل ما تناولناه سابقا يعد إطارا نظريا، وللإفادة أكثر سنسعى لإسقاطه على أرض الواقع من خلال محاولة دراسة حالة أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة.

تمهيد:

حاولنا فيما سبق عرضه الإحاطة بالجانب النظري للبحث، حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للتغيير التنظيمي وذلك من خلال عرض المفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي، أما الفصل الثاني فتعرضنا إلى المفاهيم المتعلقة بالأداء وتطرقنا إلى الاستراتيجيات المعتمدة من التغيير التنظيمي للتأثير على أداء العاملين.

وفي هذا الفصل سنحاول إسقاط بعض الجوانب النظرية في الفصلين السابقين على واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وبالتحديد مؤسسة سونلغاز الجلفة التابعة لمؤسسة سونلغاز الذي يلعب دورا حيويا في القطاع الاقتصادي الجزائري، والهدف الأساسي من هذه الدراسة هو إعطاء تصور عن طبيعة اتجاهات العاملين بمؤسسة سونلغاز بالجلفة نحو التغيير التنظيمي ومعرفة أثر هذا الأخير على أدائهم.

وقد اخترنا استعمال استمارة الاستبانة كأداة للدراسة، حيث قمنا بتصميمها وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، ومن أجل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها فإننا اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك من خلال برنامج الإعلام الآلي الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وقمنا كذلك باختبار فرضيات الدراسة التي تمحورت حول قياس مدى التباين في اتجاهات العاملين نحو محاور الدراسة باختلاف المتغيرات الشخصية.

ولتوضيح هذا فقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة سونلغاز.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها.

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة سونلغاز

لقد كان اختيار هذه المؤسسة (سونلغاز الجلفة) في كون سونلغاز شهدت تغييرات كبيرة وما زالت تشهدها لحد القيام بالدراسة، ولا يخفى على أحد أن سونلغاز تعتبر إحدى أكبر المؤسسات الجزائرية وأهمها، وسعيها المتواصل للتغيير نحو الأحسن في ظل احتكارها لمجال عملها من (إنتاج ونقل وبيع الكهرباء والغاز الطبيعي)، أضف إلى ذلك قدم وأصالة المؤسسة.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز* من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي.

أولا: نشأتها

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى كهرباء وغاز الجزائر(E G A) **كان ذلك في:1947/06/05. وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر 69-59 تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز(سونلغاز) ومع مطلع التسعينات وبالضبط 1991، تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي وتجاري(***EPIC) وفقا لإصلاحات اقتصادية مستهدفة آنذاك.

ثانيا:أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة

إن سونلغاز لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

1- مرحلة ما بعد الاستقلال.
2- مرحلة التسيير الاشتراكي.
3- مرحلة التسعينات.

***مرحلة ما بعد الاستقلال : من سنة 1962 إلى سنة 1969**

*- **SONALGAZ**; (Société National de L'Electricité et du Gaz).
- **EGA; (Electricité et Gaz d'Algérie)
***- **EPIC**; (Entreprise Publique à caractère Industriel et Commercial).

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب التالية:

1- سهولة الاتصال وقرب المسافة.

2- طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عاملين وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة.

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي:

1- اتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية.

2- السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد.

3- عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة.

***مرحلة التسيير الاشتراكي : من سنة 1970 إلى سنة 1990**

بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وفي هذه المرحلة أنشئت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحول الذي عرفته البلاد، ومجمل مهامها تكمن فيما يلي:

- ❖ احتكار لصالح الدولة 100%.
- ❖ توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني.
- ❖ تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سونطراك، كما أنها قامت ببيع وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية.

وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي:

- كهريف KAHRIF للأعمال المولدة للكهرباء أو الأشغال الكهربائية.
- كهركيب KAHRAKIB لتركيب البنية التحتية و المنشآت الكهربائية.
- كناغاز KANAGAZ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.
- إينارغا INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز.
- أتركيب ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات.
- أ م س AMC مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي:

1- التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا.

2- العمل على نشر أكبر قدر ممكن من الغاز (توسيع شبكة الغاز).

3- العمل على توسيع دائرة التغطية.

*** مرحلة التسعينات :**

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 1991/12/14 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتحرر شيئا فشيئا من تدخل الدولة. وقد تم تأكيد هذا القرار بقرار آخر في سنة 1995، وهذا بموجب القرار التنفيذي 95-280 المؤرخ في 1995/12/17، ومن ثم وضعت سونلغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة وصارت تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، وتخضع لقواعد القانون العام في تعاملاتها مع الدولة.

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة وأصبحت شركة ذات أسهم (SPA[*])، رأس مالها 150 مليار دج، موزع 150000 سهم بقيمة 1 مليون دج للسهم الواحد مكتتب ومحرر كليا من قبل الدولة، الأمر الذي أعطاها دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني.

تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية:

- إنتاج الكهرباء: تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء.
- نقل وتوزيع الكهرباء: وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.
- نقل وتوزيع الغاز: وتتكفل به مديرية نقل الكهرباء والغاز، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.

عرفت سونلغاز في سنة 2004 إحداث فروع لبعض النشاطات مثل صحة العاملين والبحث والتطوير، كما أنشئت في سنة 2005 مديرية مراكز التكوين لتحضير فرع في هذا النشاط وانطلاق مشروع تنظيم وظيفة الإعلام الآلي لمؤسسة سونلغاز.

كما شهدت سنة 2005 التنصيب الرسمي للجنة ضبط الكهرباء والغاز، وإيصال مؤسسة سونلغاز بقرار من السلطات العمومية من أجل تحقيق فعالية في إنجاز المشاريع الطاقوية، كما تم في سنة 2006 إعادة هيكلة وظيفة التوزيع في سونلغاز بإدماج فروع الأشغال في مؤسسة سونلغاز وهي أربعة فروع للتوزيع:

- ✓ الجزائر العاصمة.
- ✓ منطقة الوسط.
- ✓ منطقة الشرق.

---

[*]- **SPA**, (Société Par Adion).

✓ منطقة الغرب.

رغم كل هذا التطور تبقى المهمة الأساسية لسونلغاز ضمان الخدمة الأساسية لها بتوسيع نشاطاتها، وفي سنة 2007 عرف مؤسسة سونلغاز إنشاء معهد تكوين في الكهرباء والغاز، وشركة مشتركة في الاتصالات بين سونلغاز وسونطراك وهي شركة الطاقة والاتصالات الجزائرية، إذ أضحت مؤسسة سونلغاز تتألف من 39 شركة فرعية، وتشمل 40000 عامل.

ثالثا: أهمية مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الوطنية قياسا بالمجال الذي تعمل فيه حيث يمس نشاطها أغلب السكان ويغطي أغلب التراب الوطني كما تأتي في المرتبة الثالثة بعد سونطراك ونفطال من حيث رقم الأعمال.

والجدول التالي يوضح ترتيب مؤسسة سونلغاز مقارنة بالعشر مؤسسات الجزائرية الأفضل.

الجدول رقم (3-1): ترتيب العشر مؤسسات الجزائرية الأفضل لسنة 2000

الترتيب	المؤسسة	رقم الأعمال	النتيجة	عدد العمال
01	SONATRACH	20.281.800	2.331.090	49467
02	NAFTAL	1.424.652	1.742	29658
03	SONELGAZ	846.798	84.288	19000
04	AIR ALGERIE	449.322	غير متوفر	8941
05	BROWN et ROOT CONDOR	390.322	25.795	464
06	SIDER	371.236	غير متوفر	غير متوفر
07	ONAB	295.482	19.636	11373
08	GIPLAIT	260.542	27.486	4662
09	SNTA	241.927	75.432	5635
10	ERTAD ALGERIA	232.158	11.562	4888

Source: Palmarès 2000 du classement des pays et secteurs monde des affaires en Afrique, Revue Economica, (№26, 27 décembre 2003).

يتضح من الجدول (3-1) أن مؤسسة سونلغاز تحتل المرتبة الثالثة بعد سوناطراك ونفطال في العشر المؤسسات الجزائرية الأفضل برقم أعمال 846.798، وهذا ما يدل على أهمية سونلغاز في الجزائر.

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات، وقانونها الأساسي الجديد الصادر في 2002، يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي العام لسونلغاز

يضم الهيكل التنظيمي لسونلغاز المبين في **الملحق رقم(01)** وظائف عدة تتمثل في وظيفة المدير العام، والأمانة العامة، ومستشار قانوني، ونظرا لكبر حجم المؤسسة وتشعبها، يحتاج المدير العام إلى مدير عام مساعد، وتضم مؤسسة سونلغاز حوالي 40000 عامل على المستوى الوطني، وتتفرع سونلغاز إلى عدة مديريات كل حسب اختصاصها وفيما يلي عرض مختصر لما يحتويه الهيكل العام لسونلغاز:

1- الرئيس المدير العام: يعين الرئيس المدير العام بمرسوم رئاسي وبناء على اقتراح من الوزير المكلف بالطاقة كما يخول مجلس الإدارة للرئيس المدير العام أوسع السلطات ليتولى إدارة سونلغاز (ش.ذ.أ*) وتسييرها وإدارتها ويساعده ثلاثة مدراء عامين مساعدين الذين يخول لهم مهمة التنشيط، والتنسيق ومتابعة نشاطات المؤسسة، ومساعدين مكلفين بالاتصالات والعلاقات الدولية.

2- مديرية الموارد البشرية: تعد وتنشئ سياسة الموارد البشرية وتؤمن مراقبة تخطيط وتطوير الموارد البشرية وتسهر على تنفيذها وكذا تطوير الإصغاء والتركيز في ميدان العلاقات الاجتماعية المهنية وظروف العمل كما أنها تعد عناصر عقيدة التسيير لعلاقات العمل ضمن المؤسسة بغرض مناقشتها وإقرارها في الإطار الذي ينص عليه القانون.

3- مديرية المحاسبة ورقابة التسيير: تهيئ وتنشئ نظم التسيير المتوقعة (الأمد القصير والمتوسط) للمؤسسة كما أنها تنجز وتحافظ على الأنظمة الإعلامية الخاصة للمحاسبة. وتؤمن مسك حسابات المؤسسة وتقوم بالمراقبة المالية والحسابية.

4- مديرية الاستراتيجية والتنمية: مكلفة بإعداد الدراسات والتحاليل المستقبلية التي هي نفسها تعود إلى تزويد سونلغاز برؤية أفضل للمخاطر والفرص على المدى المتوسط والطويل وهي مكلفة بتحديد استراتيجيات التنمية والتوزيع في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والصناعية والتكنولوجية مع التركيز بصفة خاصة على قطاع الطاقة.

5- مديرية الإدارة العامة: تعد وتقوم بتطبيق السياسات والنظم المتعلقة بميدان وسائل البنية التحتية: السيارات والوثائق التقنية والعلمية وتقوم بدور الرقابة التنفيذية[1].

6- مديرية المالية: تقترح وتضع حيز التطبيق للسياسة المالية للمؤسسة وتأمين التوازن المالي على المدى القصير والمتوسط، كما تعمل على تأمين مهمة التفتيش والمراقبة المالية وتسيير المخاطر للمؤسسة.

---

* **ش.ذ.أ**؛ (شركة ذات أسهم).

1- Www.sonelgaz.dz. consultation le(20/04/2011).

7- مديرية التنظيم والمعلوماتية: تحدد سياسة تنظيم وإدارة المؤسسة وذلك بتأمين مباشرة العملية وإنجاز الدراسات المتعلقة بهيكل ونظم التسيير بالإضافة إلى إعداد واقتراح المخطط الإداري للنظم الإعلامية والخطة المعلوماتية المناسبة وكذلك أدوات التدخل (المنهجيات، ودفاتر الشروط).

8- مديرية التوزيع: توزع الطاقة الكهربائية والغاز عبر القنوات كما تؤمن تلبية احتياجات الزبائن بالشروط التي يتطلبها سعر ونوعية الخدمة والأمن.

9- المديرية المسيرة للنظام الكهربائي: تسير النظام المحلي للإنتاج ونقل الكهرباء وعليه فهي تؤمن التنسيق بين نظام إنتاج ونقل الكهرباء وتسهر بصفة خاصة على التوازن الدائم بين الاستهلاك والإنتاج والأمن وفعالية التوصيل الكهربائي، كما تعمل على تخطيط استثمارات شبكات الجهد العالي على المدى المتوسط والطويل وإعداد قرارات التجهيز في شروط مطلوبة لنوعية الدراسات، التكلفة والآجال.

10- مديرية نقل الكهرباء: إن مديرية نقل الكهرباء مكلفة بتسيير شبكة نقل الكهرباء وعليه فهي تؤمن استغلال، صيانة وتطوير شبكة نقل الكهرباء وذلك لتأمين قدرة مناسبة مقارنة باحتياجات النقل والاحتياط.

11- مديرية إنتاج الكهرباء: تهتم بتأمين تسيير، وصيانة واستغلال مجموع المحطات الكهربائية وجميع الفروع المجتمعة التابعة لمؤسسة سونلغاز بطريقة تتناسب وتلبية البرامج المسيرة التي تم إعدادها للشبكة المربوطة ولطلب الزبائن بالنسبة لشبكات الجنوب المعزولة. وهي مكلفة بتطوير وسائل الإنتاج.

12- مديرية البحث والتطوير: وهي مكلفة بالدراسات والبحوث التطبيقية والخبرات من أجل تحسين القابلية الفعالية والأمنية للمنشآت الكهربائية والغازية وكونها تقوم بالدراسات المتجانسة للمنشآت والبيئة وكذلك تقوم بإنجاز الدراسات للاستعمال العقلاني للطاقة وكذلك لإدخال صيغ جديدة للطاقة.

13- مديرية الاتصالات: مهمتها أن تضع تحت تصرف الوحدات مجموع وسائل الاتصالات الضرورية لتبادل المعلومات فيما بين المواقع البعيدة.

14- مديرية التجارة والتسويق: تعد السياسة التجارية للمؤسسة، وتتابع وتقيم تطبيقها، كما تقوم بتنشيط الشبكة التجارية بعد قواعد ونظم المعلومات المتعلقة بالعلاقات بتسيير الزبائن الصناعيين والحسابات الكبيرة لزبائن الجهد المتوسط والضغط المتوسط، وتساهم في إنجاز دراسات التعريفات والأسعار.

15- مديرية نقل الغاز: تمون المحطات الكهربائية ووحدات التوزيع والزبائن الصناعيين بالغاز الطبيعي الضروري لتلبية احتياجاتهم في أفضل ظروف التسيير، ونوعية الخدمة، والأمن والتكلفة.

المطلب الثالث: تقديم مؤسسة سونلغاز الجلفة

كما سبق ورأينا أن مؤسسة سونلغاز مرت بمجموعة من المراحل إلى أن وصل إلى مؤسسة ذات أسهم، ونتج عنها مديريات عبر كامل أنحاء الوطن، ومن هذه المديريات؛ هي مديرية سونلغاز الجلفة*.

أولا: تعريفها

إن مديرية الجلفة هي مديرية تابعة لمؤسسة سونلغاز توزيع الوسط **S.D.C**** الموجود مقرها بالبليدة .

كانت سونلغاز الجلفة سابقا تابعة لمركز المدية، ثم استقلت عام 1977 وتعمل على تغطية كل قطاع الولاية، وفي جويلية سنة 2004 تغير شكلها التنظيمي مما أعطى حرية أكثر للمركز ليتحول إلى مديرية، الأمر الذي منح لهذه الأخيرة موقعا استراتيجيا هاما ،فهي تقوم على إرضاء زبائنها المتزايدين عبر كامل تراب الولاية، وتزويدهم بالطاقة الكهربائية، والغاز في أحسن الظروف.

يبلغ عدد عمالها 409، يتوزعون على مختلف بلديات ودوائر ولاية الجلفة، وقد أظهر التشخيص لمختلف الإمكانيات البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة ما يلي:

الجدول رقم (3-2): توزيع العاملين حسب الإمكانيات لسنة 2011

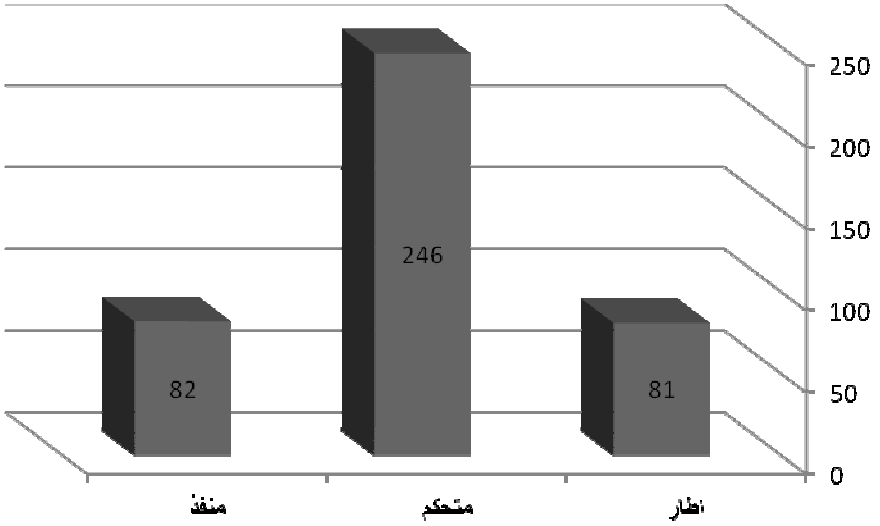
البيان	التكرار	النسبة المئوية
الإطارات	81	%19.80
المتحكمون	246	%60.15
المنفذون	82	%20.05
المجموع	409	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مصلحة الموارد البشرية بالجلفة.

الشكل رقم (3-1): توزيع العاملين حسب الإمكانيات لسنة 2011

-* الاسم التنظيمي لمؤسسة سونلغاز الجلفة: **شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط.**

**- SDC; (Société de Distribution du Centre).



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول (3-2).

من خلال الجدول (3-2) والشكل (3-1) نلاحظ أن نسبة (19.80%) من العاملين في مؤسسة سونلغاز بالجلفة هم إطارات، ونسبة (60.15%) هم أعوان تحكم، حيث في سونلغاز الجلفة يتم إدراج شهادة تقني وشهادة تقني سامي ضمن أعوان التحكم، ونسبة (20.05%) من العاملين هم أعوان تنفيذ.

ثانيا: مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز

أ – المهام:

هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية.

1- المهام التقنية:

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.
- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، والنقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

2- المهام التسييرية:

- الإنتاج، والنقل، والتوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.
- خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج.

ب– الأهداف:

1– ضمان توزيع عمومي للغاز مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر .

2– ضمان إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الجودة.

3– تخطيط برنامج المؤسسة السنوي .

4– القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية.

5– محاولة تقليص الديون.

6– تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

ثالثا: تحليل الهيكل التنظيمي

تحتوي مؤسسة سونلغاز الجلفة على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها كما هو مبين في **الملحق رقم (02)** وتتمثل فيما يلي:

1– **مدير المديرية:** وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة، يتم تعيينه بموجب مرسوم، ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة، وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية، ويقوم بتعيين الموظفين، ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة، ويعمل على المراقبة، والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية.

2– **كاتبة مديرية:** وهي كاتبة المدير، وتقوم بعمل السكرتارية، وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين، والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير، واستقبال مكالماته، واستقبال شكاوى الزبائن، وتحويلها للمدير.

3– مكلف بالشؤون القانونية: تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة، عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز، أو البناء على شبكة الغاز، أو تقديم الصكوك بدون رصيد.

4– مهندس الأمن: حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم.

5– المكلف بالأمن الداخلي: ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن، والحماية داخل المؤسسة.

6– قسم العلاقات التجارية: لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى، ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد:

ا– **مصلحة تقني تجاري:** ويوجد فوجان على مستوى هذه المصلحة:

– فوج توصيل الغاز والكهرباء للزبائن الجدد.

- فوج ترقية المبيعات.

ب- مصلحة الزبائن: ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

- فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (A.D) والإدارات.
- فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط.
- فوج تغطية الديون.

7- **قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:** تتمثل مهام هذا القسم في استقبال طلبات الدراسات رفقة الملف من طرف قسم العلاقات التجارية، فتقوم بمعاينة الموقع والدراسة، ثم إنشاء التقويم اللازم للعملية. ويضم هذا القسم:

مصلحة تسيير الاستثمارات التي تملك مهاما تقنية وأخرى تسييرية. فهي تستقبل الأوامر بتنفيذ الأشغال، وتقوم بفتح المناقصات أمام المقاولين، ويتم اختيار المقاول الذي يقدم أقل التكاليف لإتمام هذه الأشغال. وبعدها تتولى هذه المصلحة على مستوى الفوترة إعداد الفاتورة النهائية للمقاول، ويتم دفع 95% من الفاتورة من طرف مدير المحاسبة والمالية الموجودة على مستوى منطقة البليدة، وتحتفظ المديرية بنسبة5% من الفاتورة كضمان لمدة سنة.

8- قسم الأنظمة المعلوماتية: يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد. وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي، وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للمؤسسة.

9- قسم استغلال الغاز: وهو قسم له مهام تقنية، حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:

أ- استغلال ومراقبة شبكة الغاز.

ب- فرع الخرائطية.

ج- تسيير المنشات.

ويضم ثلاثة مصالح هي: مصلحة تقنيات مسعد، مصلحة عين وسارة، مصلحة حاسي بحبح، ومصلحة الجلفة.

10- قسم استغلال الكهرباء : ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات، وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه :

- استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية.

- تسيير المحولات الكهربائية.
- تسيير المنشات.
- فرع الخرائطية.

ويضم هذا القسم ثلاثة مصالح هي: مصلحة مسعد، مصلحة عين وسارة، مصلحة حاسي بحبح، مصلحة الجلفة.

11- قسم الشؤون العامة: مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية، وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة، وتسيير حظيرة السيارات، و تنقسم إلى قسمين أساسيين:

- فريق حظيرة السيارات: ويقوم بصيانة، وإصلاح السيارات وتسيير الوقود.
- فريق الأشغال العمومية: ويقوم بتسيير، وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

12- قسم المالية والمحاسبة: يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في أي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري، فهو يعتبر العصب الرئيس والحساس، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

13- قسم الموارد البشرية: يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين، حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين، وترقية وتأمينات ...الخ، وإضافة إلى ذلك فإن هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة، كما يهتم بـ:

- متابعة المستخدمين.
- إعداد الرواتب.
- القيام بتحرير شهادات العمل عند طلب العمال، تحديد العطل ...الخ.
- إعداد مختلف المخططات والكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

يشغل قسم الموارد البشرية مكانة ذات أهمية بالغة في مؤسسة سونلغاز الجلفة وذلك لأن اهتمامه يرتكز على العنصر البشري، من خلال تلبية حاجات ومواجهة تحديات المؤسسة، عن طريق استخدام الأفراد كوسيلة لذلك، فهو يقوم بتسيير مستخدمي المراكز (الموارد البشرية) ويعمل على تدبير إجراءات الأجور وتنمية وتطوير الحياة المهنية الخاصة بالعامل من تكوين وترقية وتأمين، هذا إضافة إلى السهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة، كما يهتم بمتابعة المسار المهني للمستخدم، ومعالجة الرواتب، وتحرير شهادات للعمل وتحديد العطل.

إضافة إلى كل هذا فإن قسم الموارد البشرية يقوم بـ:

- التحضير، والتوجيه، والمراقبة لهيئة المستخدمين (توظيف، تكوين، ترقية).

- يضمن تنسيق، ورقابة الأنشطة في الإدارات، وتسيير المستخدمين (توظيف، استقبال، تنصيب، ترقية، تحويل).

يحتوي قسم الموارد البشرية على مصلحتين، الأولى؛ مصلحة التكوين. والثانية؛ مصلحة تسيير الموارد البشرية، بالإضافة إلى نشاط تنمية الموارد البشرية. وسنعرف فيمايلي مهام كل منها:

1- مصلحة التكوين:

تقوم مصلحة التكوين بقسم الموارد البشرية بالعديد من المهام تتمثل فيما يلي:

- تعتني بإحصائيات تكوين الموظفين.
- تحديد احتياجات التكوين.
- انجاز العمليات التكوينية و متابعتها.
- العمل في هذا الإطار بالتنسيق مع مختلف الهياكل الداخلية والخارجية للتكوين.

2- مصلحة الإدارة : (مصلحة تسير الموارد البشرية).

تعمل هذه المصلحة على:

- التكفل بأجور العاملين.
- تتكفل باحتياجات العاملين ومعالجة شكاواهم في هيئة أجور المستخدمين.
- ملفات العاملين.
- ضمان ومراقبة شروط تطبيق قوانين التسيير الخاصة بالعاملين لضمان حقوق العامل.
- مكلفة بالعلاقات مع الهيئات الخارجية مثل: مركز طب العمل، والضمان الاجتماعي، والتقاعد، والتعاضدية...الخ.
- إعداد الميزانية وعقود التسيير.
- مكلف بالإحصائيات (الغيابات، عدد الموظفين، عدد المتخليين، العطل...الخ).

3- نشاط تنمية الموارد البشرية:

يهتم نشاط تنمية الموارد البشرية بالمسار المهني للعامل منذ دخوله للمؤسسة إلى خروجه منها حيث يتكفل بما يلي:

أ- تحضير وتوجيه ومراقبة مختلف مخططات الموظفين (مخطط التوظيف) اعتمادا على احتياجات المؤسسة لليد العاملة، وكذلك مخطط التكوين الداخلي، ويساهم في مختلف نشاطات تنمية الموارد البشرية؛ من ترقية، وتقييم ومتابعة المسار المهني للعامل.

