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

الموضوع:

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

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالب:
بوشارب ياسين

تحت إشراف:
العشاب إيمان

لجنة المناقشة:

الأستاذة العشاب إيمان ..... مشرفا و مقررا.

الأستاذة قندوز أمينة ..... ممتحن أول.

الأستاذة قدندل هبة ..... ممتحن ثاني.

السنة الجامعية: **2022/2021**

الإهداء

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

الى اجمل ما وهبني مولاي ، والى اغلي ما املك في الوجود امي أطال الله في عمرها وأبي شافاه الله.

والى كل اخوتي وأخواتي وكل افراد العائلة .

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

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

بوشارب ياسين

بسم الله الرحمان الرحيم

"قُلْ إِنَّ صلاَتي ونسكي ومحياي ومماتي للهِ رب العالَمين۞

لاَ شرِيك له وبِذَلك أُمرت وأَنا أَولُ المسلمين"

صدق الله العظيم

دعـــــاء

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

شكر و عرفان

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

فهرس المحتويات	
الاهداء	I
البسملة	II
شكر وعرفان	III
فهرس المحتويات	VI
قائمة الأشكال والجداول	V
المقدمة	أ-ث
الفصل الأول : الاطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي.	01
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي.	03
المطلب الأول: مفهوم و أسباب التغيير التنظيمي.	03
المطلب الثاني: أهمية و أهداف التغيير التنظيمي.	05
المطلب الثالث: أنواع و مراحل التغيير التنظيمي.	07
المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي.	09
المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي.	09
المطلب الثاني :خطوات و استراتيجيات إدارة التغيير.	11
المطلب الثالث: مسؤوليات احداث التغيير.	14
المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي.	16
المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي.	16
المطلب الثاني: أنواع و أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.	17
المطلب الثالث: أساليب التعامل مع مقاومة التغيير.	20
خلاصة الفصل الأول.	23
الفصل الثاني: أداء العاملين و علاقته مع التغيير التنظيمي.	24
تمهيد	25

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.	26
المطلب الأول :مفهوم أداء العاملين.	26
المطلب الثاني :محددات أداء العاملين.	27
المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على أداء العاملين.	28
المبحث الثاني :تقييم أداء العاملين.	31
المطلب الأول :مفهوم تقييم الأداء.	31
المطلب الثاني :أهمية و أهداف تقييم الأداء.	32
المطلب الثالث :خطوات تقييم الأداء و صعوباتها.	35
المبحث الثالث: تطوير الأداء اعتمادا على التغيير التنظيمي.	40
المطلب الأول: الثقافة التنظيمية لإنجاح التغيير.	40
المطلب الثاني: التغيير في أنظمة الحوافز اعتمادا على التغيير.	41
المطلب الثالث: التغيير في نمط القيادة و علاقته بتطوير الأداء.	42
خلاصة الفصل الثاني.	45
الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين.	46
تمهيد	47
المبحث الأول :تقديم المؤسسة	48
المطلب الأول :التعريف بالمؤسسة.	48
المطلب الثاني :خصائص مؤسسة قصر البخاري.	49
المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	52
المبحث الثاني : تصميم الدراسة الميدانية و خطوات اجرائها.	55
المطلب الأول :مجتمع البحث و أدوات الدراسة.	55
المطلب الثاني :صدق و ثبات الاستبيان.	56
المطلب الثالث: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة.	57
المبحث الثالث :تحليل محاور الاستبيان و اتجاهات الآراء.	59
المطلب الأول :تحليل العبارات و اتجاهات الآراء (الثقافة التنظيمية).	59

المطلب الثاني: تحليل العبارات و اتجاهات الآراء (الاتصال).	63
المطلب الثالث: تحليل العبارات و اتجاهات الآراء (دور التغيير في تطوير الأداء).	67
خلاصة الفصل الثالث.	72
الخاتمة .	74
قائمة المراجع .	78
قائمة الملاحق.	

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	نموذج ليفن لمراحل التغيير التنظيمي	09
1-2	خطوات التغيير و التطور التنظيمي	13
2-1	محددات أداء العاملين	28
2-2	العوامل المؤثرة على الأداء	30
2-3	أهداف عملية تقييم الأهداف	34
3-1	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	52
3-2	التوزيع البياني لتوزيع عينة الدراسة لمتغير الجنس	59
3-3	التوزيع البياني لتوزيع عينة الدراسة لمتغير السن	60
3-4	التوزيع البياني لتوزيع عينة الدراسة لمتغير الأقدمية في العمل	61
3-5	التوزيع البياني لتوزيع عينة الدراسة لمتغير الوظيفة	62

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير	22
2-1	مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف والطرق الأخرى المستخدمة في تقييم أداء العاملين	36
3-1	معاملات الثبات و الصدق (طريقة ألفا كورباخ)	57
3-2	الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة	58
3-3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	59
3-4	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	60
3-5	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية	61
3-6	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب طبيعة الوظيفة	62
3-7	مقياس ليكارت الخماسي	63
3-8	تحليل إجابات أفراد العينة للمحور الأول	64
3-9	تحليل إجابات أفراد العينة للمحور الثاني	66
3-10	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	67
3-11	ملخص الارتباط الخطي	68

المقـدمـة

كان للتغييرات السريعة التي شهدتها وما زال يشهدها العامل أثر كبير على المنظمات ، والضغوط والتحديات التي أحدثتها هذه الحركة تتطلب منها اتخاذ العديد من الخطوات من وقت لآخر لتحديث أنظمتها لإدارة الوضع والبيئة بأفضل طريقة ممكنة ، و ذلك بفعالية وكفاءة.

يُنظر إلى التغيير على أنه سمة حديثة وفرض قائم على المنظمة يتطلب جهودًا متضافرة للتوفيق مع الظروف الداخلية للمنظمة ومتغيرات العالم الخارجي ولهذا السبب تضطر المنظمات إلى تبني استراتيجيات وتوجهات مختلفة لمواكبة الظروف المتغيرة ، وتعتمد درجة تكيفها واستجابتها للتغيير على استجاباتها الفنية والتطبيقية والسلوكية.

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

وبما أن العنصر البشري يعتبر أهم عنصر من عناصر الإنتاج، كان لابد من توجيه الاهتمام والرعاية لهذا العنصر في المقام الأول، ثم توجيه الاهتمام إلى عناصر الإنتاج الأخرى، هذا العنصر الذي أصبح يطلق عليه رأس المال البشري للمنظمات، إذ أصبحت منظمات اليوم تهتم اهتماما اكبر بموردها البشري فهو أساس رفع مستواها، لأن مستوى أداء المورد البشري يحدد مستوى المنظمة وعليها أن تحاول قدر المستطاع رفعه، فهو يتأثر بعدة عوامل إما سلبا أو إيجابا **وفي دراستنا هذه** سنحاول معرفة دور التغيير التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين باعتبار أن التغيير خطة طويلة المدى ذات أهمية كبرى للمنظمة يجب عدم تجاهلها، بل ويجب التأقلم معها بهدف السيطرة على مقاومة الأفراد لها لكسب نتائج ايجابية ترفع أداء الأفراد وتحسنه بصفة دائمة وخاصة اتجاه التغيير.

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

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

✓ **الفرضيات:**

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

✓ **أهداف الدراسة:**

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

- التعرف على مدى تأثير التغيري التنظيمي على أداء العاملين.
- تسليط الضوء على أهم العوائق التي من الممكن أن تعترض عمليات التغيري.
- الكشف عن أهمية ودور نظام الحوافز و التغيير في النمط القيادي لإنجاح عملية التغيري و تطوير أداء العاملين.

- **أهمية الدراسة:**

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

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

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

– التغلب على مشاكل التغيري لتعزيز و تطوير الأداء.

- **منهج الدراسة:**

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي والوصفي من خلال المشكلة التي تتطلب تحديد واضح لمتغيرات هذه الدراسة و جمع البيانات و استخلاص النتائج ومن ثم تحليل معطيات الدراسة عن طريق الإحصاء الوصفي واستخدام برنامج SPSS V25 لتحليل الاستبيان.

- ✓ **أسباب و دوافع اختيار الموضوع:**

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

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

✓ **حدود الدراسة:**

- **الحدود الموضوعية:** لعملية التغيير التنظيمي تأثير على أداء العاملين في المنظمة، حيث لا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنه، لهذا اخترنا ليكون موضوع دراستنا.
- **الحدود الزمانية:** امتدت دراستنا من بداية 02 ماي 2022 إلى غاية 07 جوان 2022.
- **الحدود المكانية:** جرت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

✓ **الكلمات المفتاحية :**

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

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

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

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

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

الفصل الأول

الإطـــــار النظـــري لإدارة التغيـــيـــر التـنـــظيمـــي

تمهيد:

التغيير من أهم سمات العصر الحديث. هذه حقيقة لا مفر منها. المؤسسات المعاصرة ليست بعيدة عن هذا الواقع. وهي تعمل وفق متغيرات بيئية تتميز بالقيم ، سواء كانت تلك التغيرات اقتصادية ، أو اجتماعية ، أو سياسية ، أو تكنولوجية ، سواء كانت محلية أو عالمية. غالبًا ما يتم ممارسة هذه التغييرات. يفرض التغيير البيئي ضغطاً هائلاً على المؤسسات من جميع الأحجام وطبيعة النشاط ، مما يدفعها إلى الحاجة إلى التغيير حتى تتمكن من التكيف مع البيئة والمناخ بطريقة تضمن بقائها واستمراريتها ، مع العلم أن مثل هذه التغييرات قد تكون كبيرة أو صغيرة ، مخططة ، أو مفاجئة ، لذلك يمكنها التركيز على فرد أو مجموعة أو قسم معين داخل منظمة أو أقسام متعددة أو المنظمة بأكملها.

لهذا سيتم التطرق في هذا الفصل لأهم مفاهيم التغيير التنظيمي، وذلك من خلال المباحث التالية:

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

المبحث الأول: مفهوم التغيير التنظيمي.

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

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي و خصائصه.

يمثل التغيير التنظيمي ظاهرة حتمية تجبر المنظمة على التجديد و التغيير و ذلك من أجل التكيف و التلاؤم مع مختلف المستجدات و التطورات الحاصلة في البيئة المحيطة من أجل استمرار المنظمة في أداء نشاطها و ضمان بقائها و تميزها, كما أن التغيير التنظيمي يعتبر من الحلول التي تلجأ إليها المنظمة لحل بعض المشاكل القائمة كنقص الأداء أو نتيجة لارتفاع التكاليف و نقص الأرباح.

أولا: تعريف التغيير التنظيمي.

يعتبر مصطلح التغيير التنظيمي مصطلح معاصر و هو يعطي نظرة مختلفة للمؤسسات عند اعتماده و يجب اعتماده لأنه يعتبر جزء لا يتجزء من الأمر الذي يجعل المؤسسة تستمر و لديه عدة تعريفات في اللغة و في الإصطلاح سوف نتطرق اليها فيما يلي:

- **لغة:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3- هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل مستهدفة أحد الأمرين هما: ملائمة أوضاع المنظمة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع التغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المنظمة وبين الظروف البيئية التي تعمل فيها، أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية، وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقا عن غيرها من المؤسسات، وتوفر لها بالتالي ميزة نسبية يمكنها من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.[3]

ويعرفه أحمد طاهر بأنه: خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتحديدها وتغييرها كممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة وعلى التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية.[4]

وقد فرق محمد حسن بين التغير التنظيمي والتغيير التنظيمي:

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

---

[1] محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص143.

[2] داودي الطيب، محبوب مراد، **عنوان المداخلة: إدارة التغيير كمدخل لإستخدام التكنولوجيا المعلوماتية و الاتصال في منظمات الأعمال**، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، يومي 18- 19 ماي 2010 ، ص: 3.

[3] علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، **دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع**، مصر، دون تاريخ نشر، ص256.

[4] زيد منير عبودي ، إدارة التغيير و التطوير ، **دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع** ، عمان (الأردن) ، 2007 ، ط1 ، ص 21.

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

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

ثانيا: خصائص التغيير التنظيمي.

يمكن إجمال الخصائص التي يتمتع بها التغيير التنظيمي فيما يلي[2] :

- ❖ يحتاج التغيير التنظيمي إلى التخطيط و الإدارة فهو لا يحدث بشكل عشوائي و لا يحدث التغيير بمعزل عن الأفراد، كما أن دور المديرين في عملية التغيير لا يتوقف عند التخطيط و التنفيذ فحسب، بل يشمل توفير البيئة المناسبة للتغيير و التعلم و المخاطرة و تطوير العاملين من أجل تحمل مسؤولية تحديد الحاجة للتغيير و تنفيذه.
- ❖ يتكون التغيير من عدة مراحل تتمثل في مرحلة الاستكشاف. التخطيط, العمل و أخيرا مرحلة التكامل التي تبدأ بعد نجاح التغيير ليتم تثبيته.
- ❖ التغيير التنظيمي عملية مستمرة و عمل مخطط و مسؤولية إدارية و مبني على مفهوم النظم المفتوحة و يعتمد على مشاركة العاملين مع الإدارة.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف التغيير التنظيمي.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أهمية التغيير التنظيمي للمنظمة و كل خصائصها بصفة عامة ومنه نتطرق إلى الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

1-أهمية التغيير التنظيمي:

يعتبر مفهوم التغيير التنظيم ي من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في الآونة الأخيرة وله أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمنظمة أو للأفراد وتنبع أهمية هذا التغيير التنظيمي من عدة جوانب نذكر منها[3]:

[1] أحمد يوسف دودين،**إدارة التغيير و التطور التنظيمي**،دار البازوري،عمان(**الأردن**)،2012،ص19.
[2] ناصر جردات، **إدارة التغيير و التنظيم**،**دار إثراء للنشر و التوزيع**،الأردن،2013،ص31.
[3] سيد سالم عرفة،**إتجاهات حديثة في إدارة التغيير**،دار الحرية ،الاسكندرية(**مصر**)،2019،ص20.

- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المنظمة إلى التجديد والحيوية وتظهر روح الانتعاش والمقترحات. كما تختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والابتكار.
- **تنمية القدرة على الابتكار:** فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير ويكون التعامل بالإيجاب ومنهم ما يتعامل بالمقاومة.
- **إزكاء الرغبة في التطوير** : يحث التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير، وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب:
- عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.
- عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل.
- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.
- **التوافق مع التغييرات** : وينظر أيضا إلى أهمية التغيير على انه توافق مع التكنولوجيا وعولمة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها ويجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق وبسلامة مع هذا التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه.
- حرص المنظمة على ضرورة تحقيق التكيف مع الظروف الخارجية والعمل على الاستجابة لضغوطات المجموعات والتكتلات والقوى التي تكون موجودة في البيئة الخارجية.