ب- التنسيق ومراقبة جميع النشاطات الإدارية فيما يخص تسيير العمال من ناحية الاستقبال، والتكوين، والتنقل.

تعتبر سونلغاز الجلفة صورة مصغرة لمديرية التوزيع المركزية لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة لكن في مجال أصغر وبصلاحيات أقل تتمثل في أعمال التوزيع واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرنامج وخطط مسطرة من قبل منطقة التوزيع التي يقع المركز تحت مسؤوليتها.

المطلب الرابع: عملية التغيير في مؤسسة سونلغاز

يلاحظ في سونلغاز عامة ومؤسسة سونلغاز الجلفة خاصة اختلاف في مستويات العمال وتنوع تخصصاتهم، واعتمادها على عمليات المقاولة من الباطن la soutritance وكمثال عنها نجد مشروع إنجاز الشبكات "إنجاز محطة الكهرباء الحامة 2"، عن طريق "**ANSALDO**" الإيطالية...الخ، كما توجد نظم إعلام وتسيير مختلفة داخل مجمع سونلغاز تنتشر عبر المديريات، من بين هذه النظم نجد: نظام تسيير المستخدمين، ونظام تسيير الزبائن، التيار المنخفض والضغط المنخفض، نظام تسيير الهياكل، ونظام تسيير المخزونات.

أولا: تغيير الطابع القانوني

عرفت سونلغاز عدة تغيرات في الطابع القانوني، حملت معها تغييرات في طرق التسيير، وترتيب الأهداف وكذا التنظيم حيث كان التحول من المؤسسة الوطنية قبل 1969 إلى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وكل ما تبعه من توجيه مركزي مباشر في كل المجالات ثم التحول من الشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى المؤسسة الوطنية ذات الطابع الصناعي والتجاري سنة1991، حيث كان الاهتمام بالتسيير والتوازن المالي، وأخيرا التحول إلى شركة ذات أسهم في سنة 2002، بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 الصادر في 2002/06/01، وتتجسد مهام سونلغاز في إنتاج نقل وتوزيع الكهرباء، وكذا نقل الغاز وتوزيعه. فيما يبقى أمر تصدير الغاز نحو الخارج من مهام سوناطراك.

ثانيا: ثقافة سونلغاز

نستطيع تحديد أهم معالم ثقافة سونلغاز من خلال القيم التي تم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البداية، فكلما كانت القيم مغروسة مبكرا، كانت الثقافة أقوى، كما أن المسيرين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد، واعتماد طرق معينة في العمل في فترات التشكيل الأولى، ويمكن التعرض لقيم سونلغاز من وجهة نظرها الخاصة في أنها تتوجه نحو الزبون كونه سبب وجودها وهدفها الأول وهو ما يظهر في كلمة الرئيس المدير العام لمؤسسة سونلغاز في عدة مناسبات نذكر منها:"تعتبر الوظيفة

التجارية الحلقة الاستراتيجية لحرفة التوزيع والمحور المركزي في مرصود الخدمة العمومية للمجتمع..."[1] .

"...ومواجهة التحديات المستقبلية إذا لم نؤد دورنا بالكامل بالاستجابة لمتطلبات الزبون..."[2].

"...و أعدنا النظر في تحديد مهام الوظيفة التجارية بغرض تقديم أحسن الخدمات،...لكي نصب اهتمامنا في تلبية احتياجات الزبون...".

"...تعزيز الروابط مع الزبائن...وهكذا نعزز روابطنا مع زبائننا الذين يساهمون في تطوير مؤسستنا وذلك بفضل احترام التزاماتنا اتجاههم " .

إلى غير ذلك من العبارات التي تبرز توجه سونلغاز نحو الزبون، وقد دعمت هذا التوجه بنظم الاستماع إلى الزبائن، وقياس الرضا وتوسيع الخدمات وتكثيف الاتصال.

كما تنص المادة 10 من قانون النظام الداخلي للمؤسسة، أنه "يجب على العمال في سونلغاز مهما كانت رتبهم أن يكون سلوكهم مع المواطن والزبون مطابقا لمكانتهم في المؤسسة."

- السير نحو التغيير من أجل تطوير سونلغاز، باعتماد برامج التجهيز لمواجهة الطلب المتوقع، وإدخال تكنولوجيا جديدة تتوقف على اعتماد المورد البشري على تسيير أحسن للمعلوماتية. وذلك بإعطاء أهمية كبيرة للتكوين وإعادة التأهيل وتخصيص الوسائل الضرورية لتجعل العمال يتكيفون مع التكنولوجيا الجديدة.
- مساهمة العاملون الفعالة في إنجاز المهام الموكلة إليهم بأمانة بتشجيع المورد البشري، وتثمينه، وإشراكه في تحديد الأهداف، وتحمل المسؤولية، وتنمية قدراتهم بالتكوين اللازم، فاكتساب عاملين مؤهلين يعد أهم ضمان للنجاح.
- المشاركة في التنمية الوطنية، بدعم قطاع الطاقة الذي يحتل الصدارة على مستوى الاقتصاد الوطني والمساهمة في تقليص البطالة بخلق مناصب عمل، ويظهر هذا العنصر من خلال كلمة الرئيس المدير العام للمؤسسة سونلغاز في كلمة ألقاها بخصوص الوظيفة التجارية لسونلغاز"...إننا نسعى من وراء هذه الإجراءات إلى توفير أحسن الظروف لتفريع التوزيع وهذا لفائدة عاملاتنا وعمالنا، مواطنينا، والاقتصاد الوطني..." من هذه الكلمة نستنتج الاهتمام ثلاثي الأبعاد الذي يميز ثقافة سونلغاز من خلال الاعتقاد بأهمية "العاملين، الزبون، الوطن". وهذا ما تدعمه المادة 13 من قانون النظام الداخلي للمؤسسة"يتعين على عمال المؤسسة أن يلتزموا بواجب الإخلاص اتجاه الدولة ومنظماتها".

---

[1] - نور، **مجلة مجمع سونلغاز**، (العدد 6، مارس 2007)، متاح على www.sonelgaz.dz، تاريخ الاطلاع (2011/04/25).

[2] - نفس المكان.

وبعد عرض أهم القيم التي تبني عليها سونلغاز قاعدة تأسيسها لتكون أهم سماتها الثقافية، والموجه لتصرفاتها، نستطيع القراءة بين السطور لأهم الطموحات التي تسعى إلى تحقيقها، وذلك بالإعلان عن أهمها رغبة في بلوغ مرتبة مشرفة على مستوى حوض البحر الأبيض المتوسط، بالتموضع ضمن أحسن المؤسسات بتحقيق مجالات محددة تتمثل في:

- جودة الخدمات المقدمة للزبائن.
- جودة في التسيير وأدائه.
- مستوى التكاليف (تخفيضها).

ثالثا:إدارة الجودة الشاملة

تسعى سونلغاز إلى تبني منهج إدارة الجودة الشاملة على مستويات عليا لم يتم نشرها بعد، قصد تحقيق جملة من الأهداف التي تحملها TQM كأسلوب تسييري جديد تعمل على متابعته هيأة مكلفة بالإشراف على جميع المستويات، وتحرص على نشره وتثبيته ليعود بالفائدة على المؤسسة، ومن بين هذه الأهداف نذكر:

- تحديد أهداف المجمع، لضمان المتابعة الدائمة لها.
- توفير جو اجتماعي للعمل يسمح بتحقيق الأهداف في أفضل الظروف، بتقليص حدة الصراع ونشر روح العمل الجماعي في الفريق والإحساس بالمسؤولية، وكذا نشر ثقافة جديدة داخل المؤسسة بدعم روح الانتماء، ورفع درجة الولاء لدى العامل، ما يجعله يبحث عن التحسين المستمر، وتطبيق الإدارة بالأهداف.
- إكساب المؤسسة ميزة تنافسية بفضل القدرات المطورة التي يحملها، والمرونة والسرعة في رد الفعل اتجاه الفرص.
- ضمان تكوين العمال على طرق وأدوات التحسين المستمر فيصبح هدفا لكل فرد.
- اتخاذ قرارات على أسس علمية معلوماتية صحيحة، بالإضافة إلى نشر أوسع للمعلومات.
- معرفة واختيار الموردين الأساسيين، والاتصال المفتوح معهم.
- التركيز على الزبون من خلال إرضائه عن طريق تحديد الفجوة بين الجودة المنتظرة، والجودة المدركة باستقصاء الزبائن ودراسة السوق.
- تحسين النتائج الكلية بالتركيز على تخفيض تكاليف غياب الجودة وما ينجر عنها من آثار سلبية، ومحاربة التبذير داخل المؤسسة.

أما عن شهادة الأيزو ISO فقد تحصلت سونلغاز على شهادة الأيزو 9000، والتي تهدف إلى مساعدة المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها على وضع قيد التنفيذ والتطبيق أنظمة إدارة

الجودة الشاملة، وكمثال عل منح هذه الشهادة لسونلغاز نجد فرع **(KAHRAKIB)** المكلف بإنجاز الشبكات يحوز على شهادة المطابقة ISO 9000/2000 منحت له عن طريق مكتب الدراسات للمتابعة البلجيكي.[1]

إلا أن التجربة لا تزال في بداياتها من حيث اختيارها كمدخل لإحداث التغيير في سونلغاز، مما يصعب عملية الحكم على نتائج التجربة، ولكن تجدر الإشارة إلى أن أي تغيير ناجح لن يكون فقط عن طريق نقل التجارب الناجحة وتطبيقها دون إحداث تغيير في الذهنيات، وطرق التفكير وفلسفة العمل ذاتها، التي نشأت في ظروفها، بالتالي توفير المحيط الثقافي الملائم لما تحمله التجربة من قيم، وهو ما ينطبق على تطبيق TQM في مؤسسة سونلغاز.

رابعا: الآفاق والتحديات

نستطيع تلخيص التحدي الكبير الذي ستواجهه مؤسسة سونلغاز من خلال القوانين الجديدة التي تسير مجال الطاقة كقانون الكهرباء والمناجم وهي كلها نصوص تساهم في تحرير قطاع الطاقة والمناجم وما ينجر عنه حرمان سونلغاز من مزايا الاحتكار التي تتمتع بها و تمثل أبرز نقاط قوتها. وطموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.[2][1]

هذا ما يزيد من المسؤولية الملقاة على عاتق سونلغاز ويدفعها نحو العمل أكثر من أجل بلوغ تحقيق طموحاتها.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة الذي استخدمناه، حيث يبين كلا من مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، والإجراءات التي استخدمت للتحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيق الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات.

المطلب الأول: منهج الدراسة

انطلاقا من طبيعة الدراسة، والأهداف التي تسعى إليها للتعرف على التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين، وذلك من خلال بيان مدى تبني المؤسسة للتغيير التنظيمي، والعوامل التي أدت إلى التغيير التنظيمي، واتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، وأسباب مقاومة العاملين للتغيير

[1]- Www.sonelgaz.dz consultation le (25/04/2011).

[2] - نفس المكان.

التنظيمي، ومكاسب ومزايا التغيير التنظيمي على العاملين، وأهمية إدارة الجودة الشاملة والتمكين في تحسين الأداء، بالإضافة إلى أثر المتغيرات الشخصية، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي وسبب اختيار هذا المنهج هو أن من أهم خصائصه أن يسعى إلى جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات قليلة لعدد كبير من الأفراد[1]، وذلك بهدف وصف الوضع القائم للظاهرة بشكل تفصيلي ودقيق.

أولا: الأدوات المستخدمة

اخترنا في دراستنا هذه أن نستعمل الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك نظرا لطبيعة البحث، وقد قمنا بتقديم الإستبانة إلى أفراد عينة الدراسة، وعملنا على شرح البحث وأهدافه لهم، كما أننا قمنا بشرح العبارات الغامضة لهم، وأكدنا كذلك لهم على سرية استخدام ومعالجة البيانات واقتصارها على البحث العلمي.

ثانيا: أنموذج الدراسة

يشتمل أنموذج هذه الدراسة على ثلاثة مجموعات من المتغيرات هي:

1- **المتغيرات المستقلة:** والمتمثلة في كل من:

* اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي.
* إدارة الجودة الشاملة.
* التمكين.

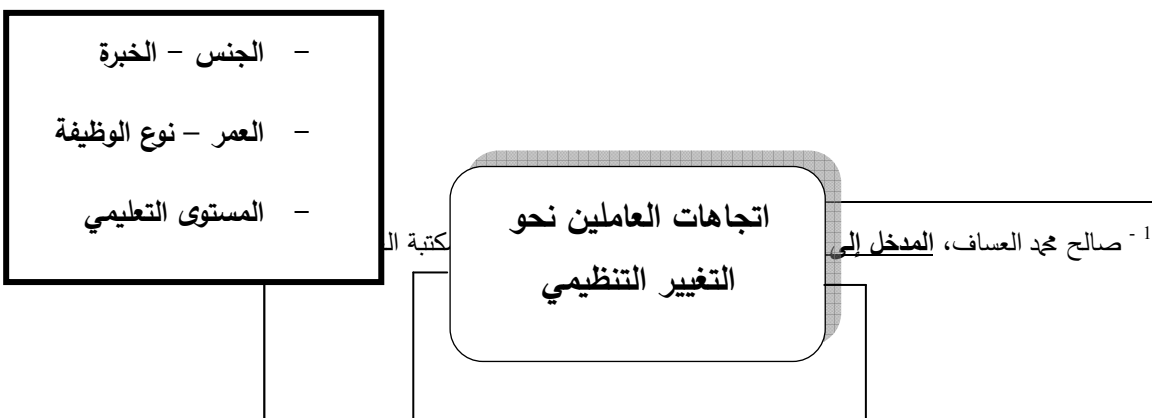
2- **المتغيرات الوسيطية:** والتي تعكس المتغيرات الشخصية للدراسة وهي:

* الجنس.
* العمر.
* سنوات الخبرة المهنية.
* المستوى التعليمي.
* نوع الوظيفة.

3- **المتغير التابع:** والمتمثل في أداء العاملين.

والشكل الآتي يوضح أنموذج الدراسة المعتمد بشكل تفصيلي:

الشكل رقم (3-2): أنموذج الدراسة



[1] - صالح محمد العساف، المدخل إلى

المصدر : من إعداد الباحثة.

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته: حصر مجتمع البحث، ومجتمع البحث يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكلة الدراسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها.

وفي دراستنا هذه مجتمع البحث شمل جميع العاملين بمؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة على اختلاف مستوياتهم(إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، والذين يبلغ عددهم 409 عامل موزعين عبر بلدياتها ودوائرها، ونظرا لصعوبة تطبيق المسح الشامل بسبب ضيق الوقت والتكلفة الكبيرة...الخ، فإننا اخترنا القيام بعملية المسح عن طريق العينة.

وقد كان حجم العينة يتمثل في 100 عامل بالمؤسسة والذين مثلوا نسبة 24.45% من مجتمع الدراسة ككل، والجدول والشكل الآتيين يوضحان بالتفصيل مكونات عينة البحث:

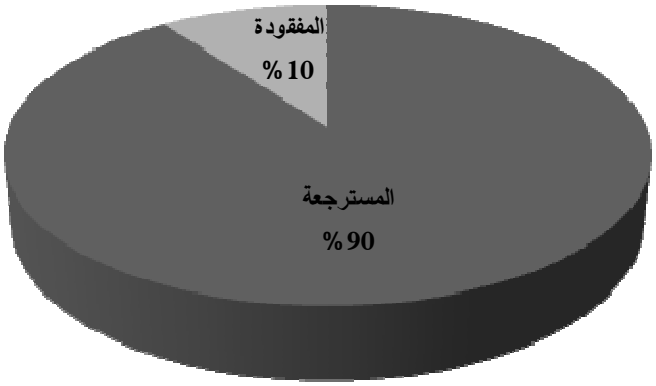
الجدول رقم (3-3): تعداد الاستبانات في الدراسة

الاستبانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النهائية
المجموع	100	90	10	11	79

النسبة المئوية	%100	%90	%10	%11	%79

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبانات المسترجعة.

الشكل رقم (3-3) : الاستبانات الموزعة المسترجعة والمفقودة



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول (3-3).

من خلال الجدول(3-1) والشكل(3-2) نلاحظ أن عدد الاستبيانات الموزعة على العاملين يبلغ 100 استبانة، استرجعنا منها 90 استبانة أي بنسبة 90% وهي نسبة جد عالية، أما الاستبانات المفقودة فكان عددها 10 بنسبة 10% وهي نسبة ضعيفة، وكان ضمن الاستبانات المسترجعة 11 استبانة مستبعدة من التحليل العام لعدم اكتمال البيانات .

ولقد بلغت نسبة الاستبانات النهائية للتحليل19.32% من حجم مجتمع الدراسة، وهذا ما جعل دراستنا تقوم على 79 استبانة نهائية.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

بناء على طبيعة المعلومات المراد جمعها وتبعا لأسلوب البحث المتبع، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا في دراستنا الميدانية على أسلوب "الاستبيان" في جمع المعلومات، وسنتطرق في هذا المطلب بشيء من التفصيل إلى بناء هذه الاستبانة وصدقها وثباتها.

أولا: بناء أداة الدراسة

تمثل الاستبانة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وقد جاءت الاستبانة الأولية في شكلها النهائي* مكونة من جزأين رئيسيين كالآتي:

الجزء الأول_ البيانات الشخصية: تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، وهي تمثل المتغيرات الوسيطية، وتشمل كلا من(الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى الدراسي، عدد الدورات التدريبية).

الجزء الثاني_المحاور الكبرى للتغيير التنظيمي: ويشمل هذا الجزء العبارات التي تتكون منها هذه الاستبانة، وهي مقسمة إلى ثلاث محاور:

- **المحور الأول:** وقد شمل الأبعاد المتعلقة بطبيعة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وقد ضم هذا المحور بعدين أساسيين نوجزهما كما يلي:
  - ✓ **مدى تبني التغيير التنظيمي:** وقد خصصنا لها العبارات التالية: (01،02،03،04،05،06،07،08،09،10،11).
  - ✓ **العوامل التي أدت إلى التغيير التنظيمي:** وقد خصصنا لها العبارات التالية: (12،13،14،15،16،17،18).
- **المحور الثاني:** وقد شمل الأبعاد المتعلقة بموقف العاملين من التغيير التنظيمي، وقد ضم هذا المحور بعدين أساسيين نوجزهما فيما يلي:
  - ✓ **اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي:** وقد خصصنا لها العبارات التالية: (19،20،21،22،23،24،25،26،27،28،29،30،31).
  - ✓ **أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي:** وقد خصصنا لها العبارات التالية: (38،39،40،32،33،34،35،36،37،41).
- **المحور الثالث:** وقد شمل الأبعاد المتعلقة بعلاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين، وقد ضم هذا المحور أربعة أبعاد أساسية نوجزها كما يلي:
  - ✓ **إدارة الأداء البشري:** وقد خصصنا لها العبارات التالية: (42،43،44،45،46،47،48).
  - ✓ **اثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين:** وقد خصصنا لها العبارات التالية: (49،50،51،52،53،54،55).
  - ✓ **إدارة الجودة الشاملة:** وقد خصصنا لها العبارات التالية: (56،57،58،59،60،61،62،63،64،65،66).

* - للاطلاع على الاستبانة الأولية يرجى الرجوع للملحق(03).

✓ **التمكين:** وقد خصصنا لها العبارات التالية: (67،68،69،70،71،72،73).

وتم اعتماد مقياس **(Likert) ليكرت الخماسي** لبيان مدى أهمية كل عبارة من العبارات لدى العاملين للمحورين الثاني والثالث، وأعطيت الإجابات على الخيارات المختلفة الأوزان التالية:

أوافق بشدة (5) علامات، أوافق (4) علامات، محايد (3) علامات، لا أوافق (2) علامة، لا أوافق بشدة (1) علامة.

ثانيا: صدق أداة الدراسة

ويقصد بصدق أداة الدراسة التأكد من أن الاستبانة صالحة لقياس ما أعدت من أجله، وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بإجراء نوعين من الاختبارات، الأول لقياس الصدق الظاهري، والثاني لقياس الصدق البنائي(قياس الاتساق الداخلي).

1- الصدق الظاهري:

لتحديد مدى صدق الاستبانة الظاهري فقد قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف وبعد موافقته عليها، قمنا بعرضها على عدد من الأساتذة ممن لديهم مساهمات فكرية ومقالات في هذا المجال ومن الاختصاصات المختلفة ، حيث قمنا بإرسال استبانة خاصة بالمحكمين*، وطلبنا منهم إبداء رأيهم فيها من ناحية مدى وضوح وملائمة محتوياتها لقياس ما وضعت له، وكذلك من ناحية مدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، وبتقديم تعديلات أو إضافة عبارات أو حذفها، وقد قمنا بتقسيم المحكمين إلى مجموعتين كالتالي:

- **المجموعة الأولى:** وتضم المحكمين على مستوى الجامعات العربية*، حيث قمنا بإرسال استبانة إلى مجموعة من الأساتذة العرب، الذين لهم علاقة بالموضوع، من جامعات سعودية، وأردنية، ومصرية، وتلقينا (05) ردود منهم.

- **المجموعة الثانية:** وتضم المحكمين على مستوى الجامعات الجزائرية**، حيث قمنا بإرسال استبانة إلى مجموعة من الأساتذة ، من جامعة المدية وجامعات وطنية أخرى، وتلقينا (12) ردا منهم.

حيث عرضت الصيغة الأولى للاستبانة على المحكمين الذين تفضلوا مشكورين بإبداء رأيهم حولها من خلال أهم الملاحظات التالية وهي:

1. كان تقسيم الاستبانة بشكل جيد، حيث شملت مختلف الجوانب.

---

* - للاطلاع على الاستبانة الخاصة بالمحكمين يرجى الرجوع إلى الملحق (04).

* - للاطلاع على قائمة المحكمين بالمجموعة الأولى يرجى الرجوع إلى الملحق (05).

** - للاطلاع على قائمة المحكمين بالمجموعة الثانية يرجى الرجوع إلى الملحق (06).

2. تقليص عدد الأسئلة، لأن الاستبانة طويلة، وتؤدي إلى الحصول على استبانات غير مكتملة المعلومات.
3. محاولة التقليص من عدد فئات العمر.
4. حذف في البيانات الشخصية متغير الدورات التدريبية وعددها.
5. بعض التصحيحات اللغوية للعبارات، وبعض التعديلات في تركيبها وحذف بعضها واستبدال عبارات أخرى بها.

ثم قمنا بتعديل الاستبانة من خلال هذه الملاحظات والاقتراحات، وتم إخراج الاستبانة النهائية*** بعد إجراء التعديلات اللازمة.

2- الصدق البنائي (الاتساق الداخلي): بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قمنا بإجراء اختبار الصدق البنائي أو الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه والجداول الآتية تبين مختلف النتائج الملخصة:

الجدول رقم (3-4): معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	0.579	دال عند 0.01
02	0.601	دال عند 0.01
03	0.427	دال عند 0.01
04	0.547	دال عند 0.01
05	0.375	دال عند 0.01
06	0.715	دال عند 0.01
07	0.552	دال عند 0.01
08	0.506	دال عند 0.01
09	0.361	دال عند 0.01
10	0.494	دال عند 0.01
11	0.470	دال عند 0.01
12	0.551	دال عند 0.01
13	0.353	دال عند 0.01
14	0.484	دال عند 0.01

*** - للاطلاع على الاستبانة النهائية يرجى الرجوع إلى الملحق (07).

15	0.369	دال عند 0.01
16	0.419	دال عند 0.01
17	0.496	دال عند 0.01
18	0.597	دال عند 0.01
19	0.372	دال عند 0.01
20	0.346	دال عند 0.01

المصدر : من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول (3-4) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الذي يصف طبيعة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة موجبة وتراوحت بين (0.715) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (06)، وبين (0.346) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (20)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات.

الجدول رقم (3-5): معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لهذا المحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
21	0.678	دال عند 0.01
22	0.694	دال عند 0.01
23	0.759	دال عند 0.01
24	0.705	دال عند 0.01
25	0.360	دال عند 0.01
26	0.584	دال عند 0.01
27	0.630	دال عند 0.01
28	0.709	دال عند 0.01
29	0.554	دال عند 0.01
30	0.523	دال عند 0.01
31	0.625	دال عند 0.01
32	0.691	دال عند 0.01
33	0.617	دال عند 0.01
34	0.531	دال عند 0.01
35	0.627	دال عند 0.01
36	0.602	دال عند 0.01

37	0.261	دال عند 0.05
38	0.284	دال عند 0.05

المصدر : من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول (3-5) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الذي يصف موقف العاملين من التغيير التنظيمي موجبة وتراوحت بين (0.759) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (23)، وبين (0.261) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (37)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) عدا العبارتين (37) و(38) فكانت دالتين إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)، مما يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات.