2- أهداف التغيير التنظيمي:

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

- رفع مستوى الأداء وذلك من خلال تحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال.
- خفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراعات وتحقيق تكاليف منخفضة.

[1] علاوي عبد الفتاح،أثر **التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية**،أطروحة دكتوراه،تخصص إدارة الأعمال،جامعة الجزائر3 2003،ص ص،21.22.

- يجب أن يهدف برنامج التغيير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة.
- تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- خلق قيم تنظيمية وأنماط سلوكية حتى تتمكن المنظمة من تأدية رسالتها وتحقيق أهدافها.
- البقاء والاستمرارية في النشاط ثم التوسع والانتشار في محيط تميزه المنافسة الشديدة.

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

المطلب الثالث: أنواع و مراحل التغيير التنظيمي.

يعتمد نجاح التغيير من عدمه بشكل كبير على فهم طبيعة وأنواع عمليات التغيير التنظيمي و كذلك يمر بمجموعة من المراحل باعتباره عملية طويلة و معقدة.

I. أنواع التغيير التنظيمي:

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

- **التغيير الشامل والتغيير الجزئي** :إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات المنظمة. والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك.
- **التغيير المادي والتغيير المعنوي**: إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا لأمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي). فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية. وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

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

❖ **التغيير السريع والتغيير التدريجي** : يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ إلا أن إختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظرف التغييرات السريعة إذا أمليت على الناس يمكن أن تؤدي إلى مقاومة عنيفة والصدمة الناتجة يمكن أن تشوش الإدارة بأكملها والتغيير التدريجي يؤدي إلى عدم الشعور الأفراد بحدوثه فيستمرون بالعمل بشكل كان ملائما للموقف القديم.

II. مراحل التغيير التنظيمي:

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

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

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

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

[1] حريم حسين،**السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمة**،دار حامد للنشر و التوزيع ،عمان **(الأردن)** 2013،ط 4،ص 376.

الشكل رقم1-1 نموذج ليفن لمراحل التغيير التنظيمي.

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

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

المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي.

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

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغييرو خصائصه.

I. إدارة التغيير:

تعد إدارة التغيير أحد أهم وأبرز مجالات انشغال الباحثين والمختصين في حقل العلوم الإدارية، حيث تأتي لتعبر عن كيفية إستخدام أفضل الطرق لإحداث التغيير بنجاح وهناك تعاريف كثيرة لإدارة التغيير إذ لا يوجد تعريف محدد متفق عليه وسنذكر بعضها:

التعريف الأول: إدارة التغيير هي الإدارة التي تستهدف تغيير جذري و شامل لكل جوانب القصور أو ما يحتمل أن يشكل نقاط ضعف منظمي حالي أو مستقبلي و حينما تضع المؤسسة رؤيتها المستقبلية فلابد أن

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

يشكل الواقع الحالي بكل جوانب القوة و الضعف فيه أحد الجوانب التي يجب التغيير لتحقيق هذه الرؤية المستقبلية.

- **التعريف الثاني**: الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية للتحول من الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات.
- **التعريف الثالث**: أداة لتحقيق الفعالية الإدارية وقد تتطلب من المدير إجراء تغييرات في متطلبات عنصر أو أكثر من عناصر الموقف الإداري كإعادة تحديد الواجبات أو تصحيح طرق العمل أو تغيير اختصاصات بعض الإدارات أو إعادة بناء هيكل التنظيم.[1]

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

II. خصائص إدارة التغيير.

تتضمن إدارة التغيير بعدة خصائص نذكر منها:

1. **الاستهدافية** : التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوانيا وارتجاليا، بل تم في إطار حركة منظمة نتيجة إلى غاية موجودة وأهداف محددة وبذلك فإن إدارة التغيير تتجه الى تحقيق الأهداف وتسعى إلى غاية معلومة موافق عليها من قوى التغيير.
2. **الواقعية**: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وان يتم في إطار إمكانيتها ومواردها وظروفها التي تمر بها-
3. **التوافقية** : يجب أن يكون هناك فلر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
4. **الفاعلية** : يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين
5. **المشاركة**: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل والوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية القوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قاعدة التغيير.

[1] نواف كنعان،القيادة الادارية،دار الثقافة للنشرو التوزيع،عمان(**الأردن**)،2009،ط1،ص 429.

6. **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير أي إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، وكما كان القانون القائم في المنظمة فقد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولا تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.
7. **الإصلاح** : حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن نسعي نحو صلاح ما هو خانم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المؤسسة
8. **الرشد:** الرشد هو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغير إذ يخضع كل قرار و كل تعرف لاعتبارات التكلفة العائدة.
9. **القدرة على التطوير والابتكار:** هي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا.
10. **القدرة على التكييف السريع مع الأحداث:** إن إدارة التغيير تهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ومن هنا فإنها تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها.

المطلب الثاني: خطوات و استراتيجيات إدارة التغيير.

لقيام إدارة التغيير لابد من المرور بعدة خطوات لضمان سيرورة العمل و نجاعة المنظومة و هذه الخطوات يجب على المعنيون بالتغيير بالاعتماد على المناقشة والحوار و خطط استراتيجية لتنفيذ العملية التغييرية.

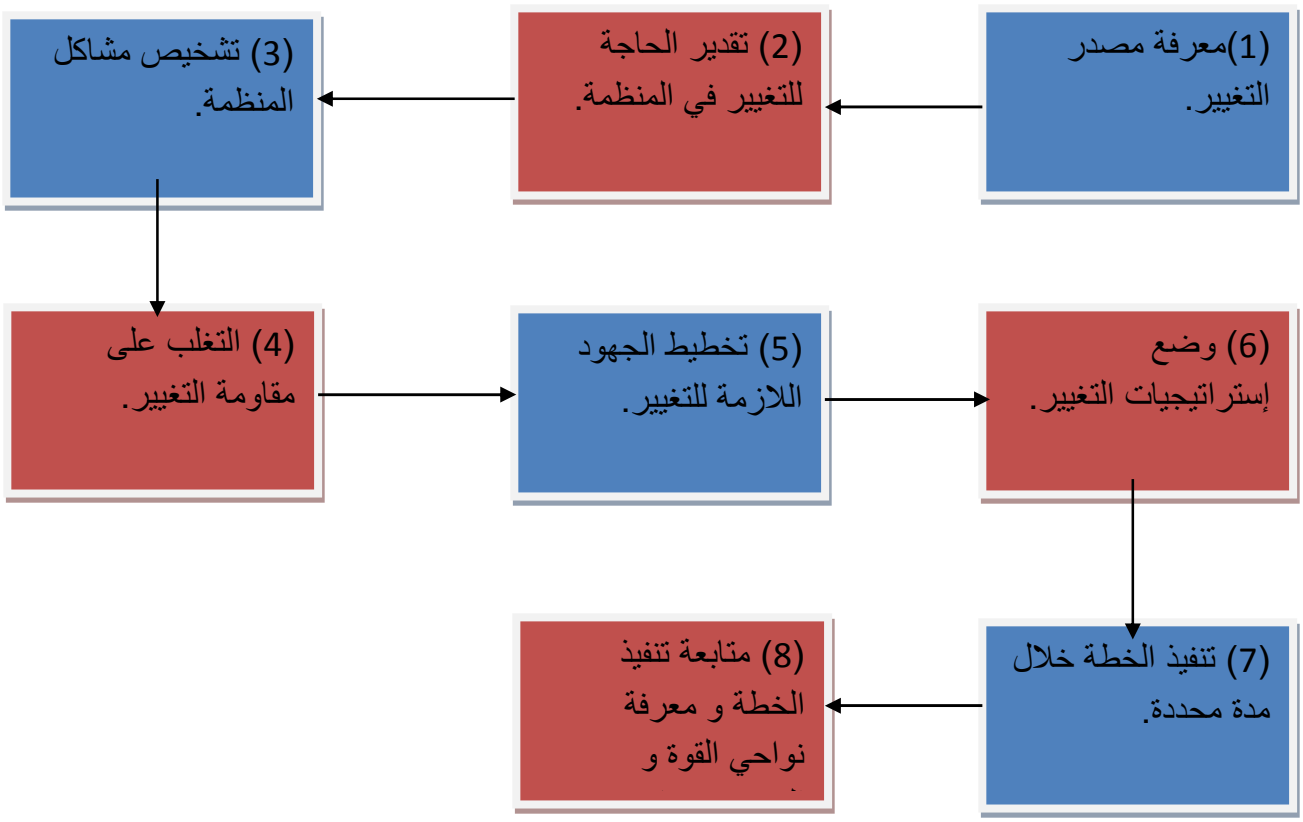
1- **خطوات إدارة التغيير:** يقترح عبد الباري الدرة نموذجا لإدخال تغيير مخطط له ويتكون هذا النموذج من الخطوات التالية وهي كالتالي[1] :

- **معرفة مصادر التغيير:** قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية التغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغيرات التكنولوجية و السياسية وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال، و قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد و يقصد به الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بالإنسانية.
- **تقدير الحاجة إلى التغيير:** وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما يراد تحقيقه.

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

- **تشخيص مشكلات المنظمة:** قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، وغيرها من المشاكل.
- **التغلب على مقاومة التغيير** :فالمقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية . سوء فهم آثار التغيير، إحساس العاملين أنهم اشتغلوا أو أجبروا على التغيير، التعود على تأدية العمل بطريقة معينة، الرغبة في الاستقرار والخوف من مخالفة معايير تفرضها الجمعية غير الرسمية.
- **تخطيط الجهود اللازمة للتعبير** : ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغير بشكل حقيقي يمكن قياسه.
- **وضع التغيير:** يجب الأخذ بعين الاعتبار العنصر التالي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة و هي الهيكل التنظيمي (إعادة تصميم الوظائف ووصف الأعمال و تغيير الصلاحيات و المسؤوليات ، تغيير الهيكل التنظيمي).
- **تنفيذ الخطة خلال مدة معينة.**
- **متابعة تنفيذ الخطة و معرفة نواحي القوة و الضعف فيها.**

الشكل 2-1 خطوات التغيير و التطور التنظيمي.



المصدر: ناصر جرادات،أحمد عريفات،أحمد المعاني،**إدارة التغيير و التطوير**،إثراء للنشر و التوزيع،الأردن ، ص 35.

- شكل يمثل خطوات التغيير التنظيمي.

2- **إستراتيجيات إدارة التغيير:**

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

❖ **استراتيجية البراعة القيادية:** تستخدم في الحالات الطبيعية للمؤسسة أين يبادر القائد بطرح فكرة مفادها التغيير من أجل هدف ناتج عن طموحاته الشخصية أو متعلق بمستقبل المؤسسة وفقا لتوقعاته.[1]

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

❖ **إستراتيجية القوة والصد:** وتقوم على استخدام السلة والأساليب الشرعية لإحداث التغيير، بحيث يقوم المبادر بالتغيير باستخدام نفوذه وسلطته لإرغام الأفراد على التنفيذ تحت التهديد بالعقاب أو يستغل طموحاته ونقاط ضعفهم بتلبية رغباتهم عن طريق التحفيز لتنفيذ العملية.

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

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

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

❖ **استراتيجية الإقناع:** تقوم هذه الإستراتيجية على استخدام العقلانية والمنطق لإقناع الأفراد بضرورة التغيير بتقديم كافة المعلومات الدالة على رفع الواقع الحالي وتوضيح الهدف ومن مزايا هذه الإستراتيجية الاقتناع بالتغيير و الالتزام بتنفيذه والعمل على نجاحه.

❖ **إستراتيجية التشارك في القوة:** وتقوم على مشاركة الأفراد الإدارة العليا في تحديد الأهداف، و البدائل لتحقيقها وفقا لما هو متاح في المؤسسة من موارد و امكانات، والتي على أساسها يتم اكتشاف المشاكل و الصعوبات التي تستدعي التغيير، و هي تحتاج مدة زمنية للمناقشة و هي تساهم في تثقيف الأفراد نتيجة المشاركة و الاشراف.

المطلب الثالث: مسؤولية إحداث التغيير التنظيمي

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير وهناك ثلاث بدائل في هذا الصدد هي:

- **الإدارة العليا:** قد يبادر إلى القيام بعملية التغيير من هم في قمة الهرم الإداري أو من يفوضونهم للقيام بذلك. ومن المهم أن يتم الاستعانة بمستشارين وخبراء في هذا المجال لإعادة هندسة التنظيم ويمكن النظر للمستشار أحيانا على أنه قد يكون مجرد خاتم مطاطي لتمرير رغبات الإدارة العليا، ويلعب وكلاء التغيير دورا مهما في إحداث التغيير. ومن المألوف أن المنظمة قد تختار أشخاصا من الداخل وممن هم في وظائف قيادية لقيادة عملية التغيير عندما تكون في وضع جيد والعكس صحيح. وذلك

لأنه يصعب جلب كفاءات من خارج التنظيم يضحون بأوضاعهم المستقرة، ويقبلون العمل في وضع حرج لقيادة عملية تغيير، إلا إذا تم تقديم إغراءات مجزية لهم.[1]

ومهما كان الأسلوب الذي يتم الاتفاق عليه للبدء في عملية التغيير فإن دور الإدارة العليا في إدارة التغيير يجاد طلب عليه، وتطوير

يبقى دورا مهما، ويتمثل في قيادة عملية التغيير، من خلال تسويق التغيير، وا معايير أداء تجري المساءلة على أساسها، مما يؤدي إلى إيجاد ضغوط لأداء أفضل تؤدي بدورها إلى حشد الجهود لإحداث التغيير. وكذلك فإنها يمكن أن تمارس دورا مهما من خلال الإشارة لتجارب النجاح في بعض الوحدات التنظيمية كأمثلة يؤخذ بها من قبل الوحدات الأخرى، ويتم ذلك من خلال دعم الوحدات المبدعة بأفضل الكفاءات والموارد اللازمة، وبالمستشارين وأصحاب الخبرة، والقيام بزيارات لها.