الجدول رقم (3-6): معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية لهذا المحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
39	0.609	دال عند 0.01
40	0.445	دال عند 0.01
41	0.568	دال عند 0.01
42	0.581	دال عند 0.01
43	0.320	دال عند 0.01
44	0.516	دال عند 0.01
45	0.505	دال عند 0.01
46	0.458	دال عند 0.01
47	0.604	دال عند 0.01
48	0.448	دال عند 0.01
49	0.607	دال عند 0.01
50	0.634	دال عند 0.01
51	0.719	دال عند 0.01
52	0.505	دال عند 0.01
53	0.722	دال عند 0.01
54	0.762	دال عند 0.01
55	0.513	دال عند 0.01
56	0.681	دال عند 0.01
57	0.582	دال عند 0.01
58	0.521	دال عند 0.01
59	0.365	دال عند 0.01

60	0.551	دال عند 0.01
61	0.575	دال عند 0.01
62	0.590	دال عند 0.01
63	0.690	دال عند 0.01
64	0.678	دال عند 0.01
65	0.468	دال عند 0.01
66	0.512	دال عند 0.01
67	0.474	دال عند 0.01
68	0.441	دال عند 0.05
69	0.370	دال عند 0.01
70	0.538	دال عند 0.01

المصدر : من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول (3-6) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الذي يصف العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين موجبة وتراوحت بين (0.762) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (54)، وبين (0.320) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (43)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) ، مما يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

ويقصد بثبات أداة الدراسة مدى خلوها من الأخطاء غير المنتظمة التي تشوب القياس[1]، وقد اعتمدنا لتقدير ثبات أداة الدراسة حساب معامل ألفا كرونباخ **(Cronbach Alpha)**، وذلك للدراسة ككل وللمحاور المشكلة لها، والجدول الآتي يوضح معاملات ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (3-7): معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
طبيعة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة	20	0.824
موقف العاملين من التغيير التنظيمي	18	0.846
علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين	32	0.925
الاستبانة ككل	70	0.895

المصدر : من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول (3-7) قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة الثلاثة والاستبانة ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمحور المتمثل في طبيعة التغيير التنظيمي وهي (0.824) أنها قيمة

[1] - رضا عبد الله أبو سريع، **تحليل البيانات باستخدام برنامج spss**، (عمان، الأردن: دار الفكر، ط1، 2004)، ص185.

عالية وهذا ما يؤكد على ثبات عال لهذا المحور، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني موقف العاملين من التغيير التنظيمي وهي (0.846) وهي قيمة عالية أيضا مما يؤكد على ثبات عال لهذا المحور، كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثالث علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين وهي (0.925) قيمة عالية جدا وهذا ما يدل على ثبات عال جدا للمحور.

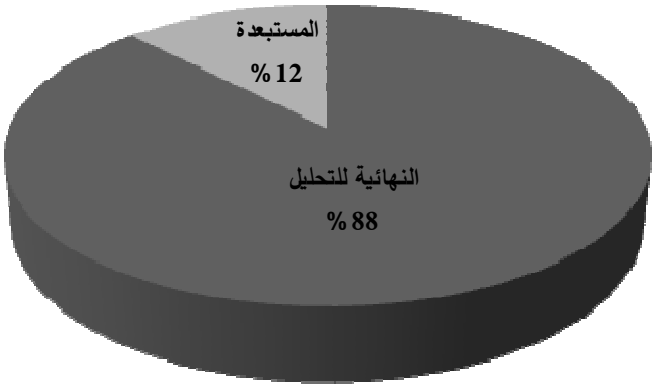
كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل وهي (0.895) أن ثبات الاستبانة ككل عال، وهذا ما يؤكد على إمكانية الاعتماد على نتائج الاستبيان والاستفادة من نتائجها في التفسير.

المطلب الثالث: إجراءات تطبيق الدراسة

بعد أن تأكدنا من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بإجراء التعديلات اللازمة حتى توصلنا إلى النموذج النهائي للاستبانة، وبعدها قمنا بالإجراءات التالية:

- تم عرض الاستبانة النهائية على الأستاذ المشرف وأعطى الموافقة عليها والشروع في تطبيق الدراسة.
- قمنا بالاتصال بمؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة، وذلك عن طريق مقابلة المسؤول المكلف بالموارد البشرية وعرضنا عليه فكرة الموضوع من أجل تطبيقها في المؤسسة.
- حصلنا على موافقة المؤسسة من أجل إجراء الدراسة الميدانية، وتم تحديد موعد لتوزيع الاستبانات.
- قمنا بتوزيع الاستبانة على العاملين بالمؤسسة بمساعدة من المسؤول المكلف بالموارد البشرية في الموعد المحدد، وقمنا بشرح بعض العبارات لبعض العاملين الذين طلبوا ذلك وحددنا لهم موعد استرجاع الاستبانات.
- بعد انتهاء الموعد المحدد قمنا بالاتصال بالمؤسسة من أجل استرجاع الاستبانات، حصلنا على بعضها والبعض الآخر مددنا لهم الموعد.
- بعد انتهاء الموعد الثاني قمنا باسترجاع أغلب الإستبانات إلا البعض.
- أنهينا الدراسة الميدانية وقد كان مجموع الاستبانات المسترجعة 90 استبانة من أصل 100 استبانة موزعة أي بنسبة 90% ، وبعد فحصها تحصلنا على 11 استبانة مستبعدة من التحليل وذلك لترك أصحابها للعديد من الأسئلة بدون إجابة و79 استبانة صالحة للتحليل، حيث قمنا بمعالجتها إحصائيا ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **spss**، والشكل التالي يوضح كلا من الاستبانات النهائية للتحليل والاستبانات المستبعدة:

الشكل رقم (3-4): الاستبانات النهائية للتحليل والمستبعدة



المصدر : من إعداد الباحثة.

من خلال الشكل (3-4) نلاحظ أن نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل نسبة جيدة، إذ بلغت حوالي 88% والسبب يعود لاعتمادنا شرح بعض العبارات للعاملين، وعليه يمكن القول أن النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكن الاسترشاد بها.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لأغراض التحليل واختبار فرضيات الدراسة فقد تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال استخدام برنامج الإعلام الآلي المسمى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له بالرمز **spss*** وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية، وذلك للتعرف على خصائص عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي **(Mean)**، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض إجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة ومن خلاله يمكن ترتيب عبارات المحاور حسب الأهمية النسبية.
- الانحراف المعياري **(Standard Deviation)**، للتعرف على مدى تركز الإجابات عن العبارات و تشتتها عن وسطها الحسابي.
- معامل ارتباط بيرسون (**Pearson Correlation)**، لمعرفة دلالات الصدق البنائي أو الاتساق الداخلي.
- معامل ألفا كرونباخ **(Cronbach Alpha)**، لمعرفة دلالة الثبات لأداة الدراسة ومحاورها.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) **(One-Way Anova)** عند مستوى معنوية

*- Statistical package for social sciences.

($\alpha \leq$ **0.05**)، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة الميدانية أي الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في اتجاهات العاملين نحو محوري الدراسة باختلاف بياناتهم الشخصية.

المبحث الثالث: عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها

سيتم في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة التي أجريت على العاملين في مؤسسة سونلغاز الجلفة بشكل مفصل، للتعرف على الخصائص الشخصية للعينة وتحليل وتفسير إجابات العاملين الخاصة بمحاور الدراسة، وأخيرا اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: البيانات الشخصية

من خلال هذا المطلب سيتم معرفة الخصائص الخاصة بأفراد عينة الدراسة من خلال متغيرات الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والخبرة، ونوع الوظيفة.

أولا: متغير الجنس

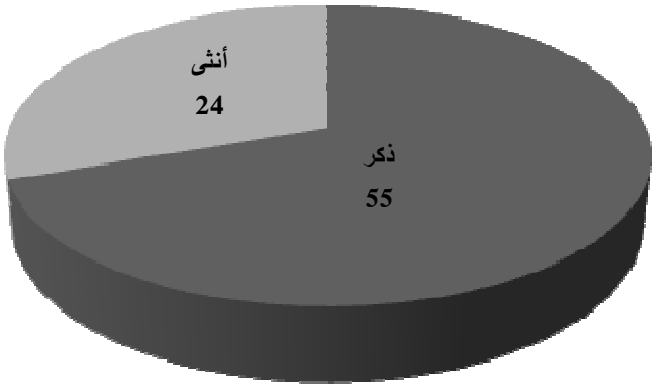
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (3-8): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	55	%69.6
أنثى	24	%30.4
المجموع	79	%100

المصدر: من إعداد الباحثة.

الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول (3-8).

من خلال الجدول (3-8) والشكل (3-5) نجد أن أفراد العينة أغلبهم ذكور إذ بلغت نسبتهم 69.6% من إجمالي عينة الدراسة، وبلغت نسبة الإناث 30.4%، وهذا يعني أن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث، ولعل هذا يتعلق بنشاطات المؤسسة وعدم اقتصارها على الوظيفة الإدارية فقط، ويرجع كذلك إلى أن مشاركة المرأة في مجال الأعمال لا تزال أقل من مشاركة الرجال.

ثانيا: متغير العمر

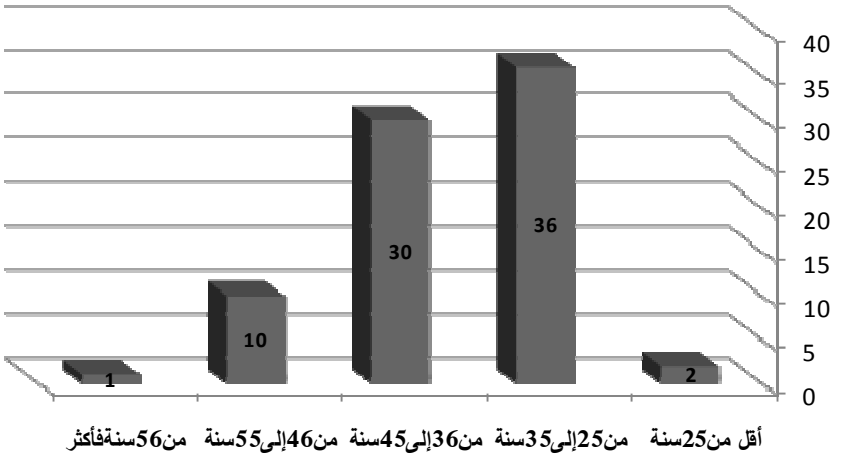
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول رقم (3-9): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	2	%2.5
من 25 إلى 35 سنة	36	%45.6
من36 إلى 45 سنة	30	%38
من 46 إلى 55 سنة	10	%12.7
من 56 سنة فأكثر	1	%1.3
المجموع	79	%100

المصدر: من إعداد الباحثة.

الشكل رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول (3-9).

من خلال الجدول (3-9) والشكل (3-6) نجد أن 45.6% تتراوح أعمارهم مابين (25 إلى 35 سنة) أي 36 فردا من عينة الدراسة، بينما 38% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (36إلى 45سنة)، تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم فيها مابين (46 إلى 55 سنة) وذلك بنسبة 12.7%، تليها الفئة العمرية أقل من (25 سنة) التي بلغت نسبتها المئوية 2.5%، في حين كان عمر عامل فقط من عينة الدراسة في الفئة من (56 سنة فأكثر) وذلك بنسبة 1.3%. وهذا ما يدل على أن نسبة كبيرة من عينة الدراسة هم من فئة الشباب الذين تقل أعمارهم عن 45 سنة، وكذلك راجع إلى استمرار المؤسسة في استقطاب الإطارات.

ثالثا: متغير المستوى التعليمي

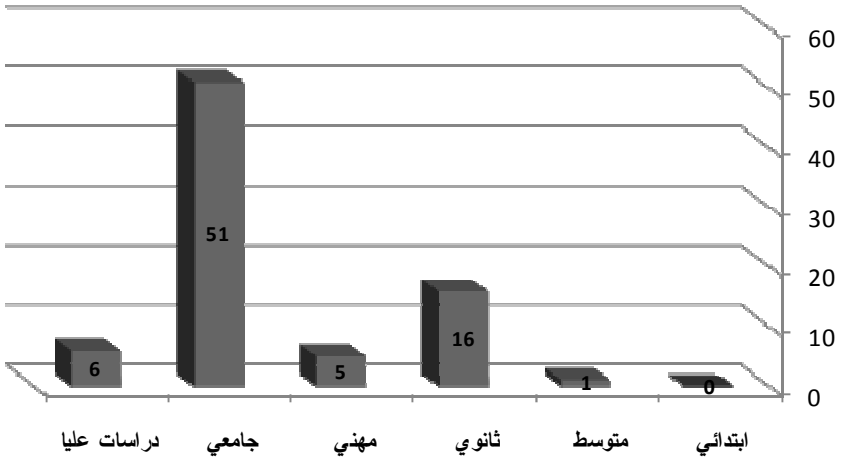
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (3-10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	0	%0
متوسط	1	%1.3
ثانوي	16	%20.3
مهني	5	%6.3
جامعي	51	%64.6
دراسات عليا	6	%7.6
المجموع	79	%100

المصدر: من إعداد الباحثة.

الشكل رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول (3-10).

من خلال الجدول (3-10) والشكل (3-7) نجد أن المستوى التعليمي الغالب على العاملين في عينة الدراسة هو الجامعي، حيث بلغت نسبة حامليه 64.6% من عينة الدراسة، يليه المستوى الثانوي إذ بلغت نسبته في عينة الدراسة 20.3%، ثم يأتي بعده المستوى المهني بنسبة 6.3%، تليه الدراسات العليا بنسبة 7.6% من عينة الدراسة، وفي عينة الدراسة نجد عاملا فقط له مستوى المتوسط إذ بلغت نسبته من عينة الدراسة 1.3%، أما المستوى الابتدائي فلا يوجد في عينة الدراسة. وهذا يعني أن المستوى الجامعي هو الغالب ويفسر ذلك بطبيعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة التي تتميز بالتقنية المعقدة، وأغلب فئة الجامعيين نجدهم مهندسين وتقنيين.

رابعا: متغير الخبرة المهنية

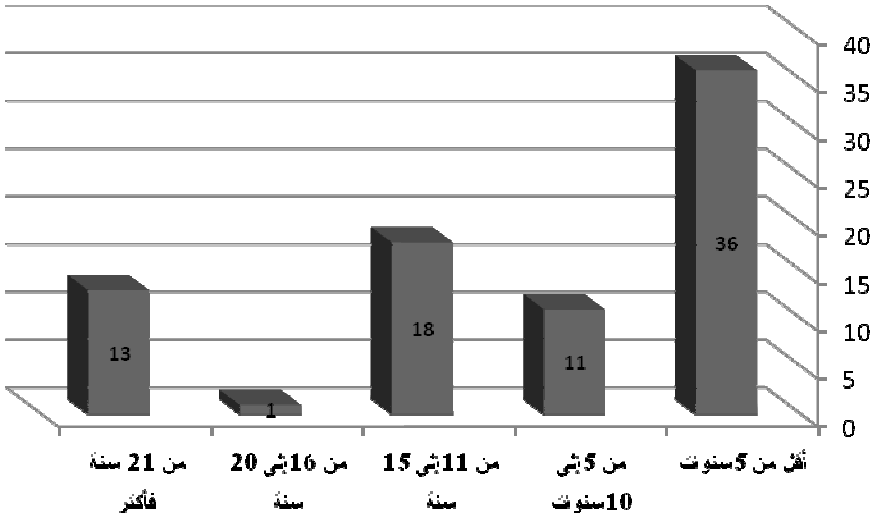
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم (3-11): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

سنوات الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	36	%45.6
من 5 إلى 10 سنوات	11	%13.9
من 11 إلى 15 سنة	18	%22.8
من 16 إلى 20 سنة	1	%1.3
من 21 سنة فأكثر	13	%16.5
المجموع	79	%100

المصدر: من إعداد الباحثة.

الشكل رقم (3-8): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول (3-11).

يتضح من خلال الجدول (3-11) والشكل (3-8) أن فئة الخبرة الأكثر انتشارا في عينة الدراسة هي (أقل من 5 سنوات) بنسبة مئوية بلغت 45.6%، تلتها الفئة مابين (11إلى 15 سنة) بنسبة مئوية بلغت 22.8% من عينة الدراسة، تلتها الفئة (من 21 سنة فأكثر) بنسبة مئوية بلغت 16.5%، تلتها الفئة مابين (5 إلى 10 سنوات) بنسبة مئوية بلغت 13.9%، في حين بلغت نسبة الفئة مابين (16 إلى 20 سنة) 1.3%.

خامسا: متغير نوع الوظيفة

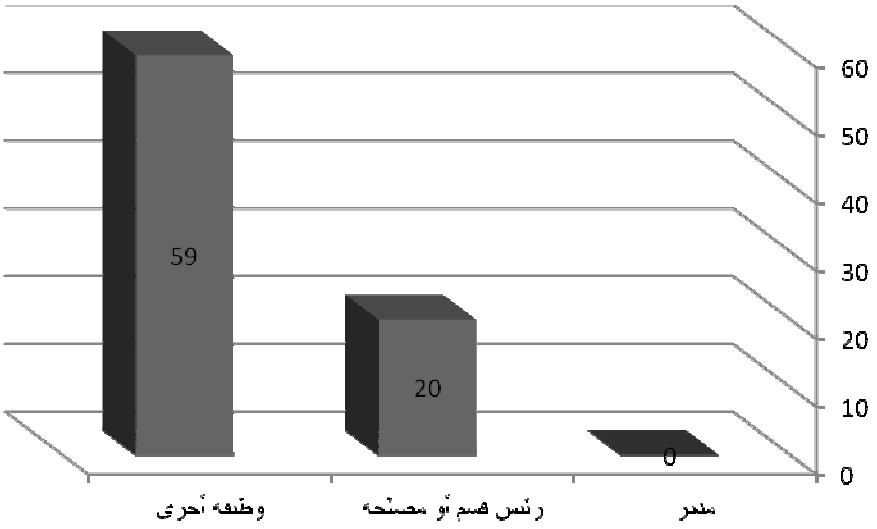
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة:

الجدول رقم (3-12): توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير	0	%0
رئيس قسم أو مصلحة	20	%25.3
وظيفة أخرى	59	%74.7
المجموع	79	%100

المصدر: من إعداد الباحثة.

الشكل رقم (3-9): توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول (3-12).

يتضح من الجدول (3-12) والشكل (3-9) أن الوظيفة الأكثر انتشارا في عينة الدراسة هي وظائف بمسميات أخرى (كهربائي التوزيع، غازي التوزيع، تقني في الإعلام الآلي، عون تجاري، عون رئيسي لتسيير الأعمال،...الخ) إذ بلغت نسبتها 74.7%، تلتها وظيفة رئيس قسم أو مصلحة بنسبة مئوية بلغت 25.3%، في حين أن وظيفة المدير لا توجد في عينة الدراسة.

المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بعرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة، وتحليلها وتفسيرها، وذلك للتعرف على اتجاهات العاملين بسونلغاز الجلفة نحو كل من محاور الدراسة.

أولا: ما هي طبيعة التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بالجلفة؟

نهدف من خلال هذا المحور إلى إلقاء الضوء على اتجاهات العاملين بمؤسسة سونلغاز الجلفة حول طبيعة التغيير التنظيمي في المؤسسة وذلك من خلال التساؤلين: ما مدى تبني المؤسسة التي تعملون بها للتغيير التنظيمي؟ وما هي العوامل التي تؤدي إلى التغيير التنظيمي؟

1- ما مدى تبني المؤسسة التي تعملون بها للتغيير التنظيمي؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بهذا التساؤل، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (3-13): استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف مدى تبني المؤسسة للتغيير التنظيمي

العبـــارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
1- تحاول مؤسستكم باستمرار جمع معلومات عن بيئتها الداخلية والخارجية.	19	33	13	12	02	3.70	1.078	06
	%24.1	%41.8	%16.5	%15.2	%2.5			
2- تستغل مؤسستكم كل قدراتها وإمكانياتها لغرض تحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية.	13	37	16	10	03	3.59	1.032	07
	%16.5	%46.8	%20.3	%12.7	%3.8			
3- تعمل مؤسستكم بصفة مستمرة على الاستفادة من الفرص التي تأتيها من بيئتها الخارجية والتقليل من المخاطر والتهديدات.	17	43	07	12	00	3.82	0.944	04
	%21.5	%54.4	%8.9	%15.2	%00			
4- تسعى مؤسستكم إلى التفاعل والتكيف مع كل الأطراف الخارجية والداخلية (النقابات، جمعيات حماية المستهلك، جماعات الضغط...الخ).	17	28	16	16	02	3.53	1.119	08
	%21.5	%35.4	%20.3	%20.3	%2.5			
5- تمتلك المؤسسة الكفاءات البشرية لتحقيق التغيير التنظيمي المنشود.	17	45	09	07	01	3.89	0.891	02
	%21.5	%57	%11.4	%8.9	%1.3			
6- تعمل الإدارة العليا على خلق ثقافة التغيير بين الموظفين.	11	18	21	22	07	3.05	1.197	11
	%13.9	%22.8	%26.6	%27.8	%8.9			
7- تعمل المؤسسة على تغيير وسائلها وأساليبها باستمرار لتلائم الحالة المطلوبة.	13	22	20	20	04	3.25	1.160	09
	%16.5	%27.8	%25.3	%25.3	%5.1			
8- العلاقة بين العاملين بالمؤسسة ملائمة لإحداث التغيير.	09	26	18	21	05	3.16	1.137	10
	%11.4	%32.9	%22.8	%26.6	%6.3			
9- تتسم الإجراءات التي تنظم العمل في المؤسسة بالمرونة.	03	24	21	27	04	2.94	1.004	12
	%3.8	%30.4	%26.6	%34.2	%5.1			
10- لدى المؤسسة قدرة الحصول على الموارد البشرية الضرورية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية.	22	37	09	08	03	3.85	1.063	03
	%27.8	%46.8	%11.4	%10.4	%3.8			

11- لدى المؤسسة قدرة التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة.	27	41	05	05	01	4.11	0.877	01
	%34.2	%51.9	%6.3	%6.3	%1.3			
12- لدى المؤسسة القدرة على توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب بما يسهل تقديم الخدمة للعميل بسرعة وبكفاءة عالية للتكيف مع البيئة الخارجية .	21	34	13	07	04	3.77	1.097	05
	%26.6	%43	%16.5	%8.9	%5.1			
المتوسط العام لمدى تبني المؤسسة للتغيير التنظيمي						**3.55**	**0.373**	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق (8).

يتضح من الجدول (3-13) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تتبنى التغيير التنظيمي، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.55) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.4 – 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره (0.373) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا التساؤل.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (3-13) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم **(11)** والتي تتمثل في: " لدى المؤسسة قدرة التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.11) وتقع ضمن المدى(3.4 – 4.19) ويشير إلى الاستجابة أوافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.877)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة لها إمكانية إدخال وسائل وأساليب حديثة في أعمالها وذلك من خلال التكنولوجيا المتطورة والسائدة.

2- جاءت العبارة رقم **(05)** والتي تتمثل في: " تمتلك المؤسسة الكفاءات البشرية لتحقيق التغيير التنظيمي المنشود" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.89) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ (0.891)، حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة لديها موارد بشرية كفأة لتنفيذ التغيير التنظيمي أي كفاءات بشرية واعية لأسباب التغيير ونتائجه.

3- جاءت العبارة رقم **(10)** والتي تتمثل في: " لدى المؤسسة قدرة الحصول على الموارد البشرية الضرورية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.85) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ (1.063)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة لها إمكانية استقطاب الموارد البشرية في أي وقت وفقا لظروف المؤسسة واحتياجاتها، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

4- جاءت العبارة رقم (**03**) والتي تتمثل في: " تعمل مؤسستكم بصفة مستمرة على الاستفادة من الفرص التي تأتيها من بيئتها الخارجية والتقليل من المخاطر والتهديدات" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.82) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ (0.944)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تعمل على مواكبة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية، وتستغل الايجابية منها، وتعمل على مواجهة مخاطرها.

5- جاءت العبارة رقم (**12**) والتي تتمثل في: " لدى المؤسسة القدرة على توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب بما يسهل تقديم الخدمة للعميل بسرعة وبكفاءة عالية للتكيف مع البيئة الخارجية" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.77) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ (1.097)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تستطيع توفير المعلومات في الوقت المناسب وذلك عن طريق التغذية العكسية من أجل رضا العميل والتكيف مع البيئة الخارجية، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

6- جاءت العبارة (**01**) والتي تتمثل في: " تحاول مؤسستكم باستمرار جمع معلومات عن بيئتها الداخلية والخارجية" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.70) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ (1.078)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تعمل على جمع المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية والمتمثلة في طرق، وأساليب العمل، وعناصر المناخ السائدة، والمعلومات الخاصة بالعاملين، ومعلومات البيئة الخارجية، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

7- جاءت العبارة (**02**) والتي تتمثل في: " تستغل مؤسستكم كل قدراتها وإمكانياتها لغرض تحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.59) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(1.032)، وهذا ما يؤكد أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تعمل على التكيف مع البيئة الخارجية وذلك بكل قدراتها وإمكانياتها، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

8- جاءت العبارة رقم (**04**) والتي تتمثل في: " تسعى مؤسستكم إلى التفاعل والتكيف مع كل الأطراف الخارجية والداخلية (النقابات، جمعيات حماية المستهلك، جماعات الضغط...الخ)" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.53) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق

وبانحراف معياري يقدر بـ (1.119)، وهذا ما يؤكد على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تهتم وتعمل على التكيف مع كل من الأطرف الخارجية والداخلية، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

9- جاءت العبارة رقم **(07)** والتي تتمثل في: " تعمل المؤسسة على تغيير وسائلها وأساليبها باستمرار لتلائم الحالة المطلوبة" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.25) وتقع ضمن المدى (2.6 – 3.39) والذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ(1.160)، وهذا ما يؤكد على أن أفراد العينة لهم رأي محايد في أن المؤسسة تقوم بالتغيير باستمرار، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

10- جاءت العبارة رقم **(08)** والتي تتمثل في: " العلاقة بين العاملين بالمؤسسة ملائما لإحداث التغيير" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.16) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ (1.137)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد فيما يتعلق بالعلاقة بين العاملين على أنها ملائمة لتنفيذ التغيير، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

11- جاءت العبارة رقم **(06)** والتي تتمثل في: " تعمل الإدارة العليا على خلق ثقافة التغيير بين الموظفين" في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.05) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ (1.197)، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة لهم رأي محايد فيما يخص أن الإدارة العليا تقوم بدعم التغيير عن طريق نشر ثقافته للموظفين، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

12- جاءت العبارة رقم **(09)** والتي تتمثل في: " تتسم الإجراءات التي تنظم العمل في المؤسسة بالمرونة" في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.94) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ (1.004)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد فيما يخص أن إجراءات العمل قابلة للتغيير وليست ثابتة، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

2- ما هي العوامل التي تؤدي إلى التغيير التنظيمي؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بهذا التساؤل، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (3-14): استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف العوامل التي تؤدي إلى التغيير التنظيمي

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
13- كثرة النزاعات والصراعات بين العاملين والإدارة أو بين العاملين مع بعضهم البعض.	13	18	24	17	07	3.16	1.203	08
	%16.5	%22.8	%30.4	%21.5	%8.9			
14- انخفاض مردودية وأداء الموظفين.	13	25	15	18	08	3.21	1.257	07
	%16.5	%31.6	%19	%22.8	%10.1			
15- زيادة نفقات المؤسسة وتراجع أرباحها.	13	33	09	19	05	3.38	1.201	06
	%16.5	%41.8	%11.4	%24.1	%6.3			
16- بسبب قوة التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية للمؤسسة.	11	36	19	08	05	3.51	1.061	02
	%13.9	%45.6	%24.1	%10.1	%6.3			
17- عدم المرونة في التعامل مع الأحداث.	09	32	24	13	01	3.44	0.944	04
	%11.4	%40.5	%30.4	%16.5	%1.3			
18- الروتين في تنفيذ المهام.	13	36	13	11	06	3.49	1.153	03
	%16.5	%45.6	%16.5	%13.9	%7.6			
19- عدم مناسبة نظام الترقية بالمؤسسة.	12	30	19	14	04	3.40	1.104	05
	%15.2	%38	%24.1	%17.7	%5.1			
20- انخفاض الروح المعنوية للعاملين.	20	27	12	17	03	3.56	1.195	01
	%25.3	%34.2	%15.2	%21.5	%3.8			
المتوسط العام للعوامل التي تؤدي إلى التغيير التنظيمي						**3.40**	**0.142**	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق (8).

يتضح من الجدول (3-14) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك عوامل تؤدي إلى التغيير التنظيمي، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.40) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.4 – 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره (0.142) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا التساؤل.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (3-14) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم **(20)** والتي تتمثل في: " انخفاض الروح المعنوية للعاملين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.56) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ (1.195)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنه من العوامل التي تؤدي

إلى التغيير التنظيمي هي انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، وذلك أن العاملين عند تدني معنوياتهم يكون انجازهم للعمل غير جيد لذا يتطلب إجراء التغيير، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

2- جاءت العبارة رقم **(16)** والتي تتمثل في: " بسبب قوة التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية للمؤسسة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.51) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ (1.061)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن التغيرات التي تطرأ في البيئة الخارجية كشدة المنافسة والعولمة...الخ تحتم على المؤسسة إجراء تغييرات تنظيمية، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

3- جاءت العبارة رقم **(18)** والتي تتمثل في: " الروتين في تنفيذ المهام" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.49) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ (1.153)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن من أسباب التغيير التنظيمي الروتين في تنفيذ المهام، وتعكس هذه النتيجة أن التغيير التنظيمي يقضي على الملل في إنجاز الأعمال، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

4- جاءت العبارة رقم **(17)** والتي تتمثل في: " عدم المرونة في التعامل مع الأحداث" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.44) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ (0.944)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على التعامل مع الأحداث بنفس الروتين دون التغيير يؤدي إلى إحداث التغيير التنظيمي.

5- جاءت العبارة رقم **(19)** والتي تتمثل في: " عدم مناسبة نظام الترقية بالمؤسسة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.40) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ (1.104)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنه من العوامل التي تؤدي إلى التغيير التنظيمي عدم رضا العاملين بنظام الترقية السائد في المؤسسة، وذلك أنه يؤدي إلى مشاكل ومعوقات بين الإدارة والعاملين، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

6- جاءت العبارة رقم **(15)** والتي تتمثل في: " زيادة نفقات المؤسسة وتراجع أرباحها" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.38) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ (1.201)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لديهم رأي محايد فيما يخص هذا

السبب، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات على هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

7- جاءت العبارة رقم **(14)** والتي تتمثل في: " انخفاض مردودية وأداء الموظفين" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.21) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ (1.257)، وهذا ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لديهم رأي محايد فيما يخص هذا السبب، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

8- جاءت العبارة رقم **(13)** والتي تتمثل في: " كثرة النزاعات والصراعات بين العاملين والإدارة أو بين العاملين مع بعضهم البعض" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.16) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ(1.203)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لديهم رأي محايد فيما يخص هذا السبب، وذلك لتكتمهم عن الصراعات التي تحدث بينهم، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

ثانيا: ما موقف العاملين من التغيير التنظيمي؟

نهدف من خلال هذا المحور إلى إلقاء الضوء على موقف العاملين بمؤسسة سونلغاز الجلفة من التغيير التنظيمي في المؤسسة وذلك من خلال التساؤلين: ما هي اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي؟ وما هي أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي؟

1- ما هي اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بهذا التساؤل، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (3-15): استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			

	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
21- يشكل التغيير المرتقب بالنسبة لك حالة من القلق.	10	28	16	20	05	3.23	1.154	05
	%12.7	%35.4	%20.3	%25.3	%6.3			
22- ترى أن التغيير لا يعود بالمنفعة على العاملين وعلى المؤسسة.	08	14	18	33	06	2.81	1.133	09
	%10.1	%17.7	%22.8	%41.8	%7.6			
23- تخاف من التغيير لأنك تراه قفزة نحو المجهول.	06	25	09	31	08	2.87	1.191	08
	%7.6	%31.6	%11.4	%39.2	%10.1			
24- تعتبر أن التغيير سيكون مفيدا لأطراف أخرى وليس مفيدا لك.	06	32	17	21	03	3.21	1.046	06
	%7.6	%40.5	%21.5	%26.6	%3.8			
25- لديك شك في الأفراد الذين يقودون التغيير في مؤسستك.	12	35	18	11	03	3.53	1.036	01
	%15.2	%44.3	%22.8	%13.9	%3.8			
26- ترى أن القيم السائدة في مؤسستكم تتعارض مع التغيير.	07	32	19	19	02	3.29	1.015	03
	%8.9	%40.5	%24.1	%24.1	%2.5			
27- لا تشعر بالرضا لأنك ترى أن التغيير ليس نابعا منك بل مفروض عليك.	13	30	15	14	07	3.35	1.209	02
	%16.5	%38	%19	%17.7	%8.9			
28- يقلل التغيير في محيط العمل من قدرتي على التحكم في مهامي للعمل.	07	24	17	27	04	3.04	1.103	07
	%8.9	%30.4	%21.5	%34.2	%5.1			
29- أنا في العادة أرفض الأفكار الجديدة.	01	05	14	43	16	2.14	0.858	10
	%1.3	%6.3	%17.7	%54.4	%20.3			
30- أشعر أن التغيير يدفعني للعمل بشكل أفضل.	13	18	26	21	01	3.26	1.071	04
	%16.5	%22.8	%32.9	%26.6	%1.3			
المتوسط العام لاتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي						**3.07**	**0.393**	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق (8).

يتضح من الجدول (3-15) أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أن للعاملين اتجاهات نحو التغيير التنظيمي، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.07) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (2.6 – 3.39) وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق. وانحراف معياري قدره (0.393) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا التساؤل.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (3-15) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم **(25)** والتي تتمثل في: " لديك شك في الأفراد الذين يقودون التغيير في مؤسستك" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.53) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ (1.036)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن لديهم شكا في قادة التغيير في المؤسسة ويرجع السبب إلى اعتقاد الأفراد العاملين أن التغيير يعود بالمنفعة والفوائد للقادة فقط، ويرجع كذلك إلى عدم إبراز القادة في – البداية – أهداف ونتائج

التغيير للعاملين، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

2- جاءت العبارة رقم (**27**) والتي تتمثل في: " لا تشعر بالرضا لأنك ترى أن التغيير ليس نابعا منك بل مفروض عليكم" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.35) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ (1.209)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد فيما يخص أن التغيير مفروض عليهم، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

3- جاءت العبارة رقم (**26**) والتي تتمثل في: " ترى أن القيم السائدة في مؤسستكم تتعارض مع التغيير" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.29) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ (1.015)، وهذا ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد فيما يخص أن القيم السائدة في المؤسسة تتعارض مع التغيير، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

4- جاءت العبارة رقم (**30**) والتي تتمثل في: " أشعر أن التغيير يدفعني للعمل بشكل أفضل" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.26) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ (1.071)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد فيما يخص أن التغيير يجعلهم يعملون بشكل أفضل، وربما يرجع هذا إلى أن العاملين يؤدون عملهم بحسب معنوياتهم، فإذا كانت مرتفعة يكون العمل أفضل والعكس صحيح، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

5- جاءت العبارة رقم (**21**) والتي تتمثل في: " يشكل التغيير المرتقب بالنسبة لك حالة من القلق" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.23) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ (1.154)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد فيما يخص أن التغيير المنتظر يشكل لهم قلقا وخوفا وذلك تحسبا لنتائجه، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

6- جاءت العبارة رقم (**24**) والتي تتمثل في: " تعتبر أن التغيير سيكون مفيدا لأطراف أخرى وليس مفيدا لك" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.21) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ (1.046)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد فيما يخص أن التغيير سيعود بالمنفعة لأطراف أخرى ولا يفيدهم هم، وهذا راجع ربما إلى أن

العاملين لا يرون فوائد ملموسة للتغيير، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

7- جاءت العبارة رقم **(28)** والتي تتمثل في: " يقلل التغيير في محيط العمل من قدرتي على التحكم في مهامي للعمل" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.04) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ (1.103)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد فيما يخص أن التغيير يقلل من التحكم في مهام العمل، ويرجع هذا إلى أن التحكم في مهام العمل لا يتعلق فقط بالتغيير وإنما يتعلق بعوامل أخرى كالمشاكل بين الإدارة والعاملين و المكان المناسب للعمل...الخ، لكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

8- جاءت العبارة رقم **(23)** والتي تتمثل في: " تخاف من التغيير لأنك تراه قفزة نحو المجهول" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.87) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ (1.191)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد فيما يخص الخوف من التغيير لأنهم يرونه قفزة نحو المجهول، لكن يجب على المؤسسة تنفيذ التغيير التنظيمي حسب خطواته وتوعية العاملين به، ولكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

9- جاءت العبارة رقم **(22)** والتي تتمثل في: " ترى أن التغيير لا يعود بالمنفعة على العاملين وعلى المؤسسة" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.81) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ (1.133)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد فيما يخص منفعة التغيير بالنسبة للعاملين والمؤسسة، ولكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

10- جاءت العبارة رقم **(29)** والتي تتمثل في: " أنا في العادة أرفض الأفكار الجديدة " في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.14) وتقع ضمن المدى (1.8 – 2.59) الذي يشير إلى استجابة لا أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ (0.858)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على رفضهم للأفكار الجديدة مما يشير إلى أنهم يدعمون التغيير.

2- ما هي أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بهذا التساؤل، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (3-16): استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
31- الخوف من انخفاض الأجر أو من فقدان المكافآت.	12	24	17	21	05	3.21	1.184	02
	%15.2	%30.4	%21.5	%26.2	%6.3			
32- الخوف من فقدان الوظيفة.	08	33	11	20	07	3.19	1.188	03
	%10.1	%41.8	13.9	%25.3	8.9			
33- تعارض التغيير التنظيمي مع قيم الموظف ومبادئه.	04	24	23	22	06	2.97	1.050	06
	%5.1	%30.4	%29.1	%27.8	%7.6			
34- زيادة العمل نتيجة للتغيير التنظيمي.	05	24	28	15	07	3.06	1.054	04
	%6.3	%30.4	%35.4	%19	%8.9			
35- الوقت غير ملائم للتغيير التنظيمي.	04	26	25	17	07	3.04	1.055	05
	%5.1	%32.9	%31.6	%21.5	%8.9			
36- فرض التغيير التنظيمي بالقوة.	07	24	21	19	08	3.04	1.148	05
	%8.9	%30.4	%26.6	%24.1	%10.1			
37- الفهم الخاطئ للتغيير التنظيمي.	09	35	20	11	04	3.43	1.034	01
	%11.4	%44.3	%25.3	%13.9	%5.1			
38- نقص خبرتي للتكيف مع التغيير التنظيمي.	04	19	25	26	05	2.89	1.012	07
	%5.1	%24.1	%31.6	%32.9	%6.3			
المتوسط العام لأسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي						**3.10**	**0.168**	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق (8).

يتضح من الجدول (3-16) أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد فيما يتعلق بأسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.10) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (2.6 - 3.39) وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره (0.168) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا التساؤل.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (3-16) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم **(37)** والتي تتمثل في: " الفهم الخاطئ للتغيير التنظيمي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.43) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ (1.034)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن من أهم أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي فهمهم الخاطئ وعدم استيعابهم له، ولكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

2- جاءت العبارة رقم (**31**) والتي تتمثل في: " الخوف من انخفاض الأجر أو من فقدان المكافآت" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.21) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ (1.184) ، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد فيما يخص أن من أسباب مقاومة التغيير الخوف من انخفاض الأجر، ولكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

3- جاءت العبارة رقم (**32**) والتي تتمثل في: " الخوف من فقدان الوظيفة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.19) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ (1.188)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد فيما يتعلق بمقاومة التغيير لسبب الخوف من فقدان الوظيفة، ولكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها، ويلاحظ أيضا أن نسبة (51.9) موافقون على أن من أسباب مقاومة العاملين للتغيير خوفهم من التخلي عنهم بعد حدوث التغيير التنظيمي.

4- جاءت العبارة رقم (**34**) والتي تتمثل في: " زيادة العمل نتيجة للتغيير التنظيمي" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.06) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ (1.054)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد في أن التغيير التنظيمي يؤدي إلى تكثيف العمل وزيادة ساعات العمل وبالتالي تجعل العاملين يقاومون هذا التغيير، ولكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

5- جاءت العبارتان رقم (**35**) و(**36**) واللتان تتمثلان على التوالي في: " الوقت غير ملائم للتغيير التنظيمي" و" فرض التغيير التنظيمي بالقوة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.04) وتقعان ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ (1.055) و(1.148) على التوالي، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد فيما يخص هذين السببين، ولكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هاتين العبارتين، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لهما.

6- جاءت العبارة رقم (**33**) والتي تتمثل في: " تعارض التغيير التنظيمي مع قيم الموظف ومبادئه" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.97) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ (1.050)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد فيما يتعلق أن من أسباب مقاومة العاملين للتغيير تعارض هذا الأخير مع مبادئهم وقيمهم، ولكن

يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

7- جاءت العبارة رقم **(38)** والتي تتمثل في: " نقص خبرتي للتكيف مع التغيير التنظيمي" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.89) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ (1.012)، وهذا ما يدل على أن العاملين لهم رأي محايد فيما يخص أن نقص الخبرة يؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي، ولكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

ثالثا: ما علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين؟

نهدف من خلال هذا المحور إلى إلقاء الضوء على علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين وذلك من خلال التساؤلات التالية: كيف تتم إدارة الأداء البشري؟ ما هي مكاسب ومزايا التغيير التنظيمي؟ ما هي أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء؟ ما هي أهمية التمكين في تحسين الأداء؟

1- كيف تتم إدارة الأداء البشري؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بهذا التساؤل، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (3-17): استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف إدارة الأداء البشري

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
39- يتسم نظام تقييم الأداء في المؤسسة بمرونة.	03	42	11	18	05	3.25	1.056	05
	%3.8	%53.2	%13.9	%22.8	%6.3			
40- يتم تقييم أداء الموارد البشرية باستمرار.	08	42	13	15	01	3.52	0.959	03
	%10.1	%53.2	%16.5	%19	%13			
41- يتم تقييم الموارد البشرية على أسس موضوعية وبدون محاباة.	06	19	21	26	07	2.89	1.109	08
	%7.6	%24.1	%26.6	%32.9	%8.9			
42- يوجد اهتمام من قبل المؤسسة بنتائج تقييم الأداء.	05	34	17	19	04	3.21	1.046	06
	%6.3	%43	%21.5	%24.1	%5.1			
43- يطلع الموظف في المؤسسة على نتائج تقييم أدائه السنوي.	12	46	08	08	05	3.66	1.061	01
	%15.2	%58.2	%10.1	%10.1	%6.3			
44- تكون معايير الأداء محددة ومعروفة لدى العاملين.	15	32	12	18	02	3.51	1.119	04
	%19	%40.5	%15.2	%22.8	%2.5			
45- تكون طرق وأساليب إنجاز العمل في	18	32	11	14	04	3.58	1.172	02

المؤسسة واضحة للجميع وغير غامضة.	%22.8	%40.5	%13.9	%17.7	%5.1			
46- تتم مناقشة نتائج الأداء بين الإدارة والعاملين.	10	26	12	26	05	3.13	1.191	07
	%12.7	%32.9	%15.2	%32.9	%6.3			
المتوسط العام لإدارة الأداء البشري						**3.34**	**0.265**	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق (8).

يتضح من الجدول (3-17) أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد فيما يتعلق بأن هناك أهمية لإدارة الأداء البشري، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.34) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (2.6 – 3.39) وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره (0.265) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا التساؤل.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (3-17) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم **(43)** والتي تتمثل في: " يطلع الموظف في المؤسسة على نتائج تقييم أدائه السنوي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.66) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ (1.061)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم يطلعون على نتائج تقييم أدائهم السنوي، وهذا يعني أن المؤسسة لا تتبع سياسة سرية التقييم، ولكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

2- جاءت العبارة رقم **(45)** والتي تتمثل في: " تكون طرق وأساليب إنجاز العمل في المؤسسة واضحة للجميع وغير غامضة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.58) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ (1.172)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تستعمل وسائل غير معقدة مما يسهل على العامل إنجاز عمله بطريقة جيدة، ولكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

3- جاءت العبارة رقم **(40)** والتي تتمثل في: " يتم تقييم أداء الموارد البشرية باستمرار" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.52) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ (0.959)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون أنه يتم تقييم أدائهم باستمرار، وذلك من أجل إعطاء العامل فكرة عن إنجازه كتغذية راجعة لتحسين مستوى أدائه.

4- جاءت العبارة رقم (**44**) والتي تتمثل في: " تكون معايير الأداء محددة ومعروفة لدى العاملين" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.51) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف يقدر بـ(1.119)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن الأداء يقيم على أساس معايير مثلا كالإنتاجية أو ساعات العمل وتكون هذه المعايير محددة في سجلات ومعروفة لجميع العاملين، ولكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

5- جاءت العبارة رقم (**39**) والتي تتمثل في: " يتسم نظام تقييم الأداء في المؤسسة بمرونة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.25) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ(1.056)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد في أن نظام التقييم يتسم بالمرونة في المؤسسة، ولكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

6- جاءت العبارة رقم (**42**) والتي تتمثل في: " يوجد اهتمام من قبل المؤسسة بنتائج تقييم الأداء" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.21) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ(1.046)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد فيما يتعلق باهتمام المؤسسة بنتائج تقييم الأداء وذلك عن طريق الترقيات والمكافآت...الخ، ولكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

7-جاءت العبارة رقم (**46**) والتي تتمثل في: " تتم مناقشة نتائج الأداء بين الإدارة والعاملين" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.13) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف يقدر بـ(1.191)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد فيما يتعلق بمناقشتهم لنتائج أدائهم وذلك من أجل تصحيح الأخطاء أو الطعون، ولكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

8-جاءت العبارة رقم (**41**) والتي تتمثل في: " يتم تقييم الموارد البشرية على أسس موضوعية وبدون محاباة" في المرتبة الثامنة بمتوسط يقدر بـ(2.89) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف يقدر بـ(1.109)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي في أنه يتم تقييم الموارد البشرية على أسس موضوعية أي بدون أسس غير معقولة ولا يتقبلها العاملون، ولكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

2- ما هي مكاسب ومزايا التغيير التنظيمي بعد حدوثه؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بهذا التساؤل، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (3-18): استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف مكاسب ومزايا التغيير التنظيمي

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
47- زيادة إنتاجية العاملين ومردوديتهم.	11	43	13	12	00	3.67	0.902	01
	%13.9	%54.4	%16.5	%15.2	%00			
48- الإقلال من الصراعات وضغوط العمل لدى العاملين.	09	45	16	08	01	3.67	0.858	01
	%11.4	%57	%20.3	%10.1	%1.3			
49- زيادة الدافعية للعمل ورفع الروح المعنوية للعاملين.	09	43	13	12	02	3.57	0.970	03
	%11.4	%54.4	%16.5	%15.2	%2.5			
50- خفض التكاليف والمصاريف في المؤسسة.	05	41	18	13	02	3.43	0.929	04
	%6.3	%51.9	%22.8	%16.5	%2.5			
51- يساهم التغيير في مؤسستكم في زيادة سرعة الأداء وتخفيض التأخيرات.	08	46	11	11	03	3.57	0.983	03
	%10.1	%58.2	13.9%	%13.9	%3.8			
52- يؤدي التغيير في مؤسستكم إلى التقليل من الأخطاء وتخفيض العيوب في الخدمات المقدمة.	09	45	11	11	03	3.58	0.995	02
	%11.4	%57	%13.9	%13.9	%3.8			
53- أدت التغييرات التي أحدثتها مؤسستكم إلى تطوير كفاءات وتنمية مهارات العاملين.	09	35	15	17	03	3.38	1.066	05
	%11.4	%44.3	%19	%21.5	%3.8			
54- تساهم التغييرات التي طبقتها مؤسستكم في زيادة رضا الزبائن وولائهم.	09	36	13	18	03	3.38	1.078	05
	%11.4	%45.6	%16.5	%22.8	%3.8			
المتوسط العام لمكاسب ومزايا التغيير التنظيمي بعد حدوثه						**3.53**	**0.119**	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق (8).

يتضح من الجدول (3-18) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك مكاسب ومزايا من التغيير التنظيمي، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.53) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.4 – 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف

معياري قدره (0.119) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا التساؤل.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (3-18) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

1- جاءت العبارتان رقم **(47)** و**(48)** واللتان تتمثلان على التوالي في: " زيادة إنتاجية العاملين ومردوديتهم" و" الإقلال من الصراعات وضغوط العمل لدى العاملين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.67) وتقعان ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.902) و(0.858) على التوالي، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بأن التغيير التنظيمي يؤدي إلى زيادة إنتاجية العامل وهذا نتيجة إدخال أساليب جديدة أو تكنولوجيا حديثة، ويؤدي كذلك إلى التقليل من الصراعات وضغوط العمل، والصراع يحدث نتيجة مثلا تنافس العاملين في المؤسسة أو سوء الاتصال بسبب غموض الدور، وتشويه المعلومات.

2- جاءت العبارة رقم **(52)** والتي تتمثل في: " يؤدي التغيير في مؤسستكم إلى التقليل من الأخطاء وتخفيض العيوب في الخدمات المقدمة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.58) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.995)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن التغيير التنظيمي يؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة وذلك بالاعتماد على الجودة في الخدمة.

3- جاءت العبارتان **(49)** و**(51)** واللتان تتمثلان على التوالي في: " زيادة الدافعية للعمل ورفع الروح المعنوية للعاملين" و" يساهم التغيير في مؤسستكم في زيادة سرعة الأداء وتخفيض التأخيرات" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.57) وتقعان ضمن المدى الذي يشر إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.970) و(0.983) على التوالي، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن التغيير يساهم في تشجيع العاملين على العمل والتزامهم بمواعيد عملهم.

4- جاءت العبارة رقم **(50)** والتي تتمثل في: " خفض التكاليف والمصاريف في المؤسسة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.43) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.929)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن من مكاسب التغيير التنظيمي خفض التكاليف في المؤسسة.