ولا بد من التأكيد على أن التنظيمات القادرة على التغيير والراغبة فيه هي التنظيمات المبدعة ولا مجال للمترددين أفرادا كانوا أو مؤسسات لأن يكونوا مبدعين.[2]

- **المشاركة:** كثيرا ما يطرح العاملون الشكوى التالية فيما يتعلق بالتغيير "إن أحدا لم يستشرهم في الموضوع" ويعتبر شعور العاملين أنهم لم يستشاروا أو أنهم لم يساهموا في عملية التغيير مشكلة خطيرة في المؤسسات. لقد تفهم بعض المدراء هذه المشكلة فاعتمدوا "الإدارة المشاركة" سياسة لهم فالمشكلة تفيد الأفراد والمؤسسات على حد سواء ويمكن التعبير عن ذلك بإرتفاع الإنتاجية في المؤسسات وارتفاع الرضا الوظيفي للأفراد.

ومن الأمثلة المعروفة في "الإدارة المشاركة" نشوء ما يسمى بحلقات الجودة في المؤسسات إذ يمكن إدارة التغيير من خلال المشاركة بطريقتين أولهما هي، أن المدراء قبل أن يدخلوا التغيير يطلبون إسهامات من العاملين نحو التغيير ويقيمون تلك الإسهامات ثم يحاولون إقناع العاملين الذين قدموا إسهامات بالتغيير ثم إن مثل هذه الطريقة تعين المدراء على التحكم في عملة اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير والسيطرة عليها.

أما الطريقة الثانية، فتكون على شكل أسلوب حل المشكلات حيث تترك للعاملين حرية التوصل إلى قرارات تتعلق بالتغيير وتحت قيادة أحد المشرفين. [3]

---

[1] محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، عمان(الأردن)،2009ط 5 ص: 349

[2] محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق**، ص: 346

[3] عبد المعطي محمد عساف، **السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة**، دار زهران، عمان (الأردن)، 1999ص: 288

- **التفويض**: وتقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسبة وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يطلعوا على معظم مهام التغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بأسلوبين أولهما هو مناقشة الحالة حيث يتم أخذ مشكلة أحد الإدارات أو الأقسام كحالة واجبة النقاش ويقوم مدير الإدارة أو رئيس القسم بتوجيه المناقشة بين العاملين، ولكن تدخل المدير أو الرئيس ليس بغرض فرض حلول معينة وانما لتشجيع العاملين لكي يصلوا إلى حلول ذاتية لمشاكلهم[1].

أما الأسلوب الثاني فهو، تدريب الحساسية ويتم هنا تدريب العاملين في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها، كما يتم التركيز أساسا على إكساب العاملين مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم.

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي.

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

المطلب الأول: مقاومة التغيير.

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

- **التعريف الأول**: هي الامتناع وعدم الامتثال للتغيير بالدرجة المناسبة، والركون إلى المحافظة على الوضع القائم.[2]
- **التعريف الثاني**: رد فعل طبيعي في البداية على التغيير بسبب أن الناس يحبون ما إعتادوا عليه حتى ولو كان سيئا من وجهة النظر الشخصية المنطقية فالتغيير يهدد أنماط علاقات وأساليب ومصالح قائمة.[3]

[1] عبد المعطي محمد عساف ، **السلوك الاداري** ، مرجع سابق ، ص 347.
[2] محمود سلمان العميان،مرجع سابق،ص 355.
[3] جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي و التطور الاداري ، نفس المرجع ، ص 60.

❖ **التعريف الثالث:** تعني وقوف الأفراد والمجموعات موقفا سلبيا يدل على عدم رضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل، ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين مستوى الأداء وزيادة فعالية المنظمة، وتكون مقاومة التغيير على درجات متفاوتة، فقد يقف البعض موقفا سلبيا معارضا بشدة لإجراء التغييرفي حين قد يقف البعض الآخر محايدا دون أن يساهم في إعاقة أو تشجيع عمليات التغيير.[1]

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التغيير يعني:

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

المطلب الثاني: أنواع و أساليب مقاومة التغيير.

على الرغم من وجود قوى متعددة تدفع التغيير التنظيمي ، في بعض الأحيان لا يحدث التغيير المتوقع بسبب مجموعة متنوعة من العوامل ، بما في ذلك عدم قبول الأفراد لعملية التغيير التنظيمي ومقاومتهم للتغيير و هناك طرق عديدة لمقاومة التغيير و تتراوح بين الرفض الصريح والمعارضة الشديدة للتحفظ واللامبالاة إلى الاستعداد للفهم والمناقشة ، مما يؤدي إلى الخلاف حول قضايا بسيطة لا تؤثر على طبيعة التغيير التنظيمي ، خاصة عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة وغير مفهومة.

1- أنواع مقاومة التغيير:

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

❖ **مقاومة الأفراد للتغيير:** إن نجاح المنظمة في إحداث التغيير المطلوب يتوقف بالدرجة الأولى على موقف أفراد وجماعات التنظيم من التغيير، فالفرد يميل بطبعه وتركيبته الاجتماعية والنفسية إلى مقاومة أي تغير كان وذلك بسبب صعوبة تفهمه لأهمية التغيير أو لاعتقاده بأن العمل أصبح يشكل بالنسبة له عادة ٍ أو نمطا تعود عليه لفترة طويلة، وان التغيير سيتطلب منه تغييرا في نمط أدائه ليتفاعل مع

[1] جمال الدين لعويسات،السلوك التنظيمي و التطور الاداري،دار هومة للطباعة و النشر،الجزائر،2009،ط3،ص60.

الأهداف أو الإجراءات الجديدة التي يقتضيها التغيير وقد تصل مقاومته للتغيير إلى ذروتها إذا شعر الفرد بأن مصالحه الشخصية أو الجماعية عرضة للتهديد نتيجة التغيير.[1]

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

- **المقاومة التنظيمية:** وهي تعني أن هناك حدود معينة أو قيود تحد من قدرة المنظمة على القيام بالتغيير ولذلك فإن إدارة المنظمة والعاملين فيها بوجه عام يقاومون ويعترضون عملية التغيير وهناك ثلاث أسباب تؤدي إلى ذلك هي[2]:
  - المقاومة الشديدة من جانب المديرين حيث أن معظم المديرين يعرفون جيدا الاحتياجات التنظيمية المطلوبة وبالرغم من ذلك يفضلون الاستقرار أو عدم التجديد، خاصة في المنظمات البيروقراطية والتي تتميز بالأداء التسلطي في إستخدام القوة والتهديد سواء في إصدار الأوامر أو توزيع الموارد أو غيرها.
  - القيود الخاصة بالموارد المتاحة للمنظمة فقد تقاوم الإدارة التجديد أو الإبتكار في أساليب وطرق الإنتاج والعمل بسبب عدم كفاية الموارد الحالية بما يغطي التغيرات المطلوبة والموارد عبارة عن الأفراد، التمويل المجهودات، أو الوقت.
  - أما عن السبب الثالث وراء الاعتراضات التنظيمية على التغيير هو الازدواج أو التضارب التنظيمي في بعض المجالات وهذا يعني أن أي تغيير أو يجب أن تقوم على موافقة جميع أجزاء أو إدارات المنظمة ولذلك تأتي آراء ومقترحات هذه الإدارات متضاربة أو مزدوجة بحيث يصعب توصيفها وتوجيهها نحو طريق واحد يخدم المنظمة.

[1] كامل بربر،**الادارة عملية و نظام**،المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر بيروت 1996،ط1،ص ص 118- 117.
[2] سيد محمد جاد الرب،**السلوك التنظيمي موضوعات و تراجم**،مطبعة العشرى،القاهرة(**مصر**)،2005،ص 636.

2- أسباب مقاومة التغيير:

هناك عدة أسباب لمقاومة التغيير، سنتطرق للأسباب التنظيمية والأسباب الفردية وهي كما يلي:[1]

- **الأسباب التنظيمية:**

الفشل السابق من جهود التغيير: تخاف المنظمات من أي تغيير أو تطوير لفشلها في تجارب سابقة أو لعدم استفادتها من فشل المنظمات الأخرى.

- الغرور بالنجاح الحالي: تقاوم بعض المنظمات بسبب غرورها من نجاح ممارستها الحالية أو النماذج أو الأنظمة الناجحة لها بينما يتغير من حولها حتى يأتي التغيير عنوة حتى يطيح بالمنظمة.
- عدم التأكد من نتائج التغيير: تفضل بعض المنظمات عدم الخوض في عملية التغيير، وذلك لأن نتائج التغيير غير واضحة، ويرجع هذا إلى عدم وجود خطة محددة توضح أهداف التطوير.
- التكلفة العالية للتغيير: يمثل ميزانية وتكلفة التغيير عائق كبير لقبول الفكرة.
- الوضع الراهن أفضل: قد ترى المنظمة ومديرها أنها بوضع راهن جيد فترى أن التغيير يهدد استقرار الوضع الراهن مما يؤدي إلى مقاومة.

- **الأسباب الفردية:**

- التغيير يهدد وضعية الفرد: يحاول أن يكشف وضعه بعد التغيير من حيث الراتب والحوافز والخدمات التي يحصل عليها وسلطته، فإن تهددت هذه الأمور أو بعضها كان ذلك كافيا لمقاومة التغيير.
- التغيير يهدد الفرد وظيفيا: تغيير الوظيفة بالنقل أو تغيير الزملاء والمرؤوسين، هنا تهدد علاقات الفرد المستقرة بعلاقات لا يدري وضعها مما يجعله يقاوم التغيير.
- الأفراد راضون عن الوضع الراهن: الوضع الراهن فيه استقرار بينما التغيير فيه غموض وعدم استقرار وهو أمر لا يرغبه الفرد ويقاومه.
- عدم الوضوح عن التغيير: بسبب عدم التأكد من النتائج والأثار على الأوضاع الوظيفية وعلاقاتهم هذا الغموض كاف لمقاومة التغيير.

[1] -أحمد ماهر، **تطور المنظمات** : الدليل العلمي، الدار الجامعية، مصر 2007 ص ص 74- 72.

المطلب الثالث: أساليب التعامل مع مقاومة التغيير.

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

- **الإتصال للإقناع:** يتعلق هذا الأسلوب بنوعية الأفراد العاملين قبل إحداث التغيير وذلك بمناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بصراحة ووضوح حتى يدرك الأفراد العاملين مبررات التغيير والحاجة إليه، وهذا ما يساعد في إعدادهم للتغيير وشحن حماسهم وهممهم للإسهال الإيجابي فيه.
- **إشراك العاملين بالعمل:** يمكن إشراك المديرين والعاملين في مهام وأنشطة عمل متخصصة مثل مجموعات العمل التي تركز على مجال محدد مثل دراسة الجودة، أو المشاركة في أحد أشكال العمل الاستشاري واذا ما شعر الأفراد بأنهم قد أسهموا في تصميم التغييرات فغالبا ما تنخفض درجة مقاومتهم لها،هذا ويمكن أن تساعد أيضا على التخفيض من المقاومة الناتجة عن التغيير المتبع ومن المخاوف حول تأثير التغيير أو أثره عليهم وعلى قدرتهم على التكيف.
- **الوعد بالدعم والمساعدة على التكيف:** قد يتوقع المستهدفون بالتغيير عدم القدرة على الإستيفاء بمتطلبات التغيير مثل إكتساب القدرات والمهارات الجديدة وهنا يمكن أن يعد أصحاب التغيير بتقديم الدعمً المعنوي وتهيئة برامج التدريب وكذا كافة التجهيزات المادية وظروف العمل المناسبة بما يهيئ أداءا فعالاً للمشاركين وبرنامج التغيير.
- **التفاوض والوصول إلى اتفاق:** هذا الأسلوب ويسمى "التكتيك" هو الأكثر إستخداما في المنظمات التي تتعاون بشكل كبير مع غيرها من المنظمات أو الاتحادات العمالية، وهو يتضمن إجراء مناقشات مع العمال أو ممثليهم، وذلك لحل النزاعات التي تنشأ حول التغيرات المرتقبة وقد تتضمن هذه المناقشات موضوعات مثل الأجور ساعات العمل، مستويات التوظيف، وقد يتضمن هذا البند أيضا تقديم الحوافز لكسب رضا العاملين وقبولهم للتغيير.

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

- **المناورة:** تشير المناور إلى محاولات التأثير غير الظاهرة من خلال التلاعب بالحقائق وتغييرها مما يجعلها أكثر جاذبية وحجب معلومات غير مرغوب فيها وخلق إشاعات كاذبة للتأثير على العاملين لقبول التغيير، وهذه كلها أمثلة عن أساليب المناورة فإذا ما هدد مدير المصنع بغلق فرع معين للمصنع إذا ما رفض العاملون في المصنع تخفيض الأجور واذا ما كان هذا التهديد غير صحيح في الواقع فإن الإدارة تستخدم أسلوب المناورة في هذه الحالة.
- **الإلزام الضمني أو التصريح:** يتمثل الإلزام الضمني في أي صيغة غير مكتوبة أو تلميح ضمني يدرك معه المستهدف بالتغيير بأنه لا مفر من الالتزام بالتغيير أما الإلزام الصريح فيتمثل في سياسة أو قرار يخطر بِه المستهدف بالتعبير باعتباره توجها رسميا يتعين الإلتزام به وفي جميع الحالات يجب أن يصاحب الإلزام بالتغيير اتصالات رسمية وغير رسمية تلطف الأثر السلبي الذي يصيب المستهدف بالتغيير.
- **النقل والفصل والتعيين:** يعد هذا المدخل ضروريا كآخر وسيلة في يد الإدارة أو مخطط التغيير خاصة إذا كان المقاوم على درجة عالية من التصلب ويتعذر إلزامه بقبول التغيير وهذا عند ما لا يكون هناك متسع من الوقت لتأجيل التغيير.

الجدول(.....) استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير.

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

المصدر: بوديب دنيا، **الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي**، مذكرة ماجستير، **تخصص تسيير الموارد البشرية**، جامعة الجزائر 3 ، 2014 ص: 33-34.

خلاصة:

تقوم المنظمات من جميع الأنواع والأحجام بإجراء تغييرات لتحسين المرونة و تسريع الأحداث وتحسين مستويات أداء موظفيها ، لذلك في نظر أي منظمة ، يصبح التغيير عملية ضرورية وضرورة لضمان بقائها في بيئة تكون فيها المنافسة والنمو والتحديث أهم المزايا. وتعتمد هذه الكفاءة أيضًا على رضا العمال واستعدادهم لقبول وتنفيذ التغيير بدلاً من المقاومة وإعاقة تقدمه.