5- جاءت العبارتان رقم **(53)** و**(54)** واللتان تتمثلان على التوالي في: " أدت التغييرات التي أحدثتها مؤسستكم إلى تطوير كفاءات وتنمية مهارات العاملين" و" تساهم التغييرات التي طبقتها مؤسستكم في زيادة رضا الزبائن وولائهم" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.38) وتقعان ضمن المدى

الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ(1.066) و(1.078) على التوالي، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد فيما يتعلق بأن التغيير الذي أحدثته المؤسسة أدى إلى تنمية مهارات العاملين وزيادة رضا العملاء، ولكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

3- ما هي أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بهذا التساؤل، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (3-19): استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
55- تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لها علاقة بالجودة الشاملة.	15	46	11	05	02	3.85	0.893	05
	%19	%58.2	%13.9	%6.3	%2.5			
56- تعمل الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات بناء□ على أساليب علمية.	09	44	17	06	03	3.63	0.922	07
	%11.4	%55.7	%21.5	%7.6	%3.8			
57- تقوم إدارة الجودة الشاملة على التخطيط لأداء العمل.	08	46	15	07	03	3.62	0.924	08
	%10.1	%58.2	%19	%8.9	%3.8			
58- تؤدي إلى الاعتماد على الذات في إنجاز العمل.	07	43	21	05	03	3.58	0.886	09
	%8.9	%54.4	%26.6	%6.3	%3.8			
59- العمل بروح الفريق يساعد على الرفع من وتيرة العمل لدى العاملين.	27	42	07	03	00	4.18	0.747	01
	%34.2	%53.2	%8.9	%3.8	%00			
60- تعمل على تحمل المسؤولية عن العمل الشخصي.	20	45	12	01	01	4.04	0.758	02
	%25.3	%57	%15.2	%1.3	%1.3			
61- تؤدي إلى التواصل مع الآخرين لأداء العمل بصورة جيدة.	20	46	08	04	01	4.01	0.824	03
	%25.3	%58.2	%10.1	%5.1	%1.3			
62- تقدم مستوى متميزا من الخدمة للعملاء.	19	39	17	04	00	3.92	0.813	04
	%24.1	%49.4	%21.5	%5.1	%00			
63- تعمل على رفع معدل رضا العاملين.	21	29	19	09	01	3.76	1.015	06
	%26.6	%36.7	%24.1	%11.4	%1.3			
64- تعمل على إعطاء العاملين الصلاحية للتغيير في طرق أداء أعمالهم.	12	31	19	15	02	3.45	1.047	10
	%15.2	%39.2	%24.1	%19	%2.5			
المتوسط العام لأهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء						**3.80**	**0.235**	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق (8).

يتضح من الجدول (3-19) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك أهمية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.80) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.4 - 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره (0.235) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا التساؤل.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (3-19) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم **(59)** والتي تتمثل في: " العمل بروح الفريق يساعد على الرفع من وتيرة العمل لدى العاملين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.18) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.747)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن الاعتماد على الأسلوب الجماعي يعمل على تحسن كفاءتهم وقدراتهم على التحسين المستمر للأداء.

2- جاءت العبارة رقم **(60)** والتي تتمثل في: " تعمل على تحمل المسؤولية عن العمل الشخصي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.04) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.758)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على تحمل العامل مسؤولية عمله من أخطاء أو مشاكل ...الخ.

3- جاءت العبارة رقم **(61)** والتي تتمثل في: " تؤدي إلى التواصل مع الآخرين لأداء العمل بصورة جيدة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.01) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.824)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن إدارة الجودة الشاملة تسهل عملية الاتصال بينهم مما يؤدي إلى أداء العمل بصورة جيدة.

4- جاءت العبارة رقم **(62)** والتي تتمثل في: " تقدم مستوى متميزا من الخدمة للعملاء" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.92) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.813)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن إدارة الجودة الشاملة تقدم مستوى متميز من الخدمة للعملاء وذلك من خلال التحسين المستمر لمستوى أدائها.

5- جاءت العبارة رقم **(55)** والتي تتمثل في: " تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لها علاقة بالجودة الشاملة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.85) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.893)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية تتعلق بالجودة الشاملة.

6- جاءت العبارة رقم (**63**) والتي تتمثل في: " تعمل على رفع معدل رضا العاملين" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.76) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(1.015)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على رضا العاملين، ولكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

7- جاءت العبارة رقم (**56**) والتي تتمثل في: " تعمل الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات بناء على أساليب علمية" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.63) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.922)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن الجودة الشاملة تعمل على اتخاذ القرارات بطريقة علمية وليس بطريقة تقليدية.

8- جاءت العبارة رقم (**57**) والتي تتمثل في: " تقوم إدارة الجودة الشاملة على التخطيط لأداء العمل" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.62) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.924)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون أنه يتم التخطيط للأداء وذلك في ظل إدارة الجودة الشاملة.

9- جاءت العبارة رقم (**58**) والتي تتمثل في: " تؤدي إلى الاعتماد على الذات في إنجاز العمل" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.58) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(0.886)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى اعتماد العامل على أداء عمله دون اللجوء إلى الآخرين.

10- جاءت العبارة رقم (**64**) والتي تتمثل في: " تعمل على إعطاء العاملين الصلاحية للتغيير في طرق أداء أعمالهم" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.45) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(1.047)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن إدارة الجودة الشاملة تمنح العاملين الحرية في تغيير طرق انجازهم لمهامهم، ولكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

4- ما هي أهمية التمكين في تحسين الأداء؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بهذا التساؤل، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (3-20): استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف أهمية التمكين في تحسين الأداء

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
65- يقوم الموظفون بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال الإدارة.	09	23	16	26	05	3.06	1.158	06
	%11.4	%29.1	%20.3	%32.9	%6.3			
66- تلقى مبادرات واجتهادات الموظفين الشخصية تشجيع ودعم الإدارة.	11	28	19	18	03	3.33	1.094	05
	%13.9	%35.4	%24.1	%22.8	%3.8			
67- يتاح للعاملين الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالهم.	13	29	17	16	04	3.40	1.137	03
	%16.5	%36.7	%21.5	%20.3	%5.1			
68- يجد العاملون سهولة في التواصل مع مدراهم.	14	29	12	21	03	3.38	1.169	04
	%17.7	%36.7	%15.2	%26.6	%3.8			
69- لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية أداء الوظيفة.	11	33	19	12	04	3.44	1.071	02
	%13.9	%41.8	%24.1	%15.2	%5.1			
70- أقوم بتصحيح الأخطاء حين وقوعها بما لدي من سلطة.	20	41	08	09	01	3.89	0.960	01
	%25.3	%51.9	%10.1	%11.4	%1.3			
المتوسط العام لأهمية التمكين في تحسين الأداء						**3.42**	**0.269**	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق (8).

يتضح من الجدول (3-20) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك أهمية للتمكين في تحسين الأداء، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.42) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.4 – 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره (0.269) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا التساؤل.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (3-20) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم (**70**) والتي تتمثل في: " أقوم بتصحيح الأخطاء حين وقوعها بما لدي من سلطة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.89) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف يقدر بـ(0.960)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم يستطيعون تصحيح الأخطاء في أعمالهم بمقدار ما لديهم من سلطة.

2- جاءت العبارة رقم (**69**) والتي تتمثل في: " لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية أداء الوظيفة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.44) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(1.0171)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن

المؤسسة تمكن عامليها من انجاز مهامهم بالطريقة التي يختاروها، ولكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

3- جاءت العبارة رقم **(67)** والتي تتمثل في: " يتاح للعاملين الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالهم" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.40) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(1.137)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن لهم الحرية في اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز عملهم، ولكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

4- جاءت العبارة رقم **(68)** والتي تتمثل في: " يجد العاملون سهولة في التواصل مع مدراهم" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.38) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ(1.169)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد فيما يتعلق بسهولة اتصالهم مع المدراء، ولكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

5- جاءت العبارة رقم **(66)** والتي تتمثل في: " تلقى مبادرات واجتهادات الموظفين الشخصية تشجيع ودعم الإدارة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.33) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ(1.094)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد فيما يتعلق أن الإدارة تقوم بتشجيع الأفراد على الإبداع من خلال توفير لهم الأرضية المناسبة للقيام بالأعمال المسندة إليهم، ولكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

6- جاءت العبارة رقم **(65)** والتي تتمثل في: " يقوم الموظفون بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال الإدارة" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.06) وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ(1.158)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد في أن هناك مشاركة للعاملين في كل ما يتعلق بالمؤسسة من قرارات، ولكن يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

المطلب الثالث: اختبار فرضية الدراسة الميدانية

نسعى من خلال هذا المطلب إلى اختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية والتي جاءت كما يلي:

" **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو محاور البحث بالمؤسسة محل الدراسة باختلاف الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة المهنية، ونوع الوظيفة**"،

ومن أجل التحقق من صحتها أجرينا اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وقمنا بتقسيم الفرضية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات فرعية.

ولكل فرضية فرعية فرضيتان كما يلي:

1- فرضية العدم (ف0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة تعزى للمتغير.

2- الفرضية البديلة (ف1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة تعزى للمتغير.

فإذا كانت قيمة الدلالة لـ (ف) المحسوبة أقل أو تساوي (0.05) فإننا نقبل الفرضية البديلة (ف1)، ونرفض فرضية العدم (ف0).

وإذا كانت قيمة الدلالة لـ (ف) المحسوبة أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم (ف0)، ونرفض الفرضية البديلة (ف1).

أولا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تضمنت الفرضية الفرعية الأولى ما يلي: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو محور طبيعة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة المهنية، ونوع الوظيفة".

ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي، وتوصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-21): نتائج تحليل التباين الأحادي بشأن الفروق في درجة الاتجاه نحو طبيعة التغيير في المؤسسة محل الدراسة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف)	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0.354	0.354	1	1.298	0.258	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	21.006	0.273	77			
العمر	بين المجموعات	0.336	0.084	4	0.295	0.880	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	21.025	0.284	74			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	2.216	0.554	4	2.142	0.084	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	19.144	0.259	74			

سنوات الخبرة	بين المجموعات	1.173	0.293	4	1.075	0.375	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	20.188	0.273	74			
نوع الوظيفة	بين المجموعات	0.161	0.161	1	0.586	0.446	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	21.199	0.275	77			

المصدر: من إعداد الباحثة.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (3-21) والمتعلقة بتحليل التباين لاتجاهات العاملين نحو طبيعة التغيير في المؤسسة وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها يمكننا التوصل إلى ما يلي:

1- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** لاتجاهات العاملين نحو محور طبيعة التغيير التنظيمي باختلاف متغير **الجنس (ذكر، أنثى)**، وذلك لكون قيمة الدلالة المحسوبة (0.258) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يؤكد أن العاملين من كلا الجنسين لهما نفس الاتجاه نحو طبيعة التغيير في المؤسسة.

2- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** لاتجاهات العاملين نحو محور طبيعة التغيير التنظيمي باختلاف متغير **العمر (أقل من 25سنة، من 25سنة إلى 35سنة، من 36سنة إلى 45سنة، من 46سنة إلى 55سنة، من 56سنة فأكثر)**، وذلك لكون قيمة الدلالة المحسوبة (0.880) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يؤكد أن العاملين مهما كان عمرهم فإن لهم نفس الاتجاه نحو طبيعة التغيير في المؤسسة.

3- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** لاتجاهات العاملين نحو محور طبيعة التغيير التنظيمي باختلاف متغير **المستوى التعليمي (ابتدائي، متوسط، ثانوي، مهني، جامعي، دراسات عليا)**، وذلك لكون قيمة الدلالة المحسوبة (0.084) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يؤكد أن العاملين مهما كان مستواهم الدراسي فإن لهم نفس الاتجاه نحو طبيعة التغيير في المؤسسة.

4- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** لاتجاهات العاملين نحو محور طبيعة التغيير التنظيمي باختلاف متغير **سنوات الخبرة المهنية (أقل من 5سنوات، من 5سنوات إلى 10سنوات، من 11سنة إلى 15سنة، من 16سنة إلى 20سنة، من 21سنة فأكثر)**، وذلك لكون قيمة الدلالة المحسوبة (0.375) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يؤكد أن العاملين مهما كانت سنوات خبرتهم فإن لهم نفس الاتجاه نحو طبيعة التغيير في المؤسسة.

5- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** لاتجاهات العاملين نحو محور طبيعة التغيير التنظيمي باختلاف متغير **نوع الوظيفة (مدير، رئيس قسم أو مصلحة، وظيفة أخرى)**، وذلك لكون قيمة الدلالة

المحسوبة (0.446) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يؤكد أن العاملين مهما كانت وظيفتهم فإن لهم نفس الاتجاه نحو طبيعة التغيير في المؤسسة.

انطلاقا من هذه النتائج نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو طبيعة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية، نوع الوظيفة).

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تضمنت الفرضية الفرعية الثانية ما يلي: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو محور موقف العاملين من التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة المهنية، ونوع الوظيفة".

ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي، وتوصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-22): نتائج تحليل التباين الأحادي بشأن الفروق في درجة الاتجاه نحو موقف العاملين من التغيير التنظيمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف)	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0.267	0.267	1	0.812	0.370	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	25.342	0.329	77			
العمر	بين المجموعات	0.388	0.097	4	0.284	0.887	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	25.221	0.341	74			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	1.586	0.396	4	1.221	0.309	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	24.023	0.325	74			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	0.763	0.191	4	0.568	0.686	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	24.845	0.336	74			
نوع الوظيفة	بين المجموعات	0.309	0.309	1	0.939	0.336	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	25.300	0.329	77			

المصدر: من إعداد الباحثة.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (3-22) والمتعلقة بتحليل التباين لإجابات العاملين نحو موقفهم من التغيير التنظيمي وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها يمكننا التوصل إلى ما يلي:

1- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** لإجابات العاملين نحو محور موقفهم من التغيير التنظيمي باختلاف متغير **الجنس (ذكر، أنثى)**، وذلك لكون قيمة الدلالة المحسوبة (0.370) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يؤكد أن العاملين من كلا الجنسين لهما نفس الاتجاه نحو الموقف من التغيير التنظيمي.

2- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** لإجابات العاملين نحو محور موقفهم من التغيير التنظيمي باختلاف متغير **العمر (أقل من 25سنة، من 25سنة إلى 35سنة، من 36سنة إلى 45سنة، من 46سنة إلى 55سنة، من 56سنة فأكثر)**، وذلك لكون قيمة الدلالة المحسوبة (0.887) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يؤكد أن العاملين مهما كان عمرهم فإن لهم نفس الاتجاه نحو الموقف من التغيير التنظيمي.

3- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** لإجابات العاملين نحو محور موقفهم من التغيير التنظيمي باختلاف متغير **المستوى التعليمي (ابتدائي، متوسط، ثانوي، مهني، جامعي، دراسات عليا)**، وذلك لكون قيمة الدلالة المحسوبة (0.309) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يؤكد أن العاملين مهما كان مستواهم الدراسي فإن لهم نفس الاتجاه نحو الموقف من التغيير التنظيمي.

4- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** لإجابات العاملين نحو محور موقفهم من التغيير التنظيمي باختلاف متغير **سنوات الخبرة المهنية (أقل من 5سنوات، من 5سنوات إلى 10سنوات، من 11سنة إلى 15سنة، من 16سنة إلى 20سنة، من 21سنة فأكثر)**، وذلك لكون قيمة الدلالة المحسوبة (0.686) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يؤكد أن العاملين مهما كانت سنوات خبرتهم فإن لهم نفس الاتجاه نحو الموقف من التغيير التنظيمي.

5- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** لإجابات العاملين نحو محور موقفهم من التغيير التنظيمي باختلاف متغير **نوع الوظيفة (مدير، رئيس قسم أو مصلحة، وظيفة أخرى)**، وذلك لكون قيمة الدلالة المحسوبة (0.336) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يؤكد أن العاملين مهما كانت وظيفتهم فإن لهم نفس الاتجاه نحو الموقف من التغيير التنظيمي.

انطلاقا من هذه النتائج نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات العاملين نحو الموقف من التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية، نوع الوظيفة).

ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تضمنت الفرضية الفرعية الثالثة ما يلي: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو محور علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات والخبرة المهنية، ونوع الوظيفة".

ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي، وتوصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-23): نتائج تحليل التباين الأحادي بشأن الفروق في درجة الاتجاه نحو علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف)	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0.171	0.171	1	0.553	0.459	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	23.728	0.308	77			
العمر	بين المجموعات	1.418	0.354	4	1.167	0.333	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	22.481	0.304	74			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	1.152	0.288	4	0.937	0.448	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	22.747	0.307	74			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	1.247	0.312	4	1.019	0.403	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	22.652	0.306	74			
نوع الوظيفة	بين المجموعات	0.059	0.059	1	0.192	0.663	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	23.839	0.310	77			

المصدر : من إعداد الباحثة.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (3-23) والمتعلقة بتحليل التباين لاتجاهات العاملين نحو علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في المؤسسة وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها يمكننا التوصل إلى ما يلي:

1- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** لاتجاهات العاملين نحو محور علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين باختلاف متغير **الجنس (ذكر، أنثى)**، وذلك لكون قيمة الدلالة المحسوبة (0.459) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يؤكد أن العاملين من كلا الجنسين لهما نفس الاتجاه نحو علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في المؤسسة.

2- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** لاتجاهات العاملين نحو محور علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين باختلاف متغير **العمر (أقل من 25سنة، من 25سنة إلى 35سنة، من 36سنة إلى 45سنة، من 46سنة إلى 55سنة، من 56سنة فأكثر)**، وذلك لكون قيمة الدلالة المحسوبة (0.333) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يؤكد أن العاملين مهما كان عمرهم فإن لهم نفس الاتجاه نحو علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في المؤسسة.

3- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** لاتجاهات العاملين نحو محور علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين باختلاف متغير **المستوى التعليمي (ابتدائي، متوسط، ثانوي، مهني، جامعي، دراسات عليا)**، وذلك لكون قيمة الدلالة المحسوبة (0.448) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يؤكد أن العاملين مهما كان مستواهم الدراسي فإن لهم نفس الاتجاه نحو علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في المؤسسة.

4- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** لاتجاهات العاملين نحو محور علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين باختلاف متغير **سنوات الخبرة المهنية (أقل من 5سنوات، من 5سنوات إلى 10سنوات، من 11سنة إلى 15سنة، من 16سنة إلى 20سنة، من 21سنة فأكثر)**، وذلك لكون قيمة الدلالة المحسوبة (0.403) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يؤكد أن العاملين مهما كانت سنوات خبرتهم فإن لهم نفس الاتجاه نحو علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في المؤسسة.

5- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** لاتجاهات العاملين نحو محور علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين باختلاف متغير **نوع الوظيفة (مدير، رئيس قسم أو مصلحة، وظيفة أخرى)**، وذلك لكون قيمة الدلالة المحسوبة (0.663) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يؤكد أن العاملين مهما كانت وظيفتهم فإن لهم نفس الاتجاه نحو علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في المؤسسة.

انطلاقا من هذه النتائج نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية، نوع الوظيفة).

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الجلفة، واستعملنا الاستبانة كأداة للدراسة، وقمنا باختبار صدقها الظاهري من خلال عرضها على جملة من الأساتذة، وبعد إجراء التعديلات اللازمة عليها، قمنا بتوزيعها على العاملين في المؤسسة.

وبعد ذلك قمنا بتفريغ الاستبانة من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss) وإجراء مختلف الاختبارات الإحصائية (التكرارات، النسب المئوية، معامل بيرسون، معامل ألفا كرونباخ، تحليل التباين الأحادي).

حيث توصلنا من خلال معامل الارتباط بيرسون (الصدق البنائي لأداة الدراسة) إلى نتائج إيجابية، ودعمناها باختبار ثبات الدراسة بواسطة معامل ألفا كرونباخ الذي بلغت قيمته للدراسة ككل (0.895) وهي قيمة عالية مما يدل على ثبات الاستبانة.

وانطلاقا من عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، توصلنا إلى قوة العلاقة بين الإطار النظري والتطبيقي الذي تناولته الدراسة، حيث تؤكد لنا مدى اهتمام ووعي العاملين بالمؤسسة بضرورة وحتمية التغيير من أجل التقدم وذلك نتيجة لطبيعة التغيرات المتسارعة التي تحدث في البيئة الخارجية، ويظهر التغيير التنظيمي من خلال اهتمام المؤسسة بعدة محاور أساسية تمس عملية التغيير واعتمادها على مداخله كإدارة الجودة الشاملة من خلال تهيئة الأرضية اللازمة، وذلك من خلال ترسيخ فكرة جديدة أساسها التحسين المستمر وكذلك من خلال اكتساب مهارات ومحاولة نشر روح فرق العمل الجماعي، وكذا الاهتمام بالتمكين حيث تعمل المؤسسة على إشراك العاملين في اتخاذ قراراتها ودعمهم وتشجيعهم على الإبداع.

ومن خلال اختبار الفرضية بعد تفريعها إلى فرضيات فرعية، ومن خلال اختبار تحليل التباين الأحادي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو محاور الدراسة باختلاف المتغيرات الشخصية التي يتميزون بها (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية، نوع الوظيفة).

خـــــاتمة عامة

لقد أصبح التغيير حقيقة لابد منها، فالعصر الحالي هو عصر التغيرات السياسية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية، وعالم اليوم هو عالم تعددت فيه المؤثرات وتنوعت فيه 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 كونه سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم فهو يمس الأفراد والمؤسسات دون استثناء. وقد أصبحت كل مؤسسة تواجه مواقف جديدة، وأضحى المسير أمام حالة مفروضة تغيرت فيها المفاهيم والأسس والقيم والأعراف السائدة، فوضع الجميع أمام مواقف لا تترك مجالا للاختيار إما السير معها ومجاراتها لمواكبة ما يحصل وربما تحقيق السبق فيها، وإما مواجهتها بقصد الصدام معها وتحمل نتائج ذلك الخيار. فلا مجال للوقوف موقف المتفرج، كما أن العمل على اكتشاف التغيرات ومحاولة التعامل معها أصبح غير كاف، بل يجب توقعها أو ربما المبادرة بإحداثها، فالمبادرة هي التي تحقق النتائج الجيدة وليس القدرة على رد الفعل. فضلا عن هذا فإن مواجهة تحديات التغيير تتطلب وجود أفراد لديهم القدرة و المهارات اللازمة. هنا يبرز دور رأس المال البشري من خلال الوظائف التي يؤديها ومن خلال أدائه، حيث أصبح اليوم يعتبر من أهم عناصر العمل الاستراتيجي في المؤسسات، لكونه أصبح يمثل ذلك العنصر الأساسي والمطلب الحيوي لأي مؤسسة من خلال تنظيم وتفعيل وتوجيه ورقابة ذلك المورد.

ولكي يكون التغيير التنظيمي ناجحا لا بد من الإعداد له من خلال الاتصال بمختلف الأطراف التي يمسها التغيير، ثم تقديم المعلومات الكافية عن الهدف من التغيير والحصول على رد فعل إيجابي وأخيرا تنفيذ التغيير، وإدارة المعوقات والمشاكل وردود الأفعال السلبية. واتخاذ القرار المناسب سواء بالاستمرار في التنفيذ، أو التعديل أو الإلغاء. وبالتالي فإن التغيير التنظيمي أمر محتوم لا يمكن لا رفضه ولا تجاهله بل مواجهته بوجود خطة للتغيير التنظيمي محكمة ومدروسة بدقة.

وتعد إدارة الجودة الشاملة مدخل للتغيير في المؤسسة لتحسين أداء العاملين، ويمكن القول أن هذا المدخل يستند إلى فكر وفلسفة تسعى إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة بمختلف أنواعها سواء أكانت مادية أم بشرية، وتسعى المؤسسة عن طريق هذا التوظيف لهذه الموارد إلى تحقيق الجودة الشاملة في كل عملياتها ونشاطاتها، وهذا من خلال تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن بشكل مستمر، بالتركيز على مجموعة من العوامل من أهمها العملاء سواء أكانوا داخليين أم خارجيين. أما مدخل إعادة الهندسة فيستند إلى فكرة التغيير الشامل للعمليات الإدارية بالمؤسسة بهدف التحسين الجذري في الأداء. تعتبر إعادة الهندسة من أهم برامج التغيير التنظيمي تعقيدا، وذلك لما تحمله هذه الإعادة من تغييرات جذرية وفي كل المجالات مما يؤدي إلى ارتفاع حدة المقاومة من

طرف الأفراد، وهذا ما يؤدي بالمؤسسة من أجل نجاح هذا الأسلوب إلى تطبيق التدريب والتعليم للعمال والتركيز على روح الفريق وكذلك الاستفادة من التدريب المتاح للمديرين والعاملين. وعلى المؤسسة كذلك من أجل نجاح عملية التغيير التنظيمي اعتماد سياسة تمكين العاملين.

ولوضع الدراسة محل التطبيق، قمنا بإسقاطها على الواقع العملي لمؤسسة سونلغاز ولاية الجلفة، من خلال توزيع استمارة استبانة على عينة من العاملين بالمؤسسة، وقد توصلنا إلى أن العاملين واعون لحتمية التغيير التنظيمي وضرورته.

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بكل من الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية.

أولا- نتائج الدراسة النظرية: من خلال عرضنا الجانب النظري للدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن إدراج أهمها فيما يلي:

1- التغيير التنظيمي أمر حتمي وضرورة لا يمكن للمؤسسات تجنبه أو تجاهله، فهو عملية مستمرة ومتجددة، إذ يعتبر مواكبة للتغيرات والمستجدات وتماشيا مع الظروف السائدة في العالم.

2- يوجد فرق بين التغير والتغيير التنظيمي، فالأول هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المؤسسات وتحدث دون تخطيط مسبق، أما التغيير التنظيمي لا يتم بشكل عشوائي ولكنه يكون مخططا وموجها نحو أهداف محددة ومقصود إدخاله في المؤسسة.

3- التغيير التنظيمي قد يحدث لفترة قصيرة وليس لزاما أن يحتل مساحة زمنية طويلة المدى، ذلك أن التغيير قصير الأجل يعتبر تغييرا إجرائيا أكثر منه تغييرا هيكليا لأنه يهدف إلى التكيف مع الموقف العاجل، أما التغيير طويل الأمد فهو التغيير الذي يرتبط باستراتيجيات المؤسسة وأهدافها.

4- قد تبادر المؤسسة بنفسها إلى القيام بعملية التغيير التنظيمي، أو تعتمد على مستشار خارجي، أو تعتمد على البديلين معا مع تحديد المؤسسة لدورها من جهة، ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره من جهة أخرى.

5- يرتبط التغيير في المؤسسة مهما كان نوعه وطبيعته بعوامل تمس البيئة الخارجية (سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية...) وعوامل تمس البيئة الداخلية (تنظيم، أفراد، ظروف العمل...) وبعد دراسة العوامل تختار مدخل التغيير الذي يلائمها.

6- التغيير في المؤسسة يشمل مجالات مختلفة، منها كتغيير سلوكيات العاملين أو تغيير هيكلية المؤسسة، أو التعديل في الأهداف والسياسات كما قد يشمل الجوانب التنظيمية والتكنولوجيا والثقافية وغيرها للتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية ولتحقيق مجموعة من الأهداف.

7- تتكون عملية التغيير التنظيمي من ستة عناصر رئيسية ينصح كل من يتعامل مع التغيير وإحداثه؛ دراستها والتعرف على كيفية التعامل معها وهي: موضوع التغيير، المغير، المؤيد للتغيير، المحايد، المقاوم، مقاومة مقاومة التغيير.

8- للتغيير التنظيمي عدة نماذج لمراحله من أهمها نموذج لوين ويقترح هذا النموذج المراحل التالية للتغيير التنظيمي: الإذابة وتعني محاولة إثارة ذهن الأفراد لضرورة الحاجة للتغيير. التغيير ويعني تحديد المديرين لمكامن التغيير ومنها الهيكلية أو الأفراد أو الثقافة...الخ، التجميد وتعني محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من خلال التغيير التنظيمي.

9- يعتبر التطوير التنظيمي من التطبيقات الرئيسية للتغيير التنظيمي بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية، والسلوك التنظيمي، والهيكل التنظيمي، وإجراءات وطرق العمل في المؤسسة.

10- التطوير التنظيمي هو وظيفة إدارية تدار من أعلى المستويات التنظيمية لزيادة فعالية وحيوية المؤسسة.

11- التطوير التنظيمي يتعامل مع التغيير بفعالية ويساعد المؤسسات على التأقلم مع بيئتها المتقلبة ويمكنها من إحداث تحسينات وسد الثغرات التي تحدث نتيجة التطور الهائل في التقنية أو التغيير في الاحتياجات الإنسانية.

12- قد يأخذ التطوير التنظيمي مدى طويلا قبل أن تظهر نتائجه وقد يكلف كثيرا من الاحتياجات المادية مما يجعل الجهات التي تلجأ إليه تضيق به لبطئه وتكلفته العالية.

13- من خصائص التطوير التنظيمي أن الأفراد يتعلمون من خلال الخبرة العلمية في بيئة التدريب أنواع المشكلات التي يواجهونها أثناء العمل.

14- من أساليب التطوير التنظيمي في تشكيل فرق العمل، تدريب الحساسية، والشبكة الإدارية، والإدارة بالأهداف، والإثراء الوظيفي.

15- تتمثل مراحل التطوير التنظيمي في ما يلي: الدراسة التشخيصية للتعرف على محاور المؤسسة وهي الإنسان ثم نظم العمل ثم معدات وتسهيلات العمل، ووضع خطة التطوير، التهيئة لقبول التطوير ورعايته، والمتابعة التصحيحية.

16- إن مجرد طرح أي فكرة بخصوص التغيير التنظيمي والتجديد بين الأفراد في المؤسسات، غالبا ما يجد الفرد نفسه أمام المقاومة، وهذا أمر طبيعي خاصة إذا لم تتوافر المعلومات الكافية حول العملية، مما ينجم عنه سوء الفهم والخوف من هذا التغيير الذي يمثل برأيهم تهديدا لمراكزهم

وسلطاتهم، وهذه المقاومة قد تنتهي بالرفض والمعارضة إذ لم يدرك المخططون للتغيير التنظيمي ذلك.

17- لمقاومة التغيير التنظيمي بعض النواحي الإيجابية من بينها: أنها تكشف عن عدم فعالية عملية الاتصال في المؤسسة، وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات، وتكشف عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المؤسسة.

18- من الآثار المترتبة عن مقاومة التغيير التنظيمي ضغوط العمل حيث أن تزايد الضغط واستمراره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء، والصراع التنظيمي الذي يحدث بين الأفراد.

19- من بين الاستراتيجيات العامة لتقليص مقاومة التغيير التنظيمي نجد ما يلي: التعليم والاتصال، مشاركة الأفراد في تنفذ التغيير، التسهيل والدعم، التفاوض، القوة والإكراه الصريح والضمني.

20- الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ومن الضروري أن يفهم جميع العاملين أهداف الأداء حتى يتسنى لهم تحقيقها بشكل فعال.

21- الفعالية هي النسبة بين الأهداف المحققة والأهداف الموضوعة مسبقا، ولهذا كلما كانت النتائج قريبة من الأهداف كانت المؤسسة فعالة، أما الكفاءة فهي معيار الرشد في استخدام الموارد المتاحة.

22- يتجسد الأداء بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة.

23- الإنتاجية تعكس الرشد في الأداء، أي كيفية استخدام أساليب وطرق الإنتاج المؤدية للنتائج.

24- تتم إدارة الأداء وفق مجموعة من العمليات المتشابكة التي تهدف إلى وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة، وتتمثل هذه العمليات في تخطيط الأداء، توجيهه، تشخيصه، وعملية تحسين الأداء وتطويره.

25- الأداء البشري هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويقاس أداء الفرد على أساس الأبعاد التالية: كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء.

26- إن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء ومع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي.

27- للمؤسسة أهداف تسعى إلى تحقيقها، لذا لا بد عليها من تقييم وتحليل أداء عامليها وملاحظة سلوكهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم.

28- لا توجد علاقة ثابتة تحكم المتغيرين: الأداء البشري والرضا الوظيفي، ومن ثم فإنه ليس من الضروري أن يكون العامل الراضي عن عمله ذا أداء مرتفع والعكس صحيح.

29- تركز معظم التعريفات المعطاة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة على مدخل" جودة المستخدم"، كما توجد عدة تعاريف مختلفة يمكن من خلالها دراسة هذا المفهوم، غير أن جميع هذه التعاريف تركز

على أن الجودة تكمن في تحقيق رضا الشخص وإشباع حاجاته ورغباته، وتلبية توقعاته سواء أكان منتجا أم مستهلكا.

30- أهمية العنصر البشري في إطار إدارة الجودة الشاملة، باعتباره عنصرا ضروريا لإحداث التطور والتحسين، ومن ثم يعد عميلا داخليا ينبغي كسب رضاه، دون أن ننسى أهمية العميل الخارجي في التحسين المستمر في جودة المنتجات؛ ومن ثم لابد على المؤسسة أن تولي أهمية قصوى لعملية الإنصات لأراء هؤلاء العملاء وشكاويهم، وأخذها بعين الاعتبار، بالإضافة إلى قياس درجة ومستوى رضاهم عن المنتجات حتى تتمكن من معرفة وتحديد النقائص.

31- تعتمد المؤسسة من أجل إنجاح التغيير التنظيمي والتخفيف من مقاومته من طرف العاملين على الاستراتيجية المتبعة في إحداثه، ومن بين هذه الاستراتيجيات استراتيجية الرشد والتطبيق العلمي حيث تتم على أساس أن الأفراد يطبقون ما يحقق مصالحهم، استراتيجية التثقيف والتوعية وتتم من خلال توعية العاملين لأهمية التغيير من خلال التدريب الذي يهدف إلى تغيير اتجاهات العامل ومواقفه، استراتيجية المشاركة أي مشاركة العاملين في وضع أهداف التغيير وتنفيذه، استراتيجية القوة أي فرض التغيير على العاملين بالقوة، **وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.**

32- يتيح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة تعظيم إمكانات التطوير فيها، من خلال فرص التواصل بين المديرين والعاملين، وإثراء الحوار والنقاش بينهم حول مسار الأعمال وخطوات التحسين المستمر، بفعل عملية تدفق المعلومات وانتقالها بين المستويات العليا والدنيا في الهرم التنظيمي للمؤسسة، الأمر الذي يمكن النظر إليه على أنه عملية تحفيز فكري ومعنوي جيد للعاملين، مما يوطد علاقاتهم مع مدراهم، ويجعلهم يشعرون حقيقة الدمج، ويعزز ولاءهم للمؤسسة **وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.**

33- يتطلب نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة إحداث تغييرات فكرية وثقافية للأفراد على اختلاف مستوياتهم في المؤسسة، بالإضافة إلى توفير أدوات وتقنيات تساعد على نجاح تطبيق هذا المدخل **وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.**

34- أن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل للتغيير يسعى بصفة مستمرة نحو الأفضل للمؤسسة، وهذا من خلال توظيف أحسن الأدوات والوسائل، ويهدف لتحقيق ما هو أفضل، لتبقى المؤسسة الأفضل في نظر عملائها وسوقها **وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.**

35- تمثل إعادة الهندسة إعادة تصميم شامل للعمليات الإدارية بالمؤسسة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء، وهي أداة لتغيير المؤسسات نحو الأفضل **وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.**

36- تسعى إعادة الهندسة إلى تحسين الأداء من خلال تحسين الإنتاجية، وتحسين الخدمة للعملاء، وتحسين نظم المعلومات، وتعزيز وتقوية إدارة البحوث والتطوير **وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.**

37- في ظل عالم متغير وفي أجواء المنافسة العالمية، فإن الإدارة وجدت نفسها أن بإمكانها تقليص النفقات وتطوير دوافع العاملين، وزيادة الإنتاجية من خلال التمكين الإداري للعاملين **وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.**

38- يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للعامل، وفي رفع مستوى مشاركته وبالتالي يؤدي إلى تحسين مستوى أدائه.

ثانيا- نتائج الدراسة التطبيقية: قمنا بإجراء الدراسة الميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة سونلغاز الجلفة، ومن خلال تحليل استمارات الاستبانة الموجهة إليهم، بالإضافة إلى المقابلات التي أجريناها فإننا توصلنا إلى جملة من النتائج بخصوص اتجاهات العاملين نحو محاور الدراسة:

1- لا يوجد اتصال فعال في الاتجاهين بل هناك إصدار للأوامر وتعليمات يجب تنفيذها والتقيد بها.

2- لا ترتبط سونلغاز الجلفة بعلاقة جيدة مع عملائها وهذا راجع إلى عدة أسباب كالزيادة المستمرة في التسعيرة(للكهرباء والغاز)، مما ينعكس على عدم قدرة المواطن تسديد الفواتير بالتالي دخوله في صراع معها من جراء القطع، والزيادة المترتبة عن تأخير الدفع، ما جعل سونلغاز تضطر إلى استحداث وظيفة جديدة من أجل التصفية تقوم على متابعة العملاء لمتابعة استرجاع الديون للمؤسسة.

3- مؤسسة سونلغاز الجلفة تعتمد على التسلسل في المهام، وهذا يؤدي إلى عدم السرعة في تقديم الخدمات للعملاء أو إلى تمديد هذه الخدمة لأشهر طويلة وتنجم عنها المشاكل بين العميل والمؤسسة.

4- عرفت مؤسسة سونلغاز عدة تغييرات تنظيمية كانت هيكلية وفي الطابع القانوني، وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للمؤسسة وأصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاها دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني.

5- يمكن التعرض لقيم مؤسسة سونلغاز من وجهة نظرها الخاصة في أنها تتوجه نحو الزبون كونه سبب وجودها وهدفها الأول.

6- تسعى سونلغاز -حسب أراء العاملين- إلى تبني منهج إدارة الجودة الشاملة، وذلك من أجل تحقيق توفير جو اجتماعي للعمل يسمح بتحقيق الأهداف في أفضل الظروف، وبتقليص حدة الصراع ونشر روح العمل الجماعي في الفريق والإحساس بالمسؤولية وكذا نشر ثقافة جديدة داخل المجمع بدعم روح الانتماء ورفع درجة الولاء لدى العامل ما يجعله يبحث عن التحسين المستمر وتطبيق الإدارة بالأهداف.

7- إن العاملين يرون أن المؤسسة لديها القدرة على مواكبة التطور التكنولوجي الذي يحدث، وتلبية حاجياتها بالموارد البشرية المؤهلة والواعية لأسباب ونتائج التغيير التنظيمي.

8- إن العاملين يرون أن المؤسسة تركز على تقديم الخدمة للعميل بسهولة وفعالية وذلك من خلال توفير المعلومات الدقيقة عن طريق التغذية العكسية.

9- إن العاملين يرون أن المؤسسة تعمل على التكيف مع البيئة الخارجية وذلك باستغلال الفرص التي تأتيها منها ومواجهة التهديدات والمخاطر.

10- لا يعتقد العاملون أن الإدارة تعمل على توفير جو مناسب للتغيير، ونشر ثقافة التغيير بين العاملين، فهي تقوم بإجراء التغيير دون تهيئة العاملين له واستعدادهم لقبوله.

11- إن من أهم العوامل التي تؤدي إلى التغيير التنظيمي في نظر العاملين هي انخفاض الروح المعنوية للعاملين، والتغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة الخارجية باستمرار، والملل في تنفيذ المهام، والتعامل مع الأحداث والمشاكل بنفس الروتين.

12- لا يعتقد العاملون أن زيادة نفقات المؤسسة وتراجع أرباحها وكثرة النزاعات والصراعات في المؤسسة تؤدي إلى التغيير.

13- إن العاملين لا يثقون في المسؤولين الذين يقودون التغيير.

14- لا يعتقد العاملون أن التغيير يدفعهم للعمل بشكل أفضل ولا يعتقدون أنه يقلل من تحكمهم في مهامهم.

15- إن من أسباب مقاومة العاملين في سونلغاز الجلفة للتغيير التنظيمي فهمهم الخاطئ له أي عدم استيعابهم لأسبابه وأهدافه والنتائج المرتقبة منه.

16- لا يعتقد العاملون في سونلغاز الجلفة أن من أسباب مقاومتهم للتغيير التنظيمي الخوف من فقدان الوظيفة أو الأجر، أو تعارض التغيير مع قيمهم.

17- يتم تقييم أداء العاملين باستمرار وفق معايير محددة ومعروفة لدى العاملين، ويقوم العاملون بالاطلاع على نتائج تقييمهم السنوية.

18- إن العاملين يرون أن المؤسسة تعمل على نشر ثقافة تشجيع العمل الجماعي كفرق نتيجة لطبيعة عملها، وتتخذ القرارات بناء على أسس علمية، وتركز على رفع رضا العميل وكل هذا من خلال تبنيها لمدخل إدارة الجودة الشاملة وتقوم بدورات تدريبية لها علاقة بإدارة الجودة الشاملة من أجل زيادة خبرة العاملين على هذا المدخل.

19- لا يعتقد العاملون في سونلغاز الجلفة أن هناك سهولة لاتصالهم بمدرائهم، ولا يعتقدون أن هناك مجالا لاندماج العاملين ومشاركتهم في القرارات الخاصة بالمؤسسة لأن القرارات تأتي من المديرية العامة وعلى الأفراد المنتمين إليها تنفيذ القرارات.

20- تدرك سونلغاز الجلفة أن التغيير أصبح ضرورة لتطويرها لكنها لا تزال تتبع بعض الأساليب وطرق الإدارة التقليدية التي تظهر لنا المفارقة بين ما يوجد في أذهان متخذي القرار والتنفيذ، مع استبعاد مشاركة العاملين في تخطيط التغيير **وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة.**

21- يؤدي التغيير التنظيمي في سونلغاز الجلفة إلى زيادة إنتاجية العاملين والإقلال من الصراعات داخل المؤسسة وتخفيض العيوب والأخطاء وذلك بالاعتماد على الجودة، كما يساهم في تحسين الأداء وزيادة دافعية العاملين للعمل **وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.**

22- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات العاملين في عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية، نوع الوظيفة) التي يتميزون بها **وهذا ما يثبت صحة الفرضية الخامسة.**

الاقتراحات:

من خلال تحليل النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح التوصيات التالية:

1- ضرورة تحديد سونلغاز الجلفة خطة شاملة لتطبيق عملية التغيير التنظيمي، ويجب أن يتضمن ذلك التوقيت المناسب لتنفيذ الدراسات اللازمة لعملية التغيير.

2- يجب أن تعمل سونلغاز الجلفة على إيجاد كيفية للتخلص من نقاط الضعف التي تمنعها من تحقيق التغيير التنظيمي، مع ضرورة توعية مختلف المستويات الإدارية حول فلسفة التغيير التنظيمي ومتطلبات تطبيقه وشروط ودعائم نجاحه.

3- ضرورة إشراك سونلغاز الجلفة للعاملين في كافة المستويات الإدارية في أي تغيير تنوي المؤسسة إحداثه، لأن إشراكهم سوف يساهم في تكوين المواقف الإيجابية نحو التغيير التنظيمي وستتحول تلك المواقف إلى واقع عملي ملموس يؤدي إلى زيادة تحسين الأداء البشري وفعاليته.

4- لابد من توفير الثقافة الملائمة في سونلغاز الجلفة التي تساعد قيمها على تعزيز وتشجيع التغيير التنظيمي، وذلك من خلال تهيئة البيئة الداخلية المناسبة التي تؤكد قيمها على أهمية التجديد والإبداع، والوقوف على مواطن القوة والضعف في التغيير التنظيمي.

5-على سونلغاز الجلفة الاهتمام بالتغيير في إعادة تنظيم وهيكلة وظيفة إدارة الموارد البشرية، وخلق الأنظمة اللازمة لتحفيز وتشجيع العمال على البذل وتحسين مستوى أدائهم، والربط بين مختلف أنظمة الموارد البشرية من تكوين تحفيز وتقييم الأداء.

6- ضرورة وضع سونلغاز الجلفة للخطط الكفيلة بمراجعة الإجراءات الروتينية في تنفيذ المهام وتسيير العمل بشكل أكثر مرونة بعد عملية التغيير التنظيمي لكي لا تظل الأساليب السابقة على حالها.

7- إعطاء الأهمية اللازمة للتدريب والتكوين في المؤسسة باعتباره الطريقة والأسلوب الذي يحقق التنمية الإدارية وترسيخ القيم الإيجابية ورفع الكفاءات في المؤسسة وتغيير ثقافة المؤسسة وجعلها إيجابية ومرنة.

8- ضرورة تحسين سونلغاز الجلفة لنظام الترقيات والاعتماد على الكفاءة العلمية في تولي المناصب الإدارية إلى جانب الأقدمية.

9- من الضروري على سونلغاز الجلفة الأخذ بعين الاعتبار عند إجراء عملية التغيير التنظيمي تحسين الأحوال المادية والوظيفية للعاملين.

10- من الضروري على سونلغاز الجلفة الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة ووضع البرامج الاجتماعية والخدمية التي تقوي روح الولاء والالتزام بينهم، وتحفزهم على مضاعفة العطاء وزيادة إنتاجيتهم.

11- ضرورة التغيير بهدف التقرب من الزبون وحسن استقبالهم مع الإصغاء المتواصل لهم.

12- على سونلغاز الجلفة جعل إدارة الجودة الشاملة هدفا استراتيجيا يبدأ بالإدارة العليا وينتهي بآخر فرد عامل، والعمل على بث ثقافة الجودة لدى الأفراد عن طريق إقامة الدورات الخاصة بذلك.

13- ضرورة غرس ثقافة العمل الفرقي باعتباره يمثل أبرز أبعاد فلسفة متطلبات الجودة الشاملة وأن لا يقتصر العمل الجماعي على الجوانب الفنية، بل اعتماده في الجانب الإداري أيضا.

14- أن تقوم مؤسسة سونلغاز الجلفة بتبني أسلوب إعادة الهندسة مما له من فوائد وخصوصا في خفض التكاليف وما يترتب عليه من ميزات.

15- على سونلغاز الجلفة تمكين العاملين من خلال التفويض والمشاركة باتخاذ القرارات الإدارية وتشجيع المبادرة وتنمية السلوك الإبداعي وإحداث التعلم الذي يؤدي إلى زيادة فعالية الأداء ولتحقيق مستويات أعلى من الأداء.

آفاق الدراسة:

يعد موضوع الدراسة متشبعا إذ يمكن تناوله من جوانب متعددة، ذلك أن هذه الدراسة تحتاج إلى المزيد من المعالجة والتعمق، لذا فإن جوانب عديدة منها يمكن أن تؤخذ كمواضيع بحث نذكر منها:

- ✓ تحليل واقع التغيير التنظيمي في الجامعات الجزائرية.
- ✓ أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي.

- ✓ دور الأنماط القيادية في تحديد نمط التغيير لدى العاملين.
- ✓ تحليل إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير في المؤسسة.
- ✓ اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالولاء التنظيمي وبالأداء وبالرضا الوظيفي.

قائمة المصادر والمراجع

أولا- باللغة العربية:

1- الأحاديث النبوية:

1. الألباني محمد نصر الدين، **سلسلة الأحاديث الصحيحة وشيء من فقهها وفوائدها**، (الرياض: مكتبة المعارف، المجلد3، رقم الحديث 1113).

2- الكتب:

2. أحمد بن صالح عبد الحفيظ، **المرجع العملي لتطبيق منهج الهندرة**، (عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2003).

3. أحمد سيد مصطفى، **إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000**، (القاهرة، مصر: نفس المؤلف، 2005).

4. أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**، (بيروت: دار النهضة العربية للطباعة، 1983).

5. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، ط 7، 2000).

6. أحمد ماهر، **تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير**، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2007).

7. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، (مصر: الدار الجامعية، 1999).

8. إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية**، (الإسكندرية، مصر: المكتب العربي الحديث،1990).

9. ألان وليمز، سالي وود وارد، بول دوبسون، **إدارة التغيير بنجاح استخدام النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير**، ترجمة: سرور علي إبراهيم، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2004).

10. السيد عليوة وشركاه، **إدارة التغيير ومواجهة الأزمات**، (مصر: دار الأمين، ط1، 2005).

11. باري كشواي، **إدارة الموارد البشرية**، (القاهرة، مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط 2، 2006).

12. بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**، (عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2009).

13. توفيق محمد عبد المحسن، **اتجاهات حديثة في التقييم والتمييز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن**، (مصر، دار الكتاب الحديث، 2006).

14. ثابت عبد الرحمن إدريس، **إدارة الأعمال نظريات ونماذج تطبيقية**، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2005).

15. جفري إن لوينثال، **إعادة هندسة المنظمة**، ترجمة: خالد بن عبد الله الدخيل الله،(الرياض: دار المريخ، 2002).

16. جمال الدين لعويسات، **السلوك التنظيمي والتطوير الإداري**، (الجزائر: دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، 2003).

17. جمال الدين لعويسات، **إدارة الجودة الشاملة**، (الجزائر: دار هومه للطباعة و النشر، 2003).

18. جوزيف كيلادا، **تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2004).

19. حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، (بيروت، لبنان: دار النهضة العربية، ط1، 2005).

20. حسين محمود حريم، **تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل**، (عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 3، 2006).

21. حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، **إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO**،(عمان: مؤسسة الوراق، ط 1، 2003).

22. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، **نظرية المنظمة**، (عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2000).

23. دوجلاس ك. سميث، **إدارة تغيير الأفراد والأداء؛ كيف؟**، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، (القاهرة، مصر: إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، 2001).

24. رضا عبد الله أبو سريع، **تحليل البيانات باستخدام برنامج spss**، (عمان، الأردن: دار الفكر، ط1، 2004).

25. رواية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، (مصر: الدار الجامعية، 2000).

26. زهير ثابت، **سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21 (كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟)**، (مصر: دار قباء للطباعة والنشر، 2001).

27. زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، (عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2006).

28. زيد منير عبوي، **التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته**، (عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2006).

29. سعد صادق البحيري، **إدارة توازن الأداء**، (مصر: الدار الجامعية، 2004).

30. سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، فريد راغب النجار، **استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات**،(مصر: مركز وايد سير فيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1991).

31. سعيد يس عامر، "**التغيير والريادة**"، المؤتمر السنوي الثالث حول استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية، (مصر: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1993).

32. سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، (عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2003).

33. سيد محمد جاد الرب، **مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء (مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي)**، (مصر: جامعة قناة السويس، 2009).

34. صالح محمد العساف، **المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**، (الرياض: مكتبة العبيكان، ط2، 1989).

35. صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الإنساني في المنظمات**، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، 2001).

36. صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر**، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2005).

37. طارق طه، **إدارة الأعمال منهج حديث معاصر**، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007).

38. عبد الباري إبراهيم درة، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**، (مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003).

39. عبد الرحمن توفيق، **إدارة التغيير والتطور**، (القاهرة، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ط 3، 2004).

40. عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط 4، 2009).

41. عبد العزيز أبو نبعه، **كيف ترفع إنتاجية موظفيك وتزيد الربحية؟**، (عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2004).

42. على السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، (القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001).

43. علي السلمي، **تطوير أداء وتجديد المنظمات**، (مصر: دار قباء للطباعة والنشر، 1998)، ص 165.

44. علي السلمي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو**، (مصر: دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، 1995).

45. علي غربي، بلقسام سلاطنية، إسماعيل قيرة، **تنمية الموارد البشرية**، (مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2007) .

46. عمرو علاء الدين زيدان، **مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية**، (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005).

47. فريد النجار، **إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق**، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2007).

48. فريد النجار، **التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن21**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006).

49. فلاح حسن الحسني، **الإدارة الإستراتيجية**، (عمان، الأردن: دار وائل للنشر، ط1، 2000).

50. قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001 : 2000**، (عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع،ط1، 2005).

51. كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)**، (عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع،ط1، 2004).