و لقد توصلنا في هذا الفصل الى عدة نقاط نذكر منها:

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

الفصل الثاني

أداء العـــاملين و علاقتـــه بالـتغييـــر التـنـــظيمـــي

تمهيد:

يتحدد الأداء بجهود العامل لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويتحدد مستوى الأداء بقدرات العامل ومهاراته وخبراته وتشمل هذه المتطلبات المؤهلات التعليمية، والميول، والاهتمامات، وعوامل أخرى تشكل جزءًا من الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظيفة وتوفير المتطلبات و ملء المؤهلات المطلوبة لهذه الوظائف ، فالأداء الراقي يرتكز على خلفية علمية وتأهيل علمي تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط إجراءاته وخطواته ومعرفة العلاقة التي تربط الأداء بالتغيير التنظيمي وقصد التعرف على هذا الموضوع هو الإلمام بمختلف جوانبه فقد تم الاعتماد على خطة تتضمن ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول**: ماهية أداء العاملين.
- **المبحث الثاني**: تقييم أداء العاملين.
- **المبحث الثالث**: تطوير الأداء اعتمادا على التغيير.

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.

يركز التفكير الإداري التنظيمي على قضايا الأداء من حيث صلتها بكفاءة وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها وتحقيق ما تسعى إليه من آراء وأهداف وقيم جوهرية. لذلك ازداد التركيز والأولويات الفكرية في إدارة وتحسين مستويات أداء الموظفين ، حيث يرتبط نجاح أي مؤسسة بمستويات أداء وكفاءات أعضائها.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين.

يعد مفهوم الأداء من بين المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين و المفكرين و قد أخذ مفهوم الأداء عدة تعاريف في اللغة و الاصطلاح سوف نتطرق اليها في ما يلي:

❖ الفرع الأول: تعريف أداء العاملين

لقد تعددت تعريفات الأداء و نذكر منها ما يلي:

❖ لغة:

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

❖ اصطلاحا:

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

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

---

[1] الصالح جليح، **أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين**، مذكرة ماجستير، **تخصص إدارة الأعمال** ، جامعة الجزائر ،2006 ،ص126.

[2] أنس عبد الباسط عباس، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 239.

[3] مبارك أحمد العتيبي، **أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين** مذكرة ماجستير، جامعة عمان،الأردن،2007،ص41.

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

❖ **الفرع الثاني: عناصر أداء العاملين:**

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

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

المطلب الثاني: محددات أداء العاملين.

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

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

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

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

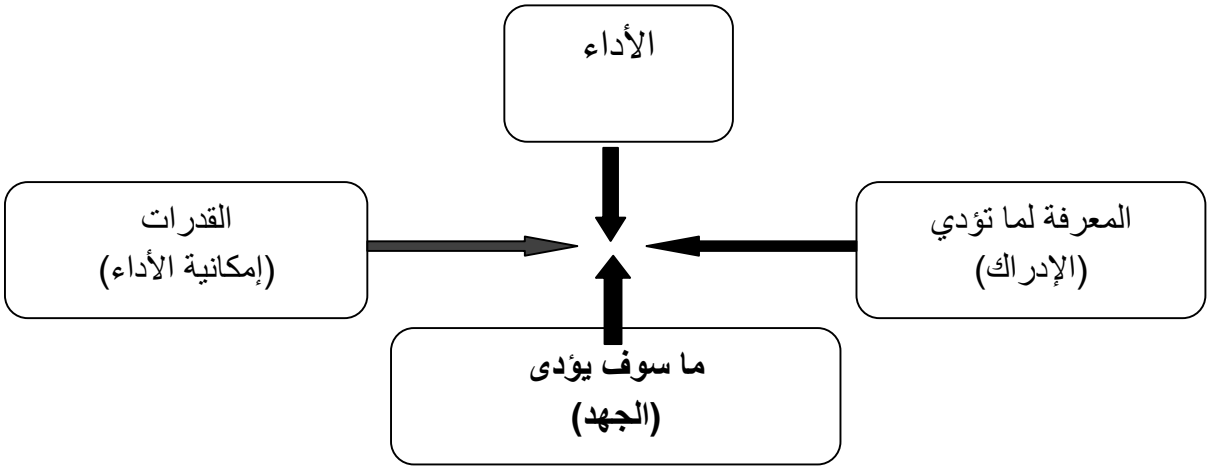
❖ **إدراك الفرد لوظيفته:** يعني تصوراته وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

[1] جوهري حنان ، **أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين** ، مذكرة ماستر تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية ، جامعة البويرة ، 2014 ،ص47.

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

1. **نموذج محددات الأداء الوظيفي:**

الشكل(.....) محددات أداء العمل.



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

- يمثل الشكل محددات أداء العمال بالنسبة للمنضمة و التي تكون نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط بل نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به و فهم نفسه لماذا يقوم بذلك و هل لديه الإمكانيات الكافية للقيام به و الإدراك لما سوف يحدث له جراء الجهد المبذول و قد لخصة في الشكل.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين.

يتأثر أداء العامل بالعديد من العوامل المختلفة التي يصعب تحديدها أو تمييزها بالإضافة إلى تنوع العوامل التي تؤثر على الأداء ، فإنها تختلف أيضًا حسب وقت الفرد ومكانه ومرحلة حياته ، فضلاً عن العوامل المادية التي تتمثل في شدة التأثير ، فبعض هذه العوامل ستؤدي إلى زيادة الأداء والبعض الآخر سيقلل من الأداء ، وبعضها له تأثير مباشر على الأداء ، والبعض الآخر له تأثير غير مباشر ، ويمكن تقسيمها إلى قسمين على النحو التالي:[1]

[1] جهلان فاروق **أثر المطابقة وفق الإيزو (9000) في أداء العاملين**، مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،2013،ص ص 23- 22.

I. **العوامل الخارجية:** و تتمثل العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين يلي:

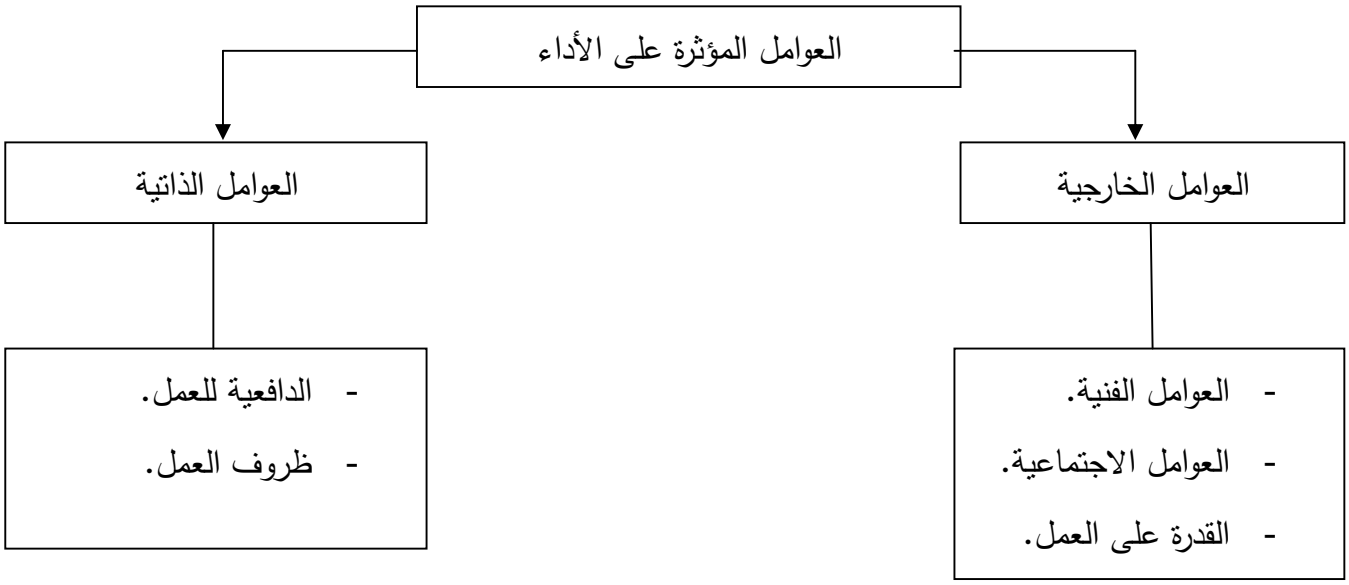
- **ظروف العمل المادية:** تتمثل في مناخ العمل بالمنظمة مثل الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية، و هي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية و النفسية للفرد و أدائه الوظيفي، لما لها من دور في جو عمل آمن و مريح.
- **العوامل الفنية:** تتمثل في نوعية الآلات و المعدات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

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

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

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

شكل (2.2) العوامل المؤثرة على الأداء.



المصدر: من إعداد الطالب.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.

تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي من أهم السياسات والإجراءات الإدارية في إدارة الموارد البشرية من خلال هذه العملية يمكننا الحكم على دقة السياسات والبرامج التي اعتمدوها وما إذا كانت سياسة استقطابية واختيار مواردها البشرية وتعيينها أو برامجها وسياساتها وتدريبها وتطويرها ومتابعتها كما يتجلى في صورتها القانون والمجتمع والأخلاق. أما على مستوى الموظف، فإن عملية التقييم هي وسيلة للموظفين للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في أدائه خاصة عندما يعلن الموظفون نتائج التقييمات التنظيمية يقوم بتطويرها نقاط القوة والضعف لتحسين أدائها

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين.

تعددت التسميات لعنصر تقييم الأداء لكن لا يوجد تعريف موحد لهذه العملية و سوف نتناول في هذا المطلب عن عدة مفاهيم حول تقييم الأداء في ما يلي:

✓ الفرع الأول: تعريف تقييم أداء العاملين.

سنتطرق إلى أهم التعاريف الخاصة بتقييم أداء العاملين و أهم مبادئه ما يلي:

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

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

---

[1] محمد أحمد عبد النبي، **إدارة الموارد البشرية**، زمزم ناشرون و موزعون، الأردن، 2010، ص45.

[2] نائلة نعمان، **سياسات تقييم أداء العاملين**، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال ، الجامعة الاسلامية،فلسطين،2004،ص20.

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

✓ **الفرع الثاني: مبادئ تقييم أداء العاملين.**

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

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

المطلب الثاني: أهمية و أهداف تقييم أداء العاملين.

يمكن رؤية أهمية تقييم أداء الموظف من الأهداف التي سيتم تحقيقها من خلال تقييم الأداء، وتلخيصها على النحو التالي:

✓ **أولا: أهمية عملية تقييم أداء العاملين.**

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية ضرورية لا غنى عنها لأية منظمة تسعى للتطور والتميز في الأداء و تترتب عن عملية تقييم الأداء قرارات كثيرة في مجال إدارة الموارد البشرية مثل تثبيت العاملين و استحقاقهم للترقية، أو تنزيل درجاتهم أو رواتبهم أو حتى الاستغناء عنهم, فالعاملون عناصر إنتاجية و وسائل لتحقيق غايات تنظيمية لابد للتنظيم من التثبت في قدرتهم على القيام بالمهام المطلوبة منهم و تعتبر عملية تحليل العمل الأساس الذي تنطلق منه عملية تقييم الأداء و لابد من التأكيد أن هناك منهجان لتقييم الأداء يستند الأول إلى تقديم معلومات لمتخذ القرار في المنظمة، و يستند الثاني إلى فلسفة تنمية وتطوير العامل نفسه.[2]

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

[2] محمد قاسم القريوني ، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر و التوزيع،الأردن،2010،ص187.

و تظهر أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:[1]

- الكشف عن قدرات العاملين وبالتالي ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما ساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراتهم.
- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور، إذ أن تقييم الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، فهي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الأداء ويمكنني زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها.
- اعتبار مقياس أو معيار مقبولا في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد والتحكم على مدى فعالية التدريب في المنظمة.
- ضرورة تقييم أداء العاملين بعد عملية التغيير لمعرفة مدى فعالية ونجاعة هذا التغيير.
- إن من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج التقييم أن يظهر أيضا جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها.

✓ **ثانيا: أهداف تقييم أداء العاملين.**

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

➢ **على مستوى المنظمة:** [2]

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

➢ **على مستوى المديرين:**

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

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

---

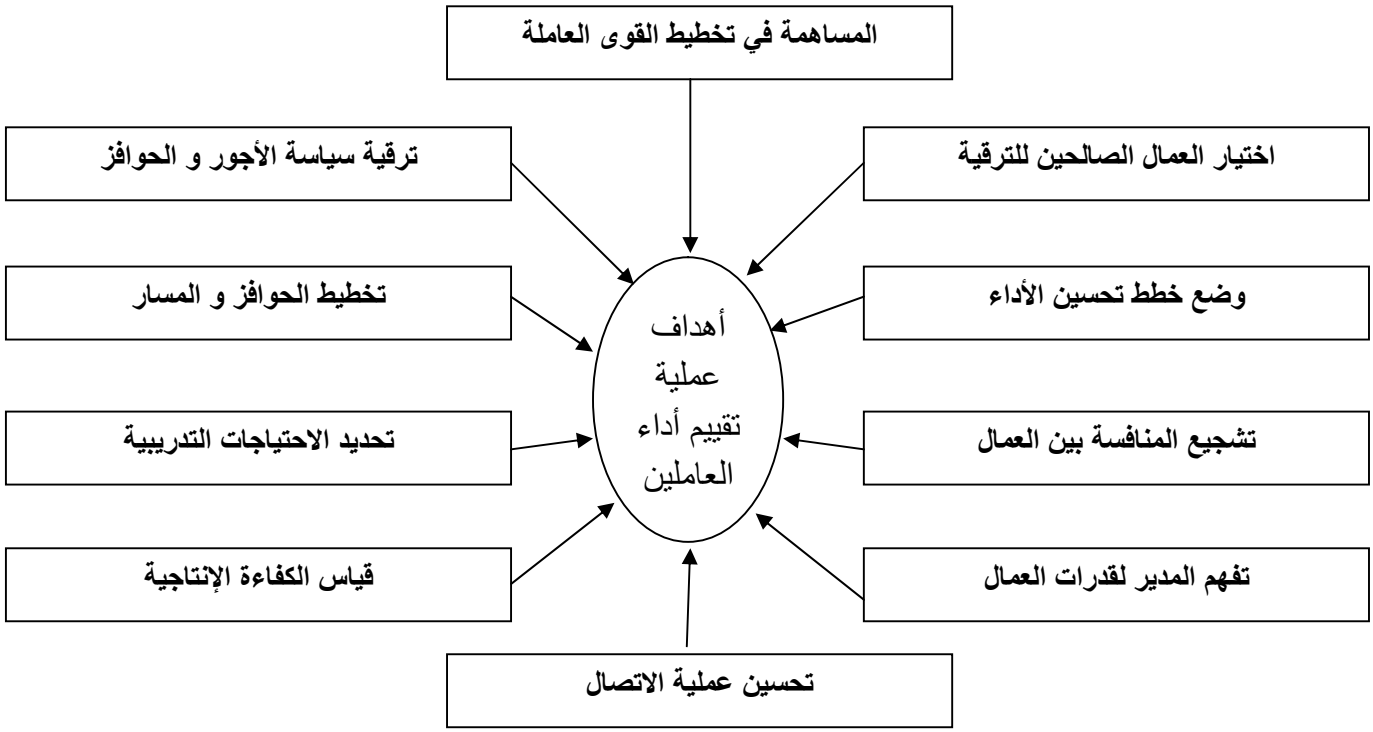
[1] مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية** دار الشروق للنشر و التوزيع،الأردن،2005،ص200.