52. كولين كاردال، **صندوق أدوات إدارة التغيير**، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2004).

53. محمد إسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، (الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2005).

54. محمد الصيرفي، **إدارة التغيير**، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، ط 1، 2006).

55. محمد الصيرفي، **التطوير التنظيمي**، (الإسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي، ط 1، 2007)، ص 33.

56. محمد الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية**، (الإسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي، ط 1، 2007).

57. محمد الصيرفي، **إدارة الجودة الشاملة TQM** ،(الإسكندرية،مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، 2006).

58. محمد بن يوسف النمران العطيات، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير**، (عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2006).

59. محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، (الإسكندرية، مصر: دار الجامعية الجديدة للنشر، 2003).

60. محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**،(عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، 2009).

61. محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، (عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2006).

62. محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، (عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع،ط4، 2008).

63. مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2006).

64. مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، (عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، 2007).

65. معن محمود عيا صرة، مروان محمد بني أحمد، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل**، (عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، 2008) .

66. مهد السامرائي، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**، (عمان، الأردن: دار جرير للنشر، ط1، 2007).

67. مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد**، (عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2003).

68. موسى اللوزي، **التنمية الإدارية**،(عمان، الأردن: دار وائل للنشر، ط 2، 2004).

69. موسى اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل**، (عمان،الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، 2002).

70. ميرغني عبد العال حموز، **التطوير التنظيمي والخصوصية العربية**، (عمان، الأردن: شركة الشرق الأوسط للطباعة، 1987).

71. ناصر المنصور كاسر، **إدارة الإنتاج والعمليات**، (عمان، الأردن: دار حامد للنشر، 2000).

72. نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى راغب، **إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية**، (مصر: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1992).

73. نيجل كينج، نيل أندرسون، **إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات**، ترجمة: محمود حسن حسني، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2004).

74. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن**، (عمان، الأردن، دار وائل للنشر، ط1، 2009).

75. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، **إدارة الموارد البشرية مدخل_استراتيجي متكامل**،(عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، 2006).

2- الرسائل العلمية:

- **أطروحات الدكتوراه:**

76. بومدين يوسف، "**دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسة الاقتصادية**"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006.

77. نور الدين شنوفي، " **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.

- **رسائل الماجستير:**

78. الصالح جليح، "**أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين**"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2006/2005.

79. سهيل زغدود، "**العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية**"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008/2007.

80. شتاتحة عائشة، "**إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة**"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006/.2007

3- المجلات:

81. بن عيشاوي أحمد، "**إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية**"، مجلة الباحث، (جامعة ورقلة: العدد 04، 2006).

82. عبد المليك مزهودة، "**الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم**"، مجلة العلوم الإنسانية، (جامعة بسكرة: العدد1، 2001).

83. ناصر مراد، "**تشخيص التغيير في المؤسسة**"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، (جامعة الجزائر: العدد 18، 2008).

4- الندوات والمؤتمرات:

84. بلعور سليمان، مصيطفى عبد اللطيف، "**إعادة الهندسة مدخل للأداء المتميز**"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 08-09 مارس 2005.

85. رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، "**إدارة الجودة الشاملة: التغيير والتطوير التنظيمي من أجل إنجاح المنظمة**"، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 08-09 مارس 2005.

86. سعد بن مرزوق العتيبي، "**جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي**"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الرياض، كلية العلوم الإدارية، 17-18 أفريل 2005.

87. سناء عبد الكريم الخناق، " **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**"، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 08-09 مارس 2005.

88. عبد الحميد برحومة، "**قياس الفعالية والكفاءة في مجالات الإنتاج والتصنيع**"، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 3- 4 ماي 2005.

89. عبد المليك مزهودة، "**المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا**"، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 8-9 مارس 2005.

90. عطا الله وراد خليل، "**دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير**"، المؤتمر العلمي الدولي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردن، يومي 21-24 أفريل 2008.

91. عياض عادل، "**إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات** "، الملتقي الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 09-10 مارس2004.

92. مخلوفي عبد السلام، بلعرابي عبد الكريم، "**التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة**"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

93. مؤيد السالم، محمد العجلوني، "**جاهزية المنظمات للتغيير** "، المؤتمر العلمي الدولي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة- الأردن، يومي 21-24 أفريل .2008

5- المراجع الإلكترونية:

94. أبوماجد، "**دور الجودة الشاملة في قطاع الخدمات**"،متاح على www.hrmgroup. Com/vb/showthread.phpt=67.

95. بومدين بلكبير،"**إدارة التغيير كمتطلب لنجاح مشروع تأهيل المؤسسات في الجزائر**"، متاح على http://www.hrdiscussion.com/hr813

96. رياض أبازيد، "**أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن**"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، (الأردن: المجلد 24، العدد 2، 2010)، متاح على www.najah.edu/researches/644.pdf.

97. عزيز طارش الدهمي، "**خطوة نجاح التمكين**"، متاح على http://aziz-phd.blagspot.com/2010/12/empowerment-22-html

98. عطا الله بن فاحس راضي العنزي، **اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية**، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، متاح على www.4shared.com.

99. علاوي عبد الفتاح، "**التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورهما في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات**"، مجلة العلوم الإنسانية، خريف2007، السنة الخامسة، العدد 35، متاح على http://www.ulum.nl/c130 .

100. علي بن أحمد السبتي،"**إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي**"، جريدة الرياض، (الرياض: العدد 13486، 27 ماي 2005)، متاح على <www.alriyadh.com/2005/05/27/article 67661>.

101. عماد السوندي، "**الكفاءة الإنتاجية والتدريب**"، متاح على <http ://sondico.maktoobblog.com>.

102. فريحة محمد كريم،" **التغير التنظيمي:أبعاده واستراتيجياته**"، <http:// www. Iraqcenter.net>.

103. قاسمي كمال، "**إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير**"، مجلة العلوم الإنسانية، (السنة الخامسة، العدد 34، صيف 2007)، متاح على www.ulum.nl/c61.

104. ممدوح عبد العزيز الرفاعي، "**إعادة هندسة العمليات**"، متاح على www.dr-mamamdouhrefaiy.com/book:

ثانيا – باللغة الأجنبية:

1- OUVRAGES:

105. A.Mitrani, M.Dalziel, A.Bernard, **Des competence et des hammes (le management des ressources humaines en Europe)**,(Paris: les éditions d'organisation, 1982).
106. Barrie G.Dele, **Managing quality**, (USA : blackwell publishing, 4th édition, 2003).
107. Brilman-Jean, **Les meilleures pratiques du management au cœur d'entreprises**, (Paris: édition d'organisation, 3eme édition).
108. Conrad Lashley, **Empowerment**, (British : publication data, first édition, 2001).
109. Dimitri Weiss, **Les ressources humaines**, (Paris: les éditions d'organisation, 2000).
110. Donald R, Mc Cann**, A study of job satisfaction amond directory of classifie personnel**, (USA : inmerit kdissertation, 2002).
111. Ecosip, **Dialogues autour de performance en entreprise**, (Paris: édition harmattan, 1999).
112. Gobind Nankani, Jan Johnson, **Empowerment and poverty reducation**, (USA: publication data, 2002).
113. H.C.Ganguli, **Job satisfaction scales for effectives management**, (New Delhi: concept publishing company, 1994).
114. Hélio Gomes, **Quality quotes**, (USA : quality press publications, 1996).
115. Marcel, Tayeb Hafsi**, Le management d'aujourd'hui**, (France : édition economica, 2000).
116. M.Gervvais, **Contrôle de gestion**,(France: édition economica, 1997), p15.
117. Mohamme S. Obaidat, Noureddine A.Boudriga, **Fundamentals of performance evaluation of computer and télécommunication systèmes**, (Canada : wiley and sonc, 2010).
118. P.Lorino, **L'economiste et le manager,** (Alger : édition enag, 1991).
119. R.Ashley, Rawbins, **Total quality management**, (USA: authorhouse, first published, 2008).
120. Raymond Alain Trietart, **Le management "que sais- je?"**, (Paris: puf, 11emeédition, 2003).
121. Richard Luecke, **Managing change and transition**, (Boston, USA: harvard business school press, 2003).
122. Stephen P . Robins, **Organizational behaviour**, (New Jersey : prentiice hall, 8th edition, 1998).
123. V.G.Kandalkar, **Organizational behaviour**, (New Delhi: new age international limited-publishers, 2007).
124. Vincent Plauchu, **Mesure et amelioration des performances industrielles**, (France: office des publications universitaires, 2006).
125. William.J, Bruns.jr, **Performance measurement evaluation and incentives**, (USA : harvard business school series acconnting and contral, 1992).
126. William J.Rothwell, Reland L.Sullivan, **Practicting organization development ''a guide for consultants''**, (San Francisco : p feiffer, second édition, 2005).

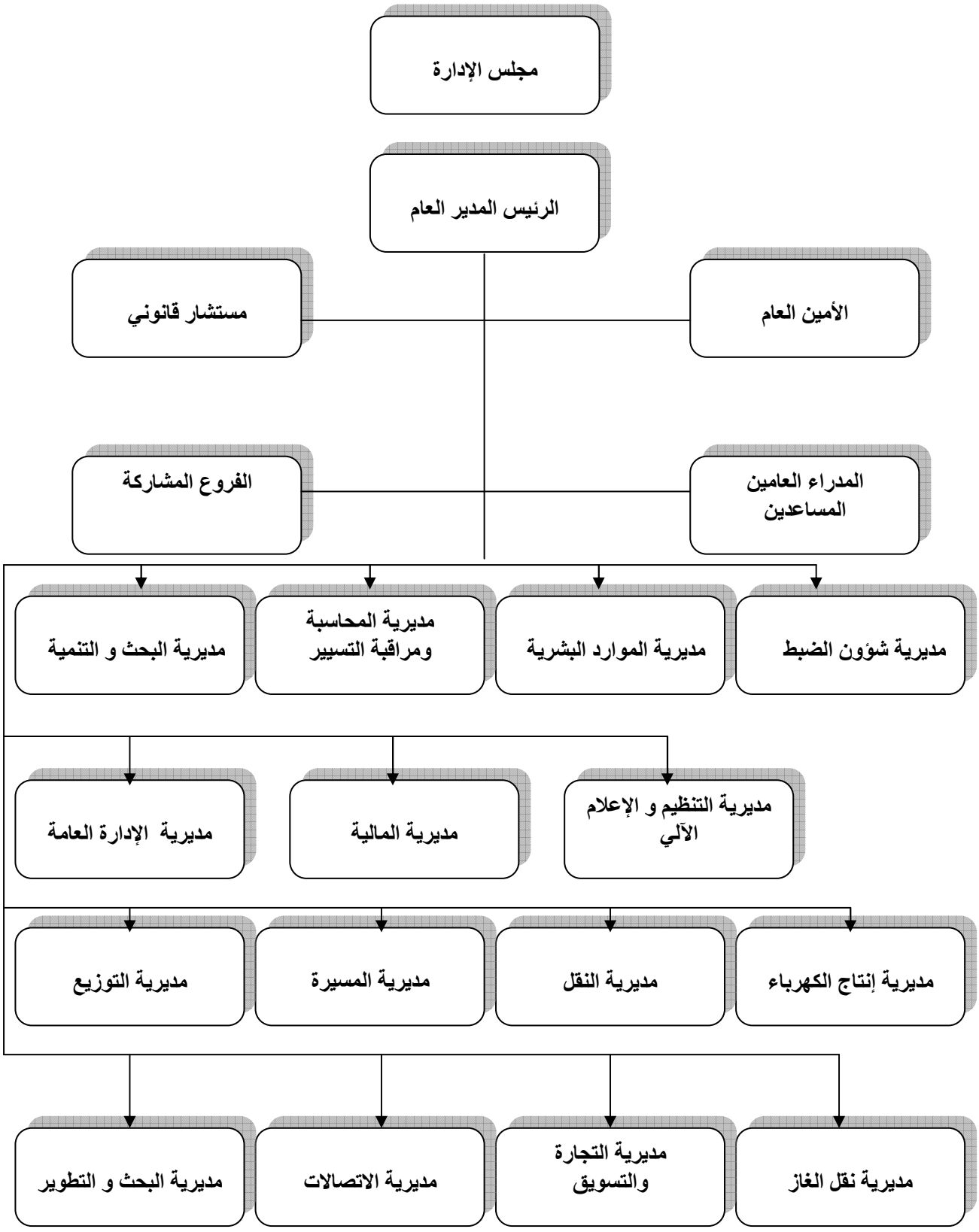
2- REVUE:

127. Palmarès 2000 du classement des pays et secteurs monde des affaires en Afrique, **Revue Economica**, (№26, 27 décembre 2003).

ثالثا: المراجع الخاصة بمؤسسة سونلغاز

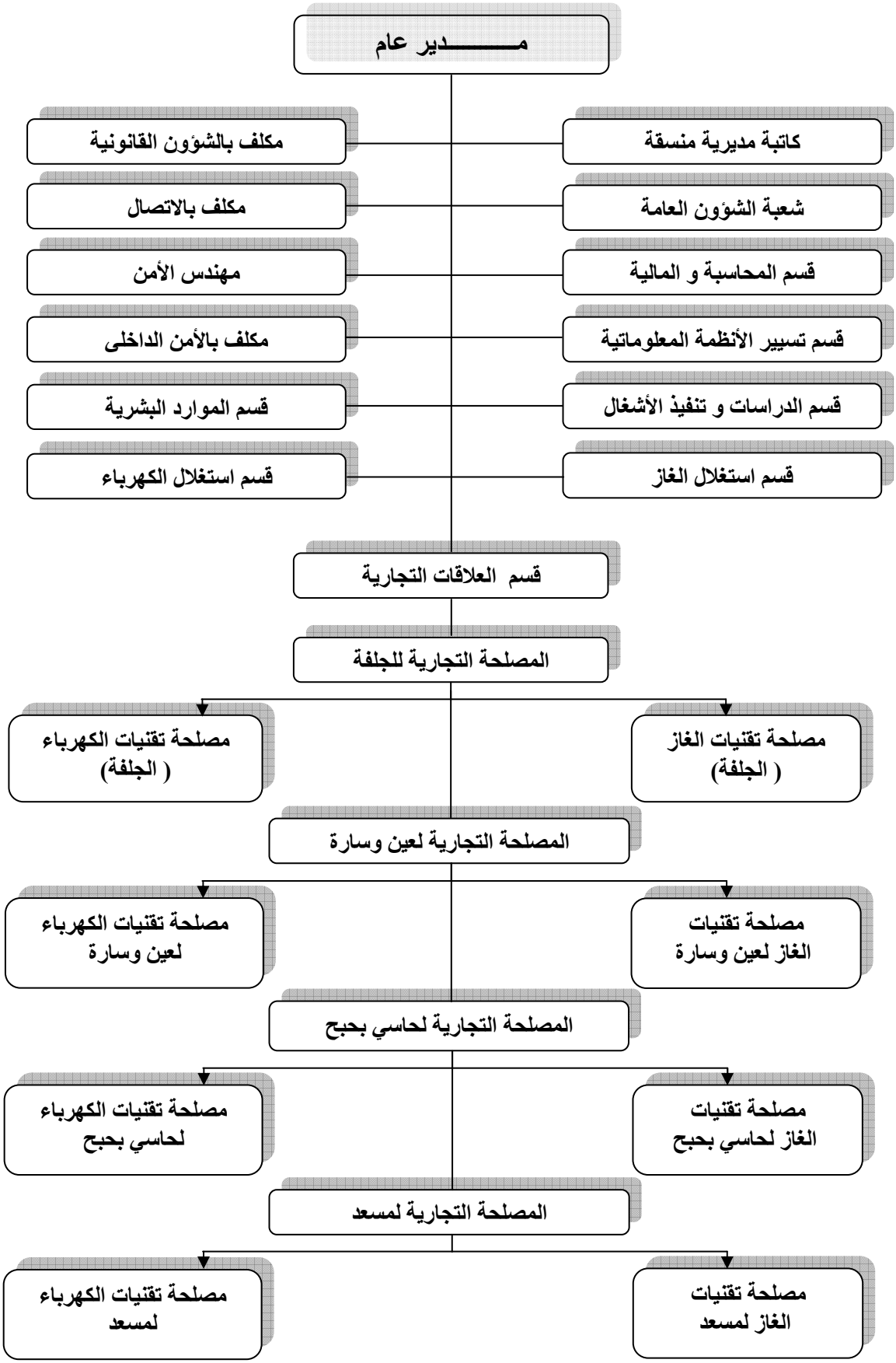
128. موقع المؤسسة الإلكتروني: **Www.sonelgaz.dz** .
129. نور، **مجلة مجمع سونلغاز**، (العدد 6، مارس 2007)، متاح على **www.sonelgaz.dz**

الملحق رقم (01) :الهيكل التنظيمي العام لسونلغازSPA



ملحق رقم 02 :

الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز الجلفة



ملحق رقم 03 :

الملحق رقم (03) : الاستبانة الأولية

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع: الاستبيان

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي، بحيث تبقى المعلومات المقدمة من طرفكم سرية ولا تستخدم إلا في مجال البحث العلمي. بغية نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير وبهدف جمع المعلومات اللازمة حول موضوع: " **التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين مع دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الجلفة** "، حيث تتمثل الإشكالية في السؤال التالي: ما هي طبيعة التغيير التنظيمي وما أثره على أداء العاملين؟

ونشكركم على حسن تعاونكم.

من إعداد الطالبة: **تحت إشراف الأستاذ:**

فاطنة بلقرع الدكتور: يرقي حسين

مع فائق الاحترام والتقدير

<u>الجزء الأول: البيانات الشخصية</u>

يرجى التفضل بوضع علامة(×) عند الإجابة المناسبة.

1-الجنس: □ ذكر □ أنثى

2-العمر:

أقل من 25 سنة□

من(25 سنة إلى أقل من 30 سنة) □

من(30 سنة إلى أقل 35من سنة) □

ملحق رقم 03 :

من(35 سنة إلى أقل من 40 سنة) □

من(40 سنة إلى أقل من 45 سنة) □

من(45 سنة فأكثر) □

3- سنوات الخبرة:

- أقل من 8 سنوات □
- من 8 سنوات إلى أقل من 10سنوات □
- من 10سنوات إلى أقل من 12سنة □

4-المستوى الدراسي:

- أقل من الثانوي □
- الثانوي أو ما يعادله □
- ليسانس □
- دراسات عليا(ماجستير، دكتوراه) □

5-هل تلقيت دورات تدريبية؟ نعم □ لا □

6-عدد الدورات التدريبية ( )

الجزء الثاني:المحاور الكبرى للتغيير التنظيمي

ملحق رقم 03 :

الرجاء منكم تحديد درجة اقتناعكم بكل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع علامة(×) أمام الخيار المناسب.

المحور الأول:طبيعة التغيير التنظيمي في المنظمة محل الدراسة

ملاحظة: يقصد بالتغيير هنا التغيير في أسلوب الإدارة أو أساليب العمل أو التكنولوجيا، أو تغيير الطابع القانوني(من شركة عمومية إلى شركة ذات أسهم)

رقم العبارة	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة
أولا: مدى تبني المؤسسة التي تعملون بها للتغيير التنظيمي						
1	لدى المنظمة القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية.					
2	تمتلك المنظمة الكفاءات البشرية لتحقيق التغيير التنظيمي المنشود.					
3	تعمل الإدارة العليا على خلق ثقافة التغيير بين الموظفين.					
4	يوجد التزام من قبل المنظمة تجاه تحسين الأساليب المتبعة في العمل.					
5	تعمل المنظمة على تغيير أهدافها وأغراضها باستمرار لتلائم الحالة المطلوبة.					
6	تؤكد منظمتنا على إجراء تغييرات تنظيمية عند تدني معنويات عامليها.					
7	يوجد في المنظمة جو من الثقة بين العاملين.					
8	تتسم الإجراءات التي تنظم العمل في المنظمة بالمرونة.					
9	لدى المنظمة القدرة للحصول على الموارد البشرية الضرورية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية.					
10	لدى المنظمة القدرة على التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة.					
11	لدى المنظمة القدرة على توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب بما يسهل تقديم الخدمة للعميل بسرعة وبكفاءة عالية.					
ثانيا: العوامل التي أدت إلى التغيير التنظيمي						
12	تداخل المهام والمسؤوليات.					

ملحق رقم 03 :

13	عدم المرونة في التعامل مع الأحداث.					
14	الروتين في تنفيذ المهام.					
15	تأخر الترقيات للعاملين.					
16	انخفاض الروح المعنوية للعاملين.					
17	مركزية اتخاذ القرارات.					
18	توفير الإمكانيات المادية في ظل تطبيق التغيير التنظيمي(في ظل التنظيم الحالي).					

المحور الثاني: موقف العاملين من التغيير التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة
أولا: اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي						
19	يقلل التغيير في محيط العمل من قدرتي على التحكم فيما يدور حولي في مجال العمل.					
20	أنا في العادة أرفض الأفكار الجديدة.					
21	يقلل التغيير من عزيمتي ونشاطي.					
22	تضايقني معظم التغيرات في مجال العمل.					
23	أعمل كل ما في وسعي لدعم التغيير التنظيمي.					
24	يؤدي التغيير التنظيمي إلى تحفيزي على العمل.					
25	أشعر أن التغيير يدفعني للعمل بشكل أفضل.					
26	أعتقد بأن هناك صعوبة في تطبيق التغيير بالشكل المطلوب.					
27	بعد تدريبي على التغيير التنظيمي أشعر بأنني سأعمل بشكل أفضل.					
28	أشعر بالملل من التغيير التنظيمي الذي تم اعتماده.					
29	أتمنى لو أن التغيير التنظيمي تم تطبيقه منذ وقت طويل.					
30	لا أرى أهمية للتغيير التنظيمي.					
31	أرغب في حضور دورات تدريبية متعلقة بالتغيير التنظيمي حتى ولو كان على نفقتي الخاصة.					
ثانيا: أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي						

ملحق رقم 03 :

32	الخوف من انخفاض الأجر.					
33	الخوف من فقدان المكافآت.					
34	الخوف من فقدان الوظيفة.					
35	تعارض التغيير التنظيمي مع قيم الموظف ومبادئه.					
36	زيادة العمل نتيجة للتغيير التنظيمي.					
37	الوقت غير الملائم للتغيير التنظيمي.					
38	فرض التغيير التنظيمي بالقوة.					
39	عدم توفر الإمكانيات للتغيير التنظيمي.					
40	الفهم الخاطئ للتغيير التنظيمي.					
41	نقص الخبرة اللازمة للتغيير التنظيمي.					

المحور الثالث: علاقة التغيير بأداء العاملين

رقم العبارة	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة
أولا: إدارة الأداء البشري						
42	يتسم نظام تقييم الأداء في المنظمة بالمرونة.					
43	يتم تقييم الموارد البشرية على أسس موضوعية.					
44	يوجد اهتمام من قبل المنظمة بنتائج تقييم الأداء.					
45	يطلع الموظف في المنظمة على نتائج تقييم أدائه السنوي.					
46	تكون معايير الأداء محددة للعاملين.					
47	تكون طرق وأساليب الإنجاز واضحة.					
48	تتم مناقشة نتائج الأداء للعاملين.					
ثانيا: أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين						
49	زيادة إنتاجية العاملين.					
50	الإقلال من الصراعات وضغوط العمل لدى العاملين.					
51	زيادة الروح المعنوية للعاملين.					
52	وضوح المسؤولية في تنفيذ المهام.					
53	خفض التكاليف.					
54	سرعة وفعالية تشخيص المشكلات.					
55	تدخل المنظمة أجهزة ومعدات جديدة بهدف إدخال تحسينات على أداء عمالها.					
ثالثا: إدارة الجودة الشاملة						

ملحق رقم 03 :

56	تقوم المنظمة بدورات تدريبية لها علاقة بالجودة الشاملة.					
57	تعمل الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات بناءا على أساليب علمية.					
58	تقوم إدارة الجودة الشاملة على التخطيط لأداء العمل.					
59	تؤدي إلى الاعتماد على الذات في إنجاز العمل.					
60	العمل بروح الفريق يساعد على رفع الجهد المبذول في العمل للعامل.					
61	تعمل على تحمل المسؤولية عن العمل الشخصي.					
62	تؤدي إلى التواصل مع الآخرين لأداء العمل بصورة جيدة.					
63	تقديم مستوى متميز من الخدمة للعملاء.					
64	ارتفاع معدل رضا العاملين.					
65	حسن استثمار الموارد البشرية المتاحة.					
66	يتم إعطاء العاملين الصلاحية للتغيير في طرق أداء أعمالهم.					
رابعا: التمكين						
67	يقوم الموظفون بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال الإدارة.					
68	تلقي مبادرات واجتهادات الموظفين الشخصية تشجيع ودعم الإدارة.					
69	يتاح للعاملين الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لانجاز أعمالهم.					
70	يجد العاملون سهولة في التواصل مع مدرائهم.					
71	لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية أداء الوظيفة.					
72	أقوم بتصحيح الأخطاء حين تقع بما لدي من سلطة.					
73	لدي قدر كبير من السلطة في عملي.					