[2] خالد عبد الرحمان الهيني ، **إدارة الموارد البشرية**، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع،ط2 ، الأردن ، 2005 ، ص 200.

➢ **على مستوى العاملين:** [1]

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

الشكل(3.2) أهداف عملية تقييم الأداء.



المصدر: من إعداد الطالب.

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

المطلب الثالث: خطوات تقييم أداء العاملين و الصعوبات التي تواجهه.

توضح أهمية عملية تقييم أداء الموظف ونتائجها أهمية ضمان ذلك تحقيق التوقعات تتضمن خطة التقييم عادة العناصر التالية:

أولا: خطوات تقييم أداء العاملين.

تعتبر عملية تقيم الأداء جزء من الأداء حيث يتطلب التزام المدراء لتحسين الأداء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل شرطان ملازمان لعمل إدارة الأداء فإن عملية تقسيم الأداء تمر بأربعة مراحل هي: [1]

- **مرحلة تحديد الأهداف:** تعني الأهداف المراد الوصول إليها من البرنامج التقييمي، هل هي لتقدير العلاوات أو الترقيات أو من أجل تنمية وتطوير الأداء، فوضع الأهداف تعتبر من الأمور الجاذبية والموجهة لأداء الفرد التي تجعله يعمل على تقديم الأداء الأفضل والأحسن.
- **مرحلة تحديد أبعاد ومعايير تقييم الأداء:** البعد هو جانب من جوانب الأداء يستخدم لتحديد مدى فعالية وكفاءة الفرد في أدائه لعمله كجودة الأداء، كمية الأداء وسلوكيات العمل وهذه الأبعاد يجب إختيارها بدقة وبعناية كبيرة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى وراءها المؤسسات فاختيار الأبعاد تتطلب مجموعة من الخصائص كان تكون واضحة محددة وقابلة للقياس، خاضعة لسيطرة الفرد وتساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة.
- **مرحلة قياس الأداء الفعلي للعاملين:** تتطلب هذه المرحلة جمع معلومات من معدات الأداء الفعلية للعاملين بحيث تكون المعلومات دقيقة وذات علاقة بعمل الشخص وتغطي كافة المدة الزمنية التي يجري على أساسها عملية التقييم. [2]
- **مرحلة التقييم:** أي مفارقة الفعلي للعاملين بمعدل قياس لأداء من أجل تحديد مكامن القوة والضعف لدى الأفراد ويهدف التقييم بالدرجة الأولى إلى تحسين أداء العامل من خلال حثه بطريقة إيجابية وغير إنتقادية يدل على المزيد من الجهد والمثابرة لإكثار من النقاط الإيجابية والتقليل من النقاط السلبية.

[1] حسن ابراهيم بلوط ، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط1 ، عمان، 2007 ص 212.
[2] صلاح الدين عبد الباقي و آخرون: **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر ،2007 ص 253.

جدول 1-2 يوضح مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف والطرق الأخرى المستخدمة في تقييم أداء العاملين

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

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

ثانيا: صعوبات و طرق تقييم أداء العاملين.

✓ **الفرع 01:صعوبات تقييم الأداء:**

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى المراحل التي يجب على المنظمة القيام بها لمعرفة المستوى الذي وصل إليه موظفيها و لهذه العملية عدة صعوبات تقف أمام المسؤول الذي يقوم بها و نذكر منها ما يلي:

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

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

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

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

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

✓ **الفرع 02: طرق تقييم الأداء:**

بالنسبة لطرق التقييم فهي تقوم على أساس مقارنة أداء الأفراد موضع التقييم بصورة إجمالية مع بعضهم البعض ولقد تناول الباحثون في العديد من الدراسات الطرق التالية:[1]

1. **طريقة ترتيب العاملين تنازليا** : حيث يقوم المقيم بترتيب جميع العاملين في دائرة أو قسم على خط متصل يتراوح بين أدنى الدرجات وأعلى الدرجات ويكون أساس التقييم الأداء العام الإجمالي للعاملين حيث أنه من السهل تقييم أداء العاملين البارزين أو الضعفاء أما تقييم المتوسطين فإنه أكثر صعوبة.
2. **طريقة المقارنة الثنائية:** في هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه، والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقا على الآخرين.
3. **طريقة المقاييس المتدرجة** : تعتبر هذه الطريقة من أسهل وأكثر طرق تقييم الأداء استخداما وشيوعا حيث من السهل تطبيقها وتطويرها، وتغطي هذه الطريقة مجموعة من العناصر المرتبطة بالتقييم حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم ويحدد المقيم درجة معينة يحصل عليها الفرد بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم، وبتجميع درجات كل فرد التي حصل عليها بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية التي حصل عليها كل منهم.[2]
4. **طريقة التوزيع الإجباري:** يتم الترتيب على أساس متدرج للحد من عدد الموظفين الذين يمكن وضعهم على أحد النقيضين المتميز أو المتدني من الأداء ويتم ذلك بأن يتولى المقيم وضع نسبة مئوية معينة من الموظفين في كل مستوى أداء وبالتالي يقسمهم إلى مجموعات كما يلي:

10%من الموظفين يحصل على تقدير ممتاز (المجموعة 1).

20 %من الموظفين يحصلون على تقدير جيد جدا (المجموعة 2).

40 %من الموظفين يحصلون على تقدير جيد (المجموعة 3).

20 %من الموظفين يحصلون على تقدير مرضي (المجموعة 4).

10 %من الموظفين يحصلون على تقدير غير مرضي (المجموعة 5).

---

[1] زهير نعيم الصباغ، عبد الباري إبراهيم درة، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)،2008،ط1،ص:276.

[2] زهير ثابت، **سلسلة الدليل العملي لمدير القرن21 ، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟** دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع،القاهرة(مصر)،1

5. **طريقة الاختيار الإجباري** : حيث يتم تقسيم العبارات التي تصف سلوك الأفراد إلى مجموعات كل مجموعة تضم أربع عبارات حيث أن عبارتين تمثلان سلوك ايجابي والعبارتين الباقيتين تمثلان السلوك السلبي ثم يطلب من المقيم اختيار عبارة من السلوك الإيجابي وأخرى من السلبي ويتم استكمال عملية التقييم داخل إدارة الموارد البشرية، وتمتاز هذه الطريقة بتقليل التحيز أثناء تقييم الأداء ولكنها مكلفة جدا.
6. **طريقة الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج:** تعتبر من أبرز الطرق التي تتبع من جانب بعض المنظمات لتقييم أداء العاملين وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات هي:
   - قيام كل مرؤوس بكتابة توصيف لوظيفته محددا مسؤوليات.
   - قيام المرؤوسين بتحديد الأهداف الأدائية للفترة القادمة.
   - الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على هذه الأهداف.
   - إعداد طرق قياس الأداء.
   - القيام بإعداد التقييم المشترك للنتائج في ضوء الأهداف التي اتفق عليها من قبل هذا بالإضافة إلى

اعتماد هذه الطريقة على مدى النقد في تحديد الأهداف.

7. **طريقة قوائم المراجعة:** وتعني اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل، وهذه تصف نواحي السلوك المختلفة للموظف ويمكن تمثيل هذا الأسلوب بنموذج الامتحانات الموضوعية، متعددة الأجوبة والتي يتمثل دور المقيم فيه دور الشخص الذي يجيب على هذه الأسئلة ويختار أفضل إجابة في رأيه والجوانب المختلفة للسلوك الذي يجري تقييمها هي بمثابة الأسئلة في الامتحان[1].

[1] نوري منير، **تسيير الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون(الجزائر)،2010 ص:355.

المبحث الثالث: تطوير أداء العاملين اعتمادا على التغيير التنظيمي.

يتمثل جوهر عملية تطوير الأداء في مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقًا لتشخيص الانحرافات وشرح أسبابها ، أي اتباع عملية تقييم الأداء ثم اتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة ، تعتبر عملية التغيير التنظيمي من أهم العوامل التي تساهم في تطوير الأداء ، يتجلى ذلك في التغييرات النوعية من خلال التغييرات في سلوك وسلوك الأفراد المعتمدين على برامج التدريب، وكذلك التغييرات في أنظمة الحوافز المعتمدة والتغييرات في أنماط القيادة السائدة، والتي تساهم في تحسين الأداء.

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية لإنجاح التغيير التنظيمي.

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

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

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

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

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

المطلب الثاني: التغيير في أنظمة الحوافز لإنجاح عملية التغيير التنظيمي.

تعرف الحوافز على أنها تلك العوامل و المؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في نفسية الفرد من جهة لتلبية حاجيات غير مشبعة لديه و لتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى، فالحوافز بأنواعها تترك أثرا على أداء المورد البشري لما لها من آثار اقتصادية واجتماعية على متلقيها, و يتمثل الأثر في الجهود التي سيبذلها متلقي الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة و الصورة المأخوذة عنه، و تترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه, إضافة لتوفير جو تنافسي بين العاملين، و هذا بدوره يؤدي إلى رفع كفاءة العامل أما عن الآثار الاقتصادية و الاجتماعية التي تحققها الحوافز فهي غالبا ما تساهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها العاملون و بذلك تكون الحوافز قد أوجدت حلولا لمشاكل اقتصادية و اجتماعية تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء لمنظمته ، كما تساهم الحوافز في استقطاب الكفاءات البشرية و الاحتفاظ بعاملين مؤهلين، و تخفيض معدل دوران العمالة و تسرب الكفاءات من المنظمة، و هناك العديد من خطط التحفيز و منها برامج التحفيز الفردية التي تزيد الدخل للعاملين من خلال زيادات في الراتب الأساسي مقابل تحقيق معايير أداء فردية مسبقة، و يجب أن تكون هناك خطة ناجحة و متكاملة للحوافز تعتني بحاجات و رغبات العامل و تحقق توقعاته و تهدف لتطوير الأداء الفردي بما يتماشى و خطط التغيير التنظيمي، و إذا حسنت صياغة نظام الحوافز يمكن أن يثير دوافع العمل الجاد لدى العاملين فالمدير يجب أن يكون قادرا على تحفيز العاملين للقيام بالتغيير المطلوب كذلك يجب تقويم نظام الحوافز بشكل دوري و ممنهج و علمي و التغيير في أنواع الحوافز المعتمدة نظرا لتغير تحفيز العاملين و تغير ميولهم و رغباتهم و تغير الوقت والظروف و الأشخاص و طبيعة العمل و كل هذا حتى يكون نظام الحوافز المعتمد في المنظمة فعال و يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.[1]

كما أن هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في نظام الحوافز حتى يكون أكثر فعالية و من بينها:[2]

[1] علاوي عبد الفتاح ، **مرجع سبق ذكره**، ص 187.
[2] سيد سالم عرفة، **مرجع سبق ذكره**، ص 3.

- ❖ مدى تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد فإذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم وحاجاتهم من حيث الكم و الكيف كلما أدى ذلك إلى زيادة فعالية نظام الحوافز.
- ❖ أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها و تفاعله معها و ذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد.
- ❖ أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية و الحضارية التي يمر بها البلد و التي تؤثر على سلوك العاملين.
- ❖ أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين بحيث يكون كل فرد لديه فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجود في المنظمة.
- ❖ أن ترتبط الحوافز بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء و الإنتاجية.
- ❖ مرونة نظام الحوافز حتى يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال العمل لاسيما و أن الدوافع في تغير مستمر.
- ❖ العمل على إيجاد رغبة جديدة أو زيادة في مستوى رغبة قائمة عند الفرد و ذلك عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية و حسن اختيار أيهما في كل مناسبة.

المطلب الثالث: التغيير في نمط القيادة و علاقته بتطوير الأداء

تعتمد المؤسسات في معظم عمليات التغيير و تحسين الجودة و الرفع بمستوى العمال إلى عدة أنماط من القيادة من بينها تغيير نمط القيادة و الإجراءات التي تخص المرؤوسين و العمل على القدرة على التأثير دون الإلزام و الوصول الى الأهداف المرجوة و هذا ما سوف نتطرق اليه في هذا المطلب.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

خلاصة:

حضي الموضوع الذي تناولناه على أداء العاملين بالاهتمام من قبل العلماء و الباحثين لأنه سلوك إنساني بأوسع معانيه وقد تطرقنا فيه الى ماهية الأداء بصفة عامة و العوامل المؤثرة عليه و هذا كان في المبحث الأول أما المبحث الثاني فقد تطرقنا الى تقييم الأداء للعاملين و أهمية التقييم للأداء بالإضافة الى خطواته و كان لنا أن نتطرق الى كيفية تطوير الأداء اعتمادا على التغيير و هذا كان في المبحث الثالث بإجراء التغييرات للثقافة التنظيمية كعامل أساسي لإنجاحه و ضرورة التغيير و التنويع في الحوافز و النمط القيادي السائد ، من أجل التأثير الإيجابي على أداء العاملين و الرفع من أدائهم.

الفصل الثالث

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

تمهيد:

بعدما تعرفا في الجانب النظري على أهم مفاهيم ومضامين كل من التغيير التنظيمي والأداء والدور الذي يلعبه التغيير في تطوير أداء الموارد البشرية سنقوم في هذا الفصل بتدعيم الدراسة النظرية التي قمنا بها في الفصل الأول والفصل الثاني بدراسة تطبيقية من اجل الوصول إلى اثبات وتأكيد النتائج المتوصل اليها في الجانب النظري.

حيث تمت الدراسة التطبيقية (الميدانية) التي قمنا بها في مؤسسة مطاحن قصر البخاري الواقعة ببلدية قصر البخاري ولاية المدية والتي تختص في نشاط إنتاج السميد والقمح وذلك للتعرف أكثر على كيفية تبني المؤسسات الجزائرية للتغيير التنظيمي ومدى تقبل العاملين فيها للتغيير والتعرف على كيفية اسهام التغيير في تطوير اداء العاملين في هذه المؤسسات.

و من اجل التوصل إلى معرفة آراء واتجاهات العاملين في مطاحن قصر البخاري بشان التغيير ودوره في تطوير اداء الموارد البشرية قمنا باعتماد استمارة استبيان تضم مجموعة من العبارات حول التغيير و الأداء ودور التغيير في تطوير الأداء وذلك من اجل جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى النتائج دقيقة وصحيحة تفيدنا في استكمال الدراسة .

قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تناولنا فيها المبحث الأول لمحة عن نشأة المؤسسة والتعريف بها وكما تطرقنا في المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة و خطواته، أما المبحث الثالث فخصصناه لتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة مطاحن قصر البخاري

المطلب الأول: تقديم المؤسسة.

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

أما بالنسبة للتجهيزات فهي:

- OCRIM
- GOLFETTO
- PROKOP

وحدتها الملحقة :

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

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

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

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

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

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

المطلب الثاني: نشاط الوحدة وأهدافها

تتوفر مؤسسة مطاحن قصر البخاري على نشاطات عديدة من رحي و جمع و شحن و تخزين و توزيع و تصفية و انتاج مع اعادة البيع و تعتبر الركائز الأساسية في سيرورتها و تركز على عدة أهداف للاستمرار في السوق و تحقيق الاكتفاء من كل النواحي و القيام بالتموين و انتاج و تسويق و سوف نتطرق الى كل هذه الأنشطة و الأهداف في ما يلي:

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

- إنتاج أغذية مركبة في أكياس.
- إعادة بيع المواد الأولية .

ثانيا: أهدافها: نجملها في الآتي:

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

ثالثا: نشاط المؤسسة واهم الوثائق المستعملة بها: للمؤسسة نشاط أساسي ونشاط ثانوي :

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

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

2. **النشاط الثانوي** : يتمثل في اعادة بيع المواد الأولية

وبخصوص الوثائق المستعملة في النشاط على مستوى المؤسسة نذكر:

- **طلب الشراء** : (demande d'achat) : هي وثيقة يرسلها المستعمل الذي يريد السلعة في المؤسسة لقسم المشتريات بنوع وكمية السلعة التي يريدها .
- **وصل الطلبية** : (bon de commande) : هذه الوثيقة تصنف من خلالها كل احتياجات المؤسسة من بضائع ومواد ولوازم من حيث تحديد الكمية والنوعية ، وبأسعار معقولة ، لتبعث للمورد من طرف قسم المشتريات .
- **وصل المعاينة** : وهو سند يتم من خلاله التأكد من سلامة المواد من أي عطب ، والتأكد من النوعية والكمية وتدوينها في هذا السند ، من رمز المادة ونوعها واسم ولقب السائق ورقم الشاحنة .
- **وصل التوزيع** : (bon de livraison) : تحرر من طرف المورد تثبت ايصال السلعة لقسم الاستقبال الخاص بالمؤسسة .
- **وصل دخول المواد الاولية** : (bon d'entrée matière première) : وهي عبارة عن وثيقة تصدر عند وصول المواد ودخولها إلى المخزن ، وأهم ما تحتويه : اسم ورمز المؤسسة ، المورد الكمية ، تاريخ الوصول ، مكان التخزين .
- **وصل خروج المواد الأولية** : (bon de sortie matière première) : وهي وثيقة تعبر عن خروج المواد الأولية من المخزن إلى مصلحة الانتاج ، تدون فيه : الكمية ، النوعية ، تاريخ الخروج
- **وصل دخول المنتوج النهائي** : (bon d'entrée produit fini) : وهي عبارة عن وثيقة تصدر عند وصول المنتوج ودخوله إلى المخزن بالكمية والنوعية ، وتاريخ الدخول ، ورمز المنتوج ، ومكان التخزين .

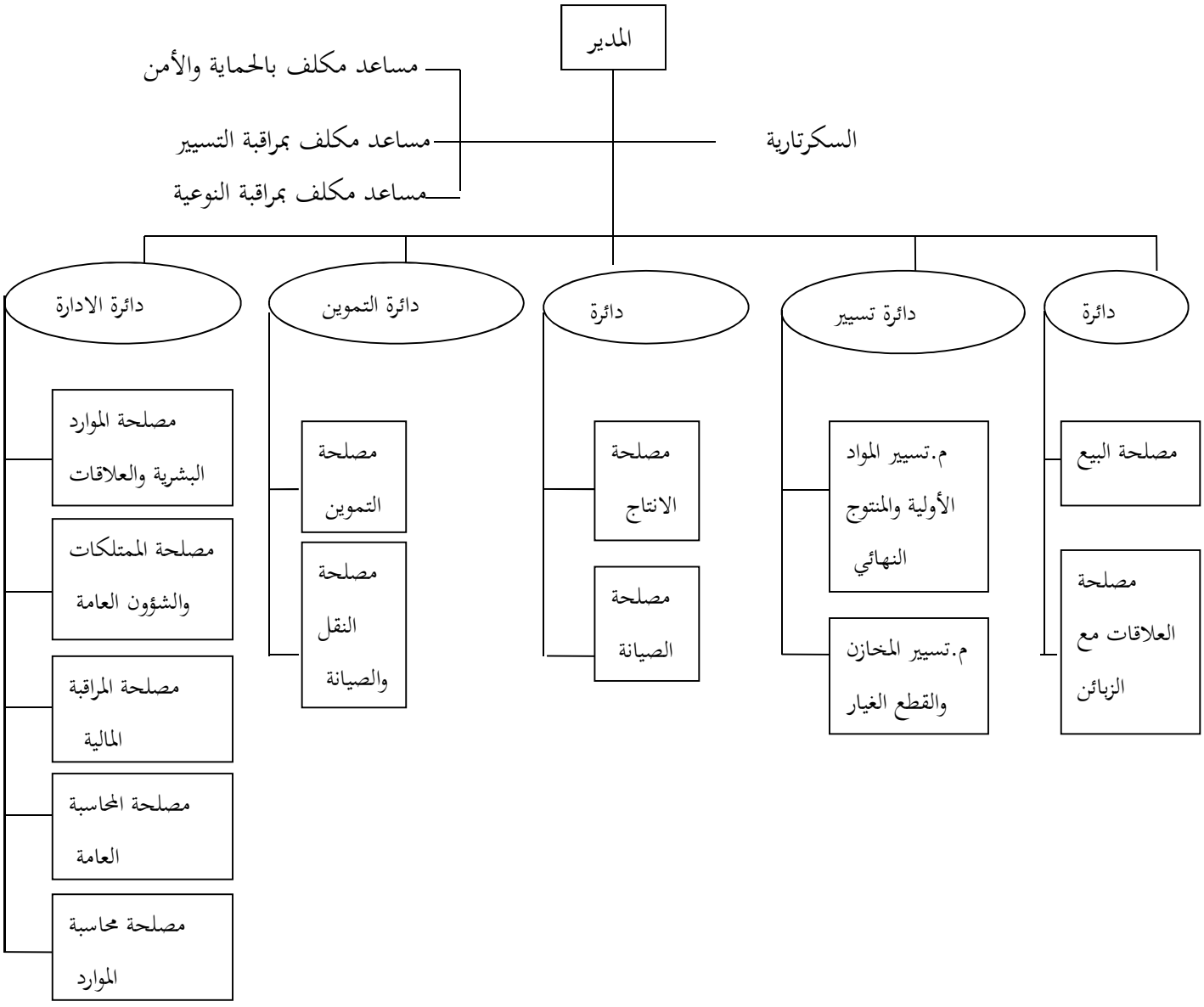
- **وصل خروج المنتوج النهائي** : (bon de sortie produit fini) : وهو وثيقة تعبر عن خروج المنتوج النهائي من المخزن إلى الزبون ، يحتوي على الكمية ، اسم المنتوج ، رمزه ، اسم الزبون وعنوانه وتاريخ خروجه
- **وصل الاستلام** : (bon de réception) : وصل يبين وصول السلعة ، يرسله قسم الاستقبال للأمر بالدفع للتأكد من استلام السلعة ، ليعطي الأمر بالدفع للخزينة ، ويحتوي على 5 نسخ ، نسخة تبقى لدى أمين المخزن ، ونسخة على مستوى الاستقبال ، أما الثلاث نسخ فتذهب إلى الأمر بالدفع .
- **بطاقة المخزون** : (fiche de stock) : هي عبارة عن وثيقة من الورق المقوى يستعملها مسير المخزون في متابعة حركة المواد بالكمية والنوعية ، وتحتوي على اسم ورمز المؤسسة ، تعريف المادة (المدخلات (الكمية)) ، المخرجات (الكمية) ، كمية المادة المتبقية في المخزن وتاريخ دخول المادة الأولية .
- **طلب تموين** : (demande d'approvisionnement) : وهي وثيقة يتم من خلالها طلب تموين بالمواد الأولية من طرف المصلحة المستعملة إلى قسم تسيير المخزون بالكمية والنوعية المطلوبة .
- **بطاقة الجرد** : (fiche d'inventaire) : وهي بطاقة يتم فيها جرد المخزونات .
- **وثيقة العد** : (papillon de comptage) : وهي وثيقة تمثل عد المواد خلال عملية الجرد وتحتوي على فرقة العد مع التوقيع , الرقم التسلسلي ، رقم وتعيين المادة ، الكمية المسحوبة وحالة المخزون ، التاريخ ، الساعة .
- **سند تحت التصرف** : (bon de mise a disposition) : هو سند يقوم تحت تصرف أمين المخزن، يقوم من خلاله تسليم المواد الأولية لقسم الاستغلال ، ويحتوي على رمز المادة ، رمز الصهريج ، التاريخ ، الكمية ، اسم المادة .

المطلب الثالث : دراسة الهيكل التنظيمي للوحدة

تتوفر المؤسسة على عدة فروع و أقسام وورشات و مصالح للقيام بمختلف أنشطتها المتعددة و قد تم انشاء هيكل تنظيمي يوضح هذه التصنيفات و شرح كل عنصر من عناصر ووحدات المؤسسة.

1- شكل الهيكل التنظيمي للوحدة :

شكل رقم 1-3: الهيكل التنظيمي للوحدة



تحليل الهيكل التنظيمي:

❖ **المدير** : يعتبر أعلى هرم في الوحدة فبحكم أنه المدير يعتبر المسؤول الأول عن السير الحسن لها فهو يسهر على إصدار واتخاذ القرارات المناسبة ومراقبة نشاط أجهزة الوحدة ومستخدميها كما يعمل على تحسين صورة الوحدة ورفع قيمتها في السوق مع احترام مقاييس المنافسة وإجراءاتها و هناك ثلاث مساعدون رئيسيون للمدير :

- **مساعد مكلف بالحماية والأمن** : ويتكون هذا القسم من المسؤول الأول عن الحماية والأمن الذي يشرف على أربع رؤساء فرق ، يتكون كل فريق حماية من أربعة أعوان أمن يعملون بالمناوبة 24سا/24سا .
- **مساعد مكلف بمراقبة التسيير** : يعتبر هذا القسم الوسيط بين المدير والدوائر الأخرى حيث يعمل على تطبيق التنظيمات والقوانين المعمول بها وتحسين المراقبة الداخلية للتسيير والمساهمة في اعداد الميزانية وحسن سيرها ، إعداد التقديرات الشهرية والتنبؤات كما تقوم بإعداد التقارير الشهرية المفصلة.
- **المساعد المكلف بمراقبة النوعية** : ويتكون من مخبر للتحاليل يضم مجموعة من الأجهزة الخاصة بتحليل وقياس درجة رطوبة المواد الأولية والمنتوج النهائي ، كما أن هناك اتصال مباشر للوحدة مع مخبر رئيسي بالقبة إذ لأن كل المواد المشتراة ترسل مباشرة إلى مخبر القبة لتحليلها قبل استلامها في عملية الإنتاج التي تتم، تراعى فيها كل مقاييس النظافة والجودة ، فالوحدة تحرص على تقييم أجود المنتوجات لزبائنها والمتعاملين معها.

❖ **السكرتيرة:** تقوم بعدة مهام من بينها استقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها داخليا وخارجيا، وتنظيم اللقاءات ومواعيد الاستقبال ، وتحرير الرسائل والوثائق ، توزيع قرارات المدير على الدوائر والأجهزة.

❖ **الدوائر والأجهزة:**

- **دائرة الإدارة العامة DAF**: وتشرف على خمس مصالح وهي:
  - مصلحة الممتلكات والشؤون العامة
  - مصلحة المحاسبة المالية
  - مصلحة المحاسبة العامة
  - محاسبة المواد
  - دائرة التموين والنقل: نجد بها مصلحتين :

✓ مصلحة التموين

✓ مصلحة النقل .

- **دائرة الاستغلال** : تهتم هذه الدائرة بكل ما يتعلق بعملية الإنتاج وصيانة وسائل الإنتاج ، حيث تشرف على مصلحتين هما :
  - مصلحة الإنتاج
  - مصلحة الصيانة ووسائل الإنتاج
- **دائرة تسيير المخازن**: تهتم هذه الدائرة بكل ماله علاقة بالمخازن (المواد الأولية ، المنتوج المخزن ، وقطع الغيار) فهي تشرف على مصلحتين :
  - مصلحة تسيير المواد الأولية والمنتوج النهائي
  - مصلحة تسيير قطع الغيار
- **دائرة البيع** : تتكون من مصلحتين :
  - مصلحة البيع
  - مصلحة العلاقات مع الزبائن

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

سنتطرق من خلال هذا الجزء إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة حالة وجهة نظر عينة موظفي مؤسسة مطاحن قصر البخاري حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب لعينة وأدوات جمع البيانات "الاستبيان"

أولا: عينة الدراسة: موظفي مؤسسة مطاحن قصر البخاري محل الدراسة فقد تم اختيار عينة قصديه وتوزيع 40 استبيان على أفراد العينة من موظفي وتم استرجاع 35 استمارة وبعد مراجعة تبين أن 35 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية وفق برنامج SPSS

ثانيا: أدوات جمع البيانات

يتطلب إعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع وتصب في فحواه، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتتمثل فيما يلي:

- **الوثائق والسجلات:** حيث تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التعريفي بالمؤسسة محل دراسة من تعرفها هيكلها التنظيمي وأهم مهامها.
- **الاستبيان:** يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المبحوثين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها إلى المبحوثين عبر البريد وغيرها".

ثالثا: تصميم استبيان الدراسة

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل بموضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان متكون من 30 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة حيث الجنس، السن، المستوى الوظيفي، الأقدمية.