ملحق رقم **04** :

الاستبانة الخاصة بالمحكمين

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع: طلب تحكيم استبانة

سعادة الدكتور/

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي، بغية نيل **شهادة ماجستير** في علوم التسيير، **تخصص: الاقتصاد التطبيقي في المالية وإدارة الأعمال** ، وبهدف جمع المعلومات اللازمة حول موضوع: " **التغيير التنظيمي و أثره على أداء العاملين مع دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الجلفة** "، حيث تتمثل الإشكالية في السؤال التالي: **ما هي طبيعة التغيير التنظيمي وكيف يؤثر على أداء العاملين؟**

من إعداد الطالبة: فاطنة بلقرع **تحت إشراف:الدكتور يرقي حسين**

وقد صممت هذه الاستبانة بناء على ما جاء في الدراسة النظرية التي قمنا بها، و ذلك كي تغطي المحاور الآتية:

- طبيعة التغيير التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.
- موقف العاملين من التغيير التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.
- علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في المنظمة محل الدراسة.

نظرا لما تتمتعون به من كفاءة علمية و خبرة ميدانية في هذا المجال، فقد تم اختياركم للقيام بتحكيم هذه الاستبانة، لذا نأمل أن تتطلعوا عليها، وإبراز رأيكم فيها حول الأمور التالية، وذلك بوضع علامة (×) في المكان الذي ترونه مناسب:

- تحديد مدى ملاءمة كل عبارة للمحور الذي تقع فيه.
- مدى سلامة الصياغة الأسلوبية للعبارات ووضوحها.

ملحق رقم 04 :

– تدوين ما ترونه مناسب من اقتراحات و تعديلات ، أو حذف بعض العبارات مع الإشارة إليها.

كما نرجو منكم ملء استمارة المعلومات العامة الخاصة بكم، لأهمية ذلك عند اظافتكم إلى قائمة المحكمين للاستبانة.

شاكرين لكم حسن إجابتكم و تعاونكم معنا، و تفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام.

الباحثة:بلقرع فاطنة

العنوان: الجلفة، الجزائر.

E-mail:6.yasmine@gmail.com

معلومات خاصة بالمحكمين

1)الاسم:.....

2)اللقب:.....

3)المؤهل العلمي:.....

4)جهة العمل:.....

5)عدد سنوات الخبرة:.....

رأي المحكم النهائي في الاستبانة:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ملحق رقم 04 :

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر☐ أنثى ☐

2-العمر: ☐

- أقل من 25 سنة ☐
- من(25 سنة إلى اقل من 30 سنة) ☐
- من(30 سنة إلى اقل من 35 سنة) ☐
- من(35 سنة إلى اقل من 40 سنة) ☐
- من(40 سنة إلى اقل من 45 سنة) ☐
- من(45 سنة إلى أقل من 50سنة) ☐
- من(50 سنة فأكثر) ☐

3- سنوات الخبرة:

- أقل من 8 سنوات ☐
- من 8 سنوات إلى أقل من 10سنوات ☐
- من 10 سنوات إلى أقل من 12سنة ☐
- من 12 سنة فأكثر ☐

4-المستوى الدراسي:

- أقل من الثانوي ☐
- الثانوي أو ما يعادله ☐
- ليسانس☐
- دراسات عليا(ماجستير، دكتوراه) ☐

ملحق رقم 04 :

5-هل تلقيت دورات تدريبية؟ نعم ☐ لا ☐

6-عدد الدورات التدريبية ( )

الجزء الثاني:المحاور الكبرى للتغيير التنظيمي

المحور الأول:طبيعة التغيير التنظيمي في المنظمة محل الدراسة

ملاحظة: يقصد بالتغيير هنا التغيير في أسلوب الإدارة أو أساليب العمل أو التكنولوجيا أو تغيير الطابع القانوني(من شركة عمومية إلى شركة ذات أسهم).

أولا- مدى تبني المنظمة التي تعملون بها للتغيير التنظيمي:

رقم العبارة	العبارة كما سترد في الاستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		تعديلات مقترحة
		نعم	لا	نعم	لا	
1	لدى المنظمة القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية.					
2	تمتلك المنظمة الكفاءات البشرية لتحقيق التغيير التنظيمي المنشود.					
3	تعمل الإدارة العليا على خلق ثقافة التغيير بين الموظفين.					
4	يوجد التزام من قبل المنظمة تجاه تحسين الأساليب المتبعة في العمل.					
5	تعمل المنظمة على تغيير أهدافها وأغراضها باستمرار لتلائم الحالة المطلوبة.					
6	تؤكد منظمتنا على إجراء تغييرات تنظيمية عند تدني معنويات عامليها.					
7	يوجد في المنظمة جو من الثقة بين العاملين.					

ملحق رقم 04 :

8	تتسم الإجراءات التي تنظم العمل في المنظمة بالمرونة						
9	لدى المنظمة القدرة للحصول على الموارد البشرية الضرورية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية.						
10	لدى المنظمة القدرة على التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة.						
11	لدى المنظمة القدرة على توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب بما يسهل تقديم الخدمة للعميل بسرعة وبكفاءة عالية.						

ثانيا–العوامل التي أدت إلى التغيير التنظيمي:

رقم العبارة	العبارة كما سترد في الاستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		تعديلات مقترحة
		نعم	لا	نعم	لا	
12	تداخل المهام والمسؤوليات.					
13	عدم المرونة في التعامل مع الأحداث.					
14	الروتين في تنفيذ المهام.					
15	تأخر الترقيات للعاملين.					
16	انخفاض الروح المعنوية للعاملين.					
17	مركزية اتخاذ القرارات.					
18	توفير الإمكانيات المادية في ظل تطبيق التغيير التنظيمي(في ظل التنظيم الحالي).					

ملحق رقم 04 :

المحور الثاني: موقف العاملين من التغيير التنظيمي

أولا–اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي:

رقم العبارة	العبارة كما سترد في الاستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		تعديلات مقترحة
		نعم	لا	نعم	لا	
19	يقلل التغيير في محيط العمل من قدرتي على التحكم فيما يدور حولي في مجال العمل.					
20	أنا في العادة أرفض الأفكار الجديدة.					
21	يقلل التغيير من عزيمتي ونشاطي.					
22	تضايقني معظم التغيرات في مجال العمل.					
23	أعمل كل ما في وسعي لدعم التغيير التنظيمي.					
24	يؤدي التغيير التنظيمي إلى تحفيزي على العمل.					
25	أشعر أن التغيير يدفعني للعمل بشكل أفضل.					
26	أعتقد بأن هناك صعوبة في تطبيق التغيير بالشكل المطلوب.					
27	بعد تدريبي على التغيير التنظيمي أشعر بأنني سأعمل بشكل أفضل.					
28	أشعر بالملل من التغيير التنظيمي الذي تم اعتماده.					
29	أتمنى لو أن التغيير التنظيمي تم تطبيقه منذ وقت طويل.					
30	لا أرى أهمية للتغيير التنظيمي.					

ملحق رقم 04 :

31	أرغب في حضور دورات تدريبية متعلقة بالتغيير التنظيمي حتى ولو كان على نفقتي الخاصة.					

ثانيا-أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي:

رقم العبارة	العبارة كما سترد في الاستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		تعديلات مقترحة
		نعم	لا	نعم	لا	
32	الخوف من انخفاض الأجر					
33	الخوف من فقدان المكافآت					
34	الخوف من فقدان الوظيفة					
35	تعارض التغيير التنظيمي مع قيم الموظف ومبادئه					
36	زيادة العمل نتيجة للتغيير التنظيمي					
37	الوقت غير الملائم للتغيير التنظيمي					
38	فرض التغيير التنظيمي بالقوة					
39	عدم توفر الإمكانيات للتغيير التنظيمي					
40	الفهم الخاطئ للتغيير التنظيمي					
41	نقص الخبرة اللازمة للتغيير التنظيمي					

ملحق رقم 04 :

المحور الثالث:علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين

أولا–إدارة الأداء البشري:

رقم العبارة	العبارة كما سترد في الاستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		تعديلات مقترحة
		نعم	لا	نعم	لا	
42	يتسم نظام تقييم الأداء في المنظمة بالمرونة.					
43	يتم تقييم الموارد البشرية على أسس موضوعية.					
44	يوجد اهتمام من قبل المنظمة بنتائج تقييم الأداء.					
45	يطلع الموظف في المنظمة على نتائج تقييم أدائه السنوي.					
46	تكون معايير الأداء محددة للعاملين.					
47	تكون طرق وأساليب الإنجاز واضحة.					
48	تتم مناقشة نتائج الأداء للعاملين.					

ثانيا–أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين:

ملحق رقم **04** :

رقم العبارة	العبارة كما سترد في الاستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		تعديلات مقترحة
		نعم	لا	نعم	لا	
49	زيادة إنتاجية العاملين.					
50	الإقلال من الصراعات وضغوط العمل لدى العاملين.					
51	زيادة الروح المعنوية للعاملين.					
52	وضوح المسؤولية في تنفيذ المهام.					
53	خفض التكاليف.					
54	سرعة وفعالية تشخيص المشكلات.					
55	تدخل المنظمة أجهزة ومعدات جديدة بهدف إدخال تحسينات على أداء عمالها.					

ثالثا-إدارة الجودة الشاملة:

ملحق رقم **04** :

رقم العبارة	العبارة كما سترد في الاستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		تعديلات مقترحة
		نعم	لا	نعم	لا	
56	تقوم المنظمة بدورات تدريبية لها علاقة بالجودة الشاملة.					
57	تعمل الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات بناءا على أساليب علمية.					
58	تقوم إدارة الجودة الشاملة على التخطيط لأداء العمل.					
59	تؤدي إلى الاعتماد على الذات في إنجاز العمل.					
60	العمل بروح الفريق يساعد على رفع الجهد المبذول في العمل للعامل.					
61	تعمل على تحمل المسؤولية عن العمل الشخصي.					
62	تؤدي إلى التواصل مع الآخرين لأداء العمل بصورة جيدة.					
63	تقديم مستوى متميز من الخدمة للعملاء.					
64	ارتفاع معدل رضا العاملين.					
65	حسن استثمار الموارد البشرية المتاحة.					
66	يتم إعطاء العاملين الصلاحية للتغيير في طرق أداء أعمالهم.					

رابعا –التمكين:

ملحق رقم **04** :

رقم العبارة	العبارة كما سترد في الاستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		تعديلات مقترحة
		نعم	لا	نعم	لا	
67	يقوم الموظفون بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال الإدارة.					
68	تلقي مبادرات واجتهادات الموظفين الشخصية تشجيع ودعم الإدارة.					
69	يتاح للعاملين الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لانجاز أعمالهم.					
70	يجد العاملون سهولة في التواصل مع مدرائهم.					
71	لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية أداء الوظيفة.					
72	أقوم بتصحيح الأخطاء حين تقع بما لدي من سلطة.					
73	لدي قدر كبير من السلطة في عملي.					

ملحق رقم 05 :

قائمة المحكمين بالمجموعة الأولى

	الاسم الكامل للمحكم	مكان العمل
01	**الدكتور**: أحمد أمجدل	جامعة طيبة **(السعودية)**
02	**الدكتور**: أحمد عارف عساف	جامعة الرزقاء **(الأردن)**
03	**الدكتور**: نهاري أمين	جامعة الملك سعود **(السعودية)**
04	**الدكتور**: شاكر إسماعيل الحجي	جامعة فيلادلفيا **(الأردن)**
05	**الدكتور**: ياسر محمد إبراهيم	جامعة القاهرة **(مصر)**

ملحق رقم 06 :

قائمة المحكمين بالمجموعة الثانية

	الاسم الكامل للمحكم	مكان العمل
01	**الدكتور**: سليمان بوفاسة	جامعة المدية
02	**الدكتور**: الصادق بوشنافة	جامعة المدية
03	**الدكتور**: الأخضر أبو علاء العزي	جامعة المسيلة
04	**الدكتور**: مريزق عاشور	جامعة الشلف
05	**الدكتور**:عمر غزازي	جامعة البليدة
06	**الدكتور**: عبد الله بلوناس	جامعة بومرداس
07	**الدكتور**: أوسرير منور	المركز الجامعي بخميس مليانة
08	**الدكتور**: مخلوفي عبد السلام	جامعة بشار
09	**الدكتور**: بوعشة مبارك	جامعة منتوري قسنطينة
10	**الدكتور**: ثابتي الحبيب	جامعة معسكر
11	**الأستاذ**: سالت محمد مصطفى	جامعة الجلفة
12	**الأستاذ**: بومدين بلكبير	جامعة قالمة

ملحق رقم **07** :

الاستبانة النهائية

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع: الاستبيان

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي، بحيث تبقى المعلومات المقدمة من طرفكم سرية ولا تستخدم إلا في مجال البحث العلمي. بغية نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير وبهدف جمع المعلومات اللازمة حول موضوع: " **التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين مع دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الجلفة** "، حيث تتمثل الإشكالية في السؤال التالي: ما هي طبيعة التغيير التنظيمي وما أثره على أداء العاملين؟

ونشكركم على حسن تعاونكم.

من إعداد الطالبة: **تحت إشراف الأستاذ:**

فاطنة بلقرع الدكتور: يرقي حسين

مع فائق الاحترام والتقدير

<u>الجزء الأول: البيانات الشخصية</u>

يرجى التفضل بوضع علامة(×) عند الإجابة المناسبة.

1-الجنس: □ ذكر □ أنثى

2-العمر:

- أقل من 25 سنة□
- من(25 سنة إلى 35 سنة) □
- من(36 سنة إلى 45 سنة) □
- من(46 سنة إلى 55 سنة) □

- من(56 سنة إلى 65 سنة) □

- من(66 سنة فأكثر) □

3-المستوى التعليمي: □ ابتدائي □ متوسط □ ثانوي □ مهني □ جامعي □ دراسات عليا

4- سنوات الخبرة المهنية:

- أقل من 5سنوات□

- من 5سنوات إلى 10سنوات□

- من 11سنة إلى 15سنة□

- من16سنة إلى 20سنة□

- من 21 سنة فأكثر□

5- نوع الوظيفة التي تشغلها: □ مدير □ مساعد مدير □ رئيس قسم أو مصلحة □ وظيفة أخرى

الجزء الثاني:المحاور الكبرى للتغيير التنظيمي

الرجاء منكم تحديد درجة اقتناعكم بكل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع علامة(×) أمام الخيار المناسب.

ملحق رقم 07 :

المحور الأول: طبيعة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

ملاحظة: يقصد بالتغيير هنا التغيير في أسلوب الإدارة أو أساليب العمل أو التكنولوجيا، أو تغيير الهياكل التنظيمية والاستراتيجيات، أو الأفراد أو الثقافة التنظيمية السائدة، أو تغيير الطابع القانوني(من شركة عمومية إلى شركة ذات أسهم).

رقم العبارة	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة
أولا: مدى تبني المؤسسة التي تعملون بها للتغيير التنظيمي						
1	تحاول مؤسستكم باستمرار جمع معلومات عن بيئتها الداخلية والخارجية.					
2	تستغل مؤسستكم كل قدراتها وإمكانياتها لغرض تحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية					
3	تعمل مؤسستكم بصفة مستمرة على الاستفادة من الفرص التي تأتيها من بيئتها الخارجية والتقليل من المخاطر والتهديدات					
4	تسعى مؤسستكم إلى التفاعل والتكيف مع كل الأطراف الخارجية والداخلية (النقابات، جمعيات حماية المستهلك، جماعات الضغط...الخ)					
5	تمتلك المؤسسة الكفاءات البشرية لتحقيق التغيير التنظيمي المنشود.					
6	تعمل الإدارة العليا على خلق ثقافة التغيير بين الموظفين					
7	تعمل المؤسسة على تغيير وسائلها وأساليبها باستمرار لتلائم الحالة المطلوبة					
8	العلاقة بين العاملين بالمؤسسة ملائمة لإحداث التغيير					
9	تتسم الإجراءات التي تنظم العمل في المؤسسة بالمرونة					
10	لدى المؤسسة قدرة الحصول على الموارد البشرية الضرورية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية					
11	لدى المؤسسة قدرة التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة					
12	لدى المؤسسة القدرة على توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب بما يسهل تقديم الخدمة للعميل بسرعة وبكفاءة عالية للتكيف مع البيئة الخارجية					
ثانيا: العوامل التي تؤدي إلى التغيير التنظيمي						

ملحق رقم 07 :

13	كثرة النزاعات والصراعات بين العاملين والإدارة أو بين العاملين مع بعضهم البعض.					
14	انخفاض مردودية وأداء الموظفين.					
15	زيادة نفقات المؤسسة وتراجع أرباحها.					
16	بسبب قوة التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية للمؤسسة.					
17	عدم المرونة في التعامل مع الأحداث.					
18	الروتين في تنفيذ المهام .					
19	عدم مناسبة نظام الترقية بالمؤسسة .					
20	انخفاض الروح المعنوية للعاملين.					

المحور الثاني: موقف العاملين من التغيير التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة
أولا: اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي						
21	يشكل التغيير المرتقب بالنسبة لك حالة من القلق.					
22	ترى أن التغيير لا يعود بالمنفعة على العاملين وعلى المؤسسة.					
23	تخوفكم من التغيير لأنكم تروه قفزة نحو المجهول.					
24	تعتبر أن التغيير سيكون مفيدا لأطراف أخرى وليس مفيدا لك.					
25	لديك شك في الأفراد الذين يقودون التغيير في مؤسستك.					
26	ترى أن القيم السائدة في مؤسستكم تتعارض مع التغيير.					
27	لا تشعر بالرضا لأنك ترى أن التغيير ليس نابعا منك بل مفروض عليك.					
28	يقلل التغيير في محيط العمل من قدرتي على التحكم في مهامي للعمل.					
29	أنا في العادة أرفض الأفكار الجديدة .					
30	أشعر أن التغيير يدفعني للعمل بشكل أفضل.					
ثانيا: أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي						
31	الخوف من انخفاض الأجر أو من فقدان المكافآت.					
32	الخوف من فقدان الوظيفة .					

ملحق رقم 07 :

33	تعارض التغيير التنظيمي مع قيم الموظف ومبادئه.					
34	زيادة العمل نتيجة للتغيير التنظيمي.					
35	الوقت غير ملائم للتغيير التنظيمي .					
36	فرض التغيير التنظيمي بالقوة.					
37	الفهم الخاطئ للتغيير التنظيمي.					
38	نقص خبرتي للتكيف مع التغيير التنظيمي.					

المحور الثالث: علاقة التغيير بأداء العاملين

رقم العبارة	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة
أولا: إدارة الأداء البشري						
39	يتسم نظام تقييم الأداء في المؤسسة بمرونة.					
40	يتم تقييم أداء الموارد البشرية باستمرار.					
41	يتم تقييم الموارد البشرية على أسس موضوعية وبدون محاباة.					
42	يوجد اهتمام من قبل المؤسسة بنتائج تقييم الأداء.					
43	يطلع الموظف في المؤسسة على نتائج تقييم أدائه السنوي.					
44	تكون معايير الأداء محددة ومعروفة لدى العاملين.					
45	تكون طرق وأساليب إنجاز العمل في المؤسسة واضحة للجميع وغير غامضة.					
46	تتم مناقشة نتائج الأداء بين الإدارة والعاملين.					
ثانيا: مكاسب ومزايا التغيير التنظيمي بعد حدوثه						
47	زيادة إنتاجية العاملين ومردوديتهم.					
48	الإقلال من الصراعات وضغوط العمل لدى العاملين					
49	زيادة الدافعية للعمل ورفع الروح المعنوية للعاملين.					
50	خفض التكاليف والمصاريف في المؤسسة.					
51	يساهم التغيير في مؤسستكم في زيادة سرعة الأداء وتخفيض التأخيرات.					
52	يؤدي التغيير في مؤسستكم إلى التقليل من الأخطاء وتخفيض العيوب في الخدمات المقدمة.					
53	أدت التغييرات التي أحدثتها مؤسستكم إلى تطوير كفاءات					

ملحق رقم **07** :

	وتنمية مهارات العاملين.					
54	تساهم التغييرات التي طبقتها مؤسستكم في زيادة رضا الزبائن وولائهم.					
ثالثا:أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء						
55	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لها علاقة بالجودة الشاملة.					
56	تعمل الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات بناء على أساليب علمية.					
57	تقوم إدارة الجودة الشاملة على التخطيط لأداء العمل					
58	تؤدي إلى الاعتماد على الذات في إنجاز العمل.					
59	العمل بروح الفريق يساعد على الرفع من وتيرة العمل لدى العاملين.					
60	تعمل على تحمل المسؤولية عن العمل الشخصي.					
61	تؤدي إلى التواصل مع الآخرين لأداء العمل بصورة جيدة.					
62	تقدم مستوى متميز من الخدمة للعملاء.					
63	تعمل على رفع معدل رضا العاملين.					
64	تعمل على إعطاء العاملين الصلاحية للتغيير في طرق أداء أعمالهم.					
رابعا:أهمية التمكين في تحسين الأداء						
65	يقوم الموظفون بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال الإدارة.					
66	تلقى مبادرات واجتهادات الموظفين الشخصية تشجيع ودعم الإدارة.					
67	يتاح للعاملين الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لانجاز أعمالهم.					
68	يجد العاملون سهولة في التواصل مع مدرائهم.					
69	لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية أداء الوظيفة.					
70	أقوم بتصحيح الأخطاء حين وقوعها بما لدي من سلطة.					

ملحق رقم 8 :

الجداول الإحصائية المستخرجة من *SPSS*

العبارات الخاصة بطبيعة التغيير التنظيمي

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
عبارة1	79	1.00	5.00	3.70	1.078
عبارة2	79	1.00	5.00	3.59	1.032
عبارة3	79	2.00	5.00	3.82	.944
عبارة4	79	1.00	5.00	3.53	1.119
عبارة5	79	1.00	5.00	3.89	.891
عبارة6	79	1.00	5.00	3.05	1.197
عبارة7	79	1.00	5.00	3.25	1.160
عبارة8	79	1.00	5.00	3.16	1.137
عبارة9	79	1.00	5.00	2.94	1.004
عبارة10	79	1.00	5.00	3.85	1.063
عبارة11	79	1.00	5.00	4.11	.877
عبارة12	79	1.00	5.00	3.77	1.097
عبارة13	79	1.00	5.00	3.16	1.203
عبارة14	79	1.00	5.00	3.21	1.257
عبارة15	79	1.00	5.00	3.38	1.201
عبارة16	79	1.00	5.00	3.51	1.061
عبارة17	79	1.00	5.00	3.44	.944
عبارة18	79	1.00	5.00	3.49	1.153
عبارة19	79	1.00	5.00	3.40	1.104
عبارة20	79	1.00	5.00	3.56	1.195
Valid N (listwise)	79				

ملحق رقم 8 :

العبارات الخاصة بموقف العاملين من التغيير التنظيمي

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
عبارة21	79	1.00	5.00	3.23	1.154
عبارة22	79	1.00	5.00	2.81	1.133
عبارة23	79	1.00	5.00	2.87	1.191
عبارة24	79	1.00	5.00	3.21	1.046
عبارة25	79	1.00	5.00	3.53	1.036
عبارة26	79	1.00	5.00	3.29	1.015
عبارة27	79	1.00	5.00	3.35	1.209
عبارة28	79	1.00	5.00	3.04	1.103
عبارة29	79	1.00	5.00	2.14	.858
عبارة30	79	1.00	5.00	3.26	1.071
عبارة31	79	1.00	5.00	3.21	1.184
عبارة32	79	1.00	5.00	3.19	1.188
عبارة33	79	1.00	5.00	2.97	1.050
عبارة34	79	1.00	5.00	3.06	1.054
عبارة35	79	1.00	5.00	3.04	1.055
عبارة36	79	1.00	5.00	3.04	1.148
عبارة37	79	1.00	5.00	3.43	1.034
عبارة38	79	1.00	5.00	2.89	1.012
Valid N (listwise)	79				

ملحق رقم 8 :

العبارات الخاصة بعلاقة التغيير التنظيمي لأداء العاملين

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
عبارة39	79	1.00	5.00	3.25	1.056
عبارة40	79	1.00	5.00	3.52	.959
عبارة41	79	1.00	5.00	2.89	1.109
عبارة42	79	1.00	5.00	3.21	1.046
عبارة43	79	1.00	5.00	3.66	1.061
عبارة44	79	1.00	5.00	3.51	1.119
عبارة45	79	1.00	5.00	3.58	1.172
عبارة46	79	1.00	5.00	3.13	1.191
عبارة47	79	2.00	5.00	3.67	.902
عبارة48	79	1.00	5.00	3.67	.858
عبارة49	79	1.00	5.00	3.57	.970
عبارة50	79	1.00	5.00	3.43	.929
عبارة51	79	1.00	5.00	3.57	.983
عبارة52	79	1.00	5.00	3.58	.995
عبارة53	79	1.00	5.00	3.38	1.066
عبارة54	79	1.00	5.00	3.38	1.078
عبارة55	79	1.00	5.00	3.85	.893
عبارة56	79	1.00	5.00	3.63	.922
عبارة57	79	1.00	5.00	3.62	.924
عبارة58	79	1.00	5.00	3.58	.886
عبارة59	79	2.00	5.00	4.18	.747
عبارة60	79	1.00	5.00	4.04	.758
عبارة61	79	1.00	5.00	4.01	.824
عبارة62	79	2.00	5.00	3.92	.813
عبارة63	79	1.00	5.00	3.76	1.015
عبارة64	79	1.00	5.00	3.45	1.047
عبارة65	79	1.00	5.00	3.06	1.158
عبارة66	79	1.00	5.00	3.33	1.094
عبارة67	79	1.00	5.00	3.39	1.137
عبارة68	79	1.00	5.00	3.38	1.169
عبارة69	79	1.00	5.00	3.44	1.071
عبارة70	79	1.00	5.00	3.89	.960
Valid N (listwise)	79				