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في **التغيير التنظيمي** والذي احتوى على (**20**) عبارة تم تقسيمه لأربعة أبعاد كما يلي:

- **البعد الأول:** التغيير في الثقافة التنظيمية.
- **البعد الثاني:** تغيير في نظام الحوافز.
- **البعد الثالث:** تغيير في نمط القيادة.

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في **أداء الموارد البشرية** والذي احتوى على (**10**) عبارة.

المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

أولا: الأساليب الوصفية

- **التكرار والنسب المئوية:** للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.
- **الانحراف المعياري:** للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

ثانيا: الأساليب الاستدلالية

- **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛
- **معامل الارتباط بيرسون:** لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.
- **معامل الانحدار البسيط:** معرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع على حدا.

المطلب الثالث: الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في الدراسة التحليل من خلال قياس على مدى صدقها وثباتها، وذلك من خلال توضيح كل من ثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومحاوره كما يلي.

أولا: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة

الجدول رقم 1-3 معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
30	0.895

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.895 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

ثانيا: الاتساق الداخلي للاستبيان

مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية له لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع والجداول التالية توضح ذلك.

الجدول رقم 2-3 يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

أبعاد ومحاور الدراسة	الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان	
	Pearson Correlation	Sig
البعد الأول: التغيير في الثقافة التنظيمية	0.893**	0.000
البعد الثاني: التغيير في نظام الحوافز	0.774**	0.000
البعد الثالث: التغيير في نمط القيادة	0.787**	0.000
المحور الأول: التغيير التنظيمي	**0.950****	**0.000**
المحور الثاني: أداء الموارد البشرية	**0.920****	**0.000**
دال :أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها**		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V25

من خلال معاملات الارتباط الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور الأول التغيير التنظيمي خلال أبعاد (التغيير في الثقافة التنظيمية، التغيير نظام الحوافز، التغيير في نمط القيادة) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الثاني دالة إحصائيا، إذ أن قيمة Sig(مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الأول التغيير التنظيمي صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه. كما يتبين لنا أنه هناك ارتباط بين متغيرات الدراسة من خلال المحور الأول التغيير التنظيمي والمحور الثاني أداء الموارد البشرية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج و اتجاهات الآراء.

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات العامة والوظيفية لعينة الدراسة من حيث الجنس، السن، الوظيفة، الأقدمية في العمل بالإضافة عرض عبارات محاور الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص العامة والوظيفية لعينة الدراسة كما يلي.

أولا: الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

تتمثل هذه الخصائص في الجنس، السن حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

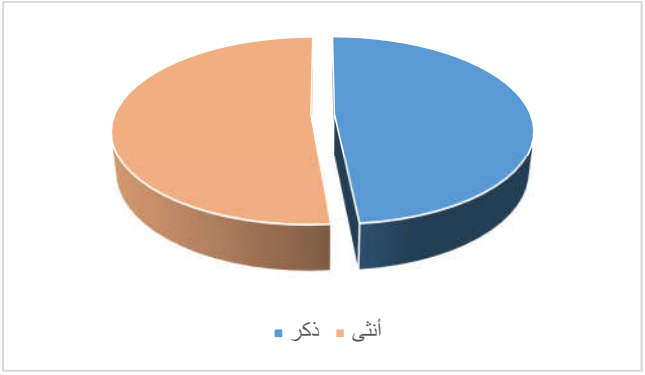
الجدول رقم3-3 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	17	%48.5
أنثى	18	%51.42
المجموع	**35**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الجنس بنسب متقاربة للجنسيين حيث نجد 51.42 لصالح الإناث في حين 48.5% لصالح الذكور من المجموع الإجمالي للنسب .كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم 2-3 التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V25

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

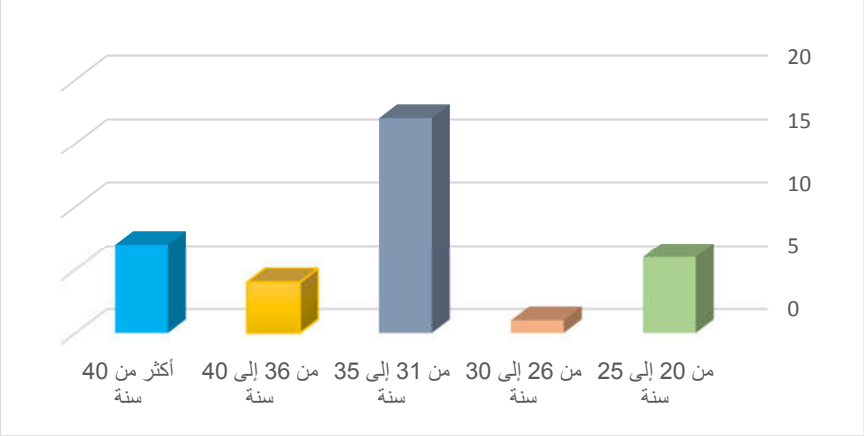
الجدول رقم4-3 توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة %
من 20 إلى 25 سنة	6	17,1
من 26 إلى 30 سنة	1	2,9
من 31 إلى 35 سنة	17	48,6
من 36 إلى 40 سنة	4	11,4
أكثر من 40 سنة	7	20,0
المجموع	**35**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية الفئات العمرية تتعامل مع المؤسسة محل الدراسة هي الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بعدد 17 ونسبة 40.5%، تليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بعدد 12 ونسبة 28.6%، أما كل من الفئة العمرية من 18 إلى 29 سنة و 50 سنة فما فوق بنسب متقاربة على التوالي: 14.3% ؛ 16.7% المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل الموالي.

الشكل رقم 3-3 التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V25

ثانيا: الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

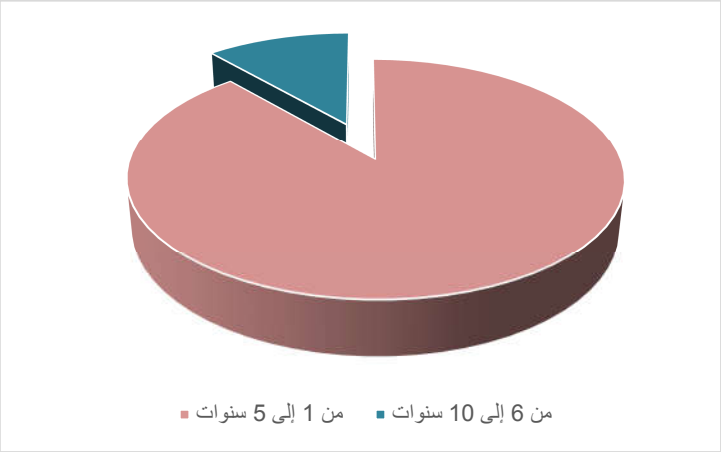
الجدول رقم5-3 توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة %
من 1 إلى 5 سنوات	31	88,6
من 6 إلى 10 سنوات	4	11,4
المجموع	**35**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V25

من خلال إجابات عينة الدراسة المستجوبة نلاحظ أن أغلبيتهم ذو أقدمية من 1 إلى 5 سنوات بعدد 31 ونسبة 88.6% في حين من 6 إلى 10 سنوات بعدد 4 ونسبة 11.4% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل الموالي.

الشكل رقم 4-3 التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V25

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

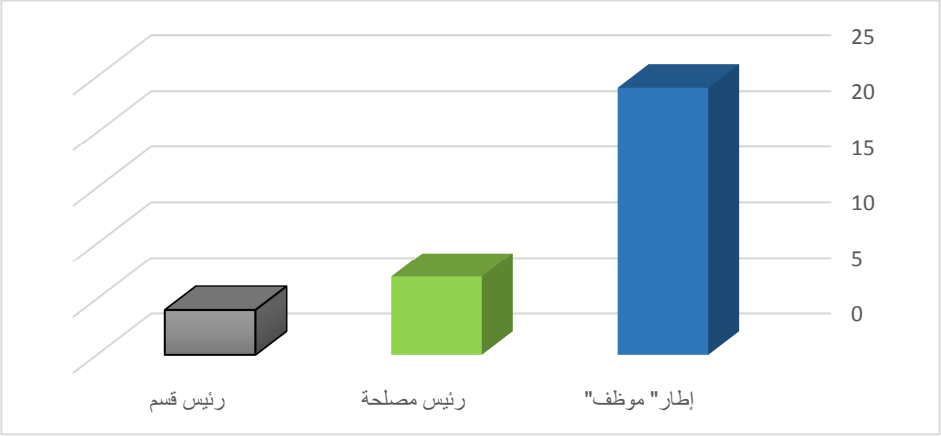
الجدول رقم6-3 توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
إطار" موظف"	24	68.7
رئيس مصلحة	7	20
رئيس قسم	4	11.42
المجموع	**35**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة من فئة الموظفين بعدد 24 ونسبة 68.7% تليها رؤساء المصالح بعدد 7 ونسبة 20% في حين رؤساء الأقسام بعدد 4 ونسبة 11.42% من المجموع الإجمالي للنسب. كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم 5-3 التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V25

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال معرفة أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة–دراسة حالة مؤسسة مطاحن قصر البخاري وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك. وقبل التطرق لتحليل لجميع عبارات المتغير المستقل نوضح مقياس الاستبيان الذي تم استعمال مقياس ليكارت الخماسي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم 7–3 مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة	الاتجاه العام للعينة
]1.80 - 1]	منخفض جدا
]2.60 -1.81]	منخفض
]3.40 - 2.61]	متوسط
]4.20 - 3.41]	مرتفع
]5 - 4.21]	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المرجع: **إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS**، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

أولا: تحليل عبارات المحور الأول"التغيير التنظيمي"

سنحاول من خلال هذا الجزء عرض وتحليل بيانات المحور الأول.

الجدول رقم 8-3 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
1. تقوم المؤسسة بإجراء تعديل في ثقافتها التنظيمية لإنجاح التغيير	3,17	0,150	1	متوسط
2. تسعى المؤسسة مواكبة تغيرات البيئة من خلال استحداث مستويات إدارية حديثة	2,65	0,027	2	متوسط
3. تسعى المؤسسة لاستحداث ثقافة جديدة تتماشى معا ثقافة عمالها	2,31	0,409	4	منخفض
4. تقوم المؤسسة بالتخلي عن بعض العادات الغير ضرورية	2,14	0,115	5	منخفض
البعد الأول: التغيير في الثقافة التنظيمية	2,53	0,978	4	متوسط
5. تساهم التغييرات في طبيعة الحوافز المقدمة في تحسين الأداء	3,05	0,474	4	ممتوسط
6. وضع نظام حوافزي يؤدي الى تحسين أداء الأفراد و يزيد من طموحهم	3,42	0,312	3	مرتفع
7. القائد هو المسؤول على تمكين العامل من الوصول الى أقصى معارفه و تطبيقها	3,51	0,172	1	مرتفع
8. القائد لديه دور كبير في نجاح المهام الموكلة الى العاملين	2,97	0,224	5	متوسط
9. نظام الحوافز المعتمد في المنظمة يتميز بكونه متجدد و يتم تغييره وفقا للظروف و المستجدات.	3,45	0,196	2	مرتفع
البعد الثاني: التغيير نظام الحوافز و النمط القيادي	3,28	0,027	2	**متوسط**
المحور الأول: التغيير التنظيمي	3,04	0,644		**متوسط**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على تقييم مستوى التغيير التنظيمي عينة الدراسة بلغ(3.04) وبالانحراف معياري قدر بـ: (0.644) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب أراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول هو ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.41 درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة باتجاه موافق وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، وفيما يلي شرح الأبعاد حسب ترتيب أهميتهم:

بالنسبة البعد الأول: التغيير في الثقافة التنظيمية: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه وبدرجة تطبيق منخفضة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.14-3.17) حيث أن بمتوسط حسابي (3.17) أي أنهم يؤكدون وبدرجة متوسطة على أنه تقوم المؤسسة بإجراء تعديل في الثقافة المتعلقة بالمؤسسة و العاملين بشكل دوري وبمتوسط حسابي (2.65) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة متوسطة على أن المؤسسة تسعى مواكبة تغيرات البيئة من خلال استحداث مستويات إدارية حديثة. في حين نجد بمتوسط حسابي قدر ب (2.37)، أي أنهم موافقون على العبارة و بدرجة منخفضة على أن المؤسسة تقوم بالتخلي على بعد العادات السلبية الإدارية و تسعى لاستحداث ثقافة جديدة تتماشى مع ظروف العمل.

بالنسبة البعد الثاني التغيير في نظام الحوافز و النمط القيادي: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي (3.28) وبدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61لى 3.40درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.97-3.51) حيث يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنها تسعى المؤسسة إلى التغيير في نظام الحوافز و النمط القيادي من خلال إيضاح أهمية التغيير لها ولموظفيها وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة على أناه تقوم المؤسسة باستحداث أنظمة حوافز جديدة و مغرية لتلبية احتياجاتهم. و أنهم موافقون على العبارة و بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة على تعمل تغيير طريقة تغيير النمط القيادي المطبق أجل تحقيق أهدافها و أنهم موافقون في إجابتهم عليها بدرجة متوسطة و هذا ما يدل على أن المؤسسة تقوم بنظام حوافز معتمد في المنظمة يتميز بكونه متجدد و يتم تغييره وفقا للظروف و المستجدات. بهدف استخراج مهاراتهم و قدراتهم.

ثانيا: تحليل عبارات المحور الثاني"أداء العاملين"

جدول رقم 9-3 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
10. يتمكن العامل من إنجاز أعلى مستوى من حجم العمل المطلوب.	3,68	0,900	6	مرتفع
11. يتميز أداء العامل بالجودة المطلوبة.	3,65	0,282	7	مرتفع
12. يسعى العمال الى سرعة التأقلم مع كل تغيير	3,88	0,050	1	مرتفع
13. تساهم البرامج التدريبية في تحسين إنتاجية العاملين من خلال اكتساب المعارف	3,05	0,161	10	متوسط
14. ابتكار الإدارة طرق جديدة في الإنتاج تساعد على زيادة الإنتاجية.	3,22	0,214	9	متوسط
15. يواظب العامل على أداء وظيفته من خلال إنجازه لعمله في مواعيده.	3,82	0,452	4	مرتفع
16. تقوم الإدارة بتشجيع التعاون بين العاملين بغية تحقيق أداء فعال.	3,88	0,207	2	مرتفع
17. لدى العامل روح المبادرة في التغيير من خلال إدخال كل ما هو جديد.	3,77	0,113	5	مرتفع
18. لدى العامل القدرة على ابتكار أفكار جديدة متعلقة بالعمل.	3,85	0,033	3	مرتفع
19. توفر المؤسسة بيئة عمل مشجعة لتحسين أداء العامل من خلال تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية	3,25	0,038	8	متوسط
المحور الثاني: أداء العاملين	3,61	0,517	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الثاني أداء العاملين وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.61) و بدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.05- 3.88) حيث "العبارة رقم 23 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (3.88) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن العمال يسعون إلى سرعة التأقلم مع كل تغيير، أما"العبارة رقم 27 "جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.88) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة ، أي أنه تقوم الإدارة بتشجيع التعاون بين العاملين بغية تحقيق أداء فعال، في حين برقم 29 جاءت بالمرتبة المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.85) ما يدل على أنه لدى العامل القدرة على ابتكار أفكار جديدة متعلقة بالعمل،تليها العبارة رقم 26 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.82) ما يدل على أن يواظب العامل على أداء وظيفته من خلال إنجازه لعمله في مواعيده، وأخيرًا نجد العبارة رقم 24 بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط

حسابي(3.05) و انحراف معياري قدر ب (0.161) ما يؤكد على أن البرامج التدريبية تساهم في تحسين إنتاجية العاملين من خلال اكتساب المعارف.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولا: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع ألاعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج

الجدول رقم 10-3 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

محاور الدراسة	Shapiro-Wilk	
	قيمة Z	Sig
المحور الأول: التغيير التنظيمي	0.860	0.098
المحور الثاني: التغيير نظام الحوافز	0.944	0.076
المحور الثالث: التغيير في النمط القيادي	0.985	0.085

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل من المحور الأول 0.098والمحور الثاني: 0.076 و المحور الثالث: 0.085 أكبر من 0.05 وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي.ومنه نستنتج أن بيانات جميع محاور الاستبيان تتوزع طبيعيا، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

ثانيا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا الجزء التوصل لأهم النتائج فرضيات الدراسة من خلال اختبار الفرضيات الفرعية ثم الفرضية الرئيسية.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

1. **نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى**

نص الفرضية: يوجد أثر لتغيير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر لتغيير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة مطاحن قصر البخاري.
- **الفرضية البديلة (H_1):**يوجد أثر لتغيير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

الجدول رقم 11-3 ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.745	0.000	0.427	24.615	(H_1)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y= 2.737+0.745x_3+e_i$				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V25

يتبين لنا من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى أنه يوجد أثر لتغيير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة مطاحن قصر البخاري وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت($B=0.745$) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.427$)ما يدل على أن تغيير الهيكل التنظيمي يؤثر بنسبة (42.7%) على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ($F=24.615$)بمستوى دلالة أقل من (0.05).

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الأولى:نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1)يوجد أثر لتغيير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

نص الفرضية: يوجد أثر للتغيير التنظيمي و الاعتماد على التغيير في نظام الحوافز حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- **الفرضية الصفرية (H_0)**: لا يوجد أثر للتغيير التنظيمي و الاعتماد على التغيير في نظام الحوافز حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة مطاحن قصر البخاري.
- **الفرضية البديلة (H_1)**:يوجد أثر للتغيير التنظيمي و الاعتماد على التغيير في نظام الحوافز حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

الجدول رقم 12-3 ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.772	0.014	0.469	26.710	(H_1)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y= 1.242+0.772x_1+e_i$				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V25

يتبين لنا من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية أنه يوجد أثر للتغيير التنظيمي و الاعتماد على التغيير في نظام الحوافز حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة مطاحن قصر البخاري وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت(B=0.772) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير (R^2=0.469) ما يدل على أن التغيير التنظيمي و عامل الحوافز يؤثر بنسبة (46.9%) على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية (F=26.710)بمستوى دلالة أقل من (0.05).

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد أثر للتغيير التنظيمي في الاعتماد على التغيير في نظام الحوافز حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: يوجد أثر التغيير على تغيير نمط القيادة على أداء العاملين حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر التغيير على تغيير نمط القيادة على أداء الموارد البشرية حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة مطاحن قصر البخاري.
- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر التغيير على تغيير نمط القيادة على أداء الموارد البشرية حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة مطاحن قصر البخاري

الجدول رقم 13-3 ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.780	0.001	0.508	34.698	(H_1)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y= 2.693+ 0.780x_2+e_i$				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه يوجد أثر التغيير على تغيير نمط القيادة لأداء الموارد البشرية حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة مطاحن قصر البخاري، ذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت(B=0.780) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير (R^2=0.508) ما يدل على تغيير نمط القيادة بالمؤسسة يؤثر بنسبة (50.8%) على أداء الموارد البشرية حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية(F=34.698)بمستوى دلالة أقل من (0.05).

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1)يوجد أثر التغيير على تغيير نمط القيادة لأداء الموارد البشرية حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

بعد اختبار الفرضيات الفرعية نستنتج قرار اختبار الفرضية الرئيسية أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة مطاحن قصر البخاري وذلك من خلال كل من التغيير في الهيكل التنظيمي و التغيير في نظام الحوافز و التغيير في الأداء.

خلاصة

حاولنا في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع، أي محاولة التماس مدى تأثير التغيير التنظيمي على تطوير أداء العاملين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري ، التي تعتبر إحدى المؤسسات التي تلعب دورا هاما بوظائفها، سواء من الناحية الاقتصادية أو من الناحية الاجتماعية، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تؤكد ذلك.

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين على مستوى مؤسسة مطاحن قصر البخاري حيث تم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من خلال النشأة وأهم نشاطاتها بالإضافة لتقسيمات الهيكل التنظيمي، وبعد توزيع الاستبيان على عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة، تم معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSSلنتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهر أنه أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على أداء ا حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة مطاحن قصر البخاري وذلك من خلال كل من التغيير الهيكل التنظيمي و في نظام الحوافز و التغيير في الموارد البشرية.

الخـــاتمة

أصبحت عملية التغيير التنظيمي حقيقة لا مفر منها، فالعصر الحالي هو عصر التغيرات السياسية والاقتصادية والأيديولوجية والتكنولوجية وعالم اليوم عالم به العديد من المؤثرات وأشكال المنافسة المختلفة والتغيرات في الزمان والمكان انهارت الفواصل بين الدول والأسواق ، ولم تعد الحدود المادية بين الدول تؤثر على مواقف الأعمال كما فعلت في الماضي ، لأن بقاء هذه الأعمال يعتمد بالفعل على نظرة شاملة للعالم ككل ، والتغييرات التنظيمية كانت حضارات متطورة خاصية تؤثر على الأفراد والمؤسسات دون استثناء تواجه الإدارة المؤسسية وضعاً جديداً ، ولا بد من تغيير المفاهيم والأسس والقيم ، ووضع الجميع أمام موقف لا خيار فيه ، أما السير معها فلا بد أن تواكب العصر ما الذي يحدث، ربما لا يكفي المضي قدمًا من خلال إطلاقه ومحاولة اكتشاف التغييرات ومحاولة التعامل معها بدلا من ذلك، يجب أن يكون متوقعا ، أو ربما المبادرة التي خلقته هذه المبادرة هي التي تحقق نتائج جيدة، وليس القدرة على الرد.

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

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

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

فهناك عدة عوامل تؤثر على التغيير التنظيمي كالتغيير في الثقافة التنظيمية و التغيير في نظام الحوافز فالتغيير التنظيمي يعد استثمارا حقيقيا لنجاح المؤسسة مع وجود هيكل تنظيمي مرن و القيادة الفعالة والثقافة الداعمة لإنجاحه.

نتائج الدراسة:

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

1. نتائج النظرية:

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

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

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

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

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

2. النتائج التطبيقية:

من خلال تحليل استخدام برنامج الحزم الإحصائية Statistical package الإصدار 25 في معالجة البيانات الإحصائية قصد الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضيتها من خلال محاور الاستبيان والتي توصلنا إلى ما يلي:

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

- التغيير في نظام الحوافز كعامل لإنجاح التغيير فإن معدل المتوسط الحسابي3.28% والانحراف المعياري % 0.027 باتجاه موافق.

-وأخيراً وبصفة عامة وحسب المتوسط الحسابي 3.04 والانحراف المعياري 0.644 في اتجاه عام موافق، يدل على أنه هناك أثر للتغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة.

3. الاقتراحات:

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

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

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

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

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

4. آفاق البحث:

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

-دور الثقافة التنظيمية لإنجاح التغيير التنظيمي.

-دور الحوافز في إنجاح التغيير التنظيمي.

- دور التغيير التنظيمي في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

قـــائمـــة المـــراجـــع

باللغة العربية:

أولا: الكتب:

1. كامل بربر، الادارة عملية و نظام ،المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت ،1996 ،ط 1، ص ص 118-117.
2. 1عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان(الأردن)، ،1999ص: 288
3. عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن 21،دار الوفاء للطباعة ،ط 1 ، المنصورة (مصر)،2000،ص09.
4. شرفي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، دار حامد، الأردن، 2000، ص 36.
5. محمد بن يوسف النمران العطيات ، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن 21،دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان 2001،ص94.
6. صبحي العتيبي ، تطور الفكر و الأنشطة الادارية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2002 ، ص 107 .
7. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2002ط 8 ص: 436.
8. عبد الرحمان بن ناصر السعدي، تيسير الكريم الرحمان في كلام المنان، مكتبة صفا، مصر، 2002، ص183.
9. خالد عبد الرحمان الهيني، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع،ط2 ، الأردن ، 2005 ، ص200.
10. مصطفى نجيب شاويش إدارة الموارد البشرية دار الشروق للنشر و التوزيع ،الأردن،2005،ص 200.
11. سيد محمد جاد الرب ، السلوك التنظيمي موضوعات و تراجم ، مطبعة العشرى ، القاهرة (مصر) ،2005،ص 636.
12. ناصر جرادات ، أحمد عريفات ، أحمد المعاني ، إدارة التغيير و التطوير ، إثراء للنشر و التوزيع ،الأردن ،2005، ص ص 34-32.

13. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر الأردن 2005 ص143.

14. زيد منير عبودي ، إدارة التغيير و التطوير ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان (الأردن) ، 2007 ،ط1 ، ص 21.

15. أحمد ماهر، تطور المنظمات الدليل العلمي، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 240 .

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

17. أحمد ماهر، تطور المنظمات: الدليل العلمي، الدار الجامعية، مصر، 2007ص ص74- 72.

18. محمد الدين الفيروز، القاموس المحيط، دار البحث، مصر، 2008 ص12.

19. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان(الأردن)، ،2009ط ،5ص: 349.

20. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص: 346.

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

22. جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي و التطور الاداري ، دار هومة للطباعة و النشر ،الجزائر ،2009،ط3،ص60.

23. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2009 ،ص105.

24. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون و موزعون، الأردن، 2010، ص45.

25. محمد قاسم القروييني، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ،الأردن ،2010 ، ص 187.

26. أنس عبد الباسط عباس السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 239.

27. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن) ،2013ط ،4ص: 338.

28. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن) ،2013ط 4ص: 338.

29. سيد سالم عرفة ، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الحرية ،الاسكندرية (مصر) ،2019،ص20.

ثانيا: أطروحات و مذكرات:

30. عبد مطر العتيبي، تقييم الأداء الأمني في البنوك التجارية ، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية،2002،ص12.

31. علاوي عبد الفتاح ، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ،أطروحة دكتوراه ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر 3،2003،ص ص،22.21.

32. نائلة نعمان، سياسات تقييم أداء العاملين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الاسلامية،فلسطين،2004،ص20.

33. الصالح جليح ، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال جامعة الجزائر،2006،ص126.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

46. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، دون تاريخ نشر، ص.256

ثالثا: المداخلات

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

قـــائمـة الملاحـــق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان

موظف (ة) مؤسسة مطاحن قصر البخاري المحترم (ة)

بهدف استكمال الجانب التطبيقي لدراسة موضوع" **أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة مطاحن قصر البخاري-** وذلك في إطار التحضير لشهادة ماستر، تم إعداد هذه الاستمارة بهدف جمع البيانات اللازمة.

لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على بيانات هذه الاستمارة، ونحيطكم علما أن البيانات وتستخدم لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة الإجابة تكون بوضع إشارة (×) أمام العبارة المناسبة.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الطالب: بوشارب ياسين

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- **الجنس:**

- ذكر ☐ -أنثى ☐

- **السن:**

- من 20 إلى 25 سنة ☐ -من 26سنة إلى 30سنة ☐
- من 31 إلى 35سنوات ☐ -من 36 إلى 40 سنة ☐
- أكثر من 40 سنة ☐

- **الوظيفة**

- مدير ☐ -إطار "موظف" ☐
- رئيس مصلحة ☐ -رئيس قسم ☐

- **الأقدمية في العمل**

- من 1 إلى 5 سنوات ☐ -من 5 إلى 10 سنوات ☐
- من 10 إلى 15 سنة ☐ -أكثر من 15 سنة ☐

الجزء الثاني: محاور الدراسة

✓ أعط درجة موافقتك على العبارات التالية:

المحور الأول: التغيير التنظيمي

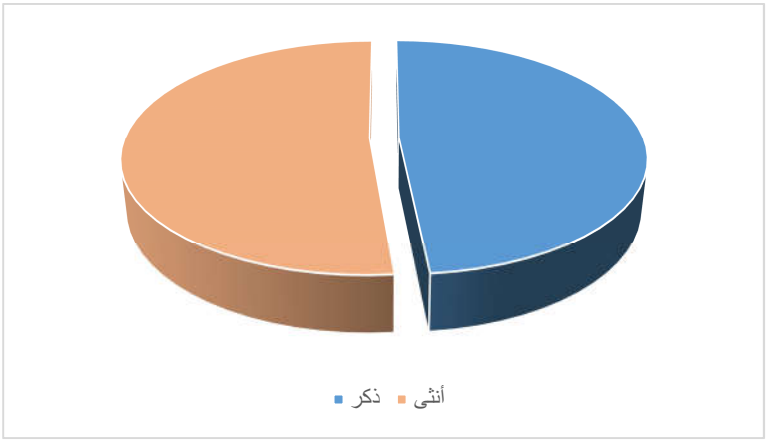
عبارات المحور الأول	درجة الموافق				
	غير موافق تمام	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
البعد الأول: التغيير في الثقافة التنظيمية					
1. تعمل المؤسسة إلى التغيير في فلسفتها من خلال التغيير في ثقافة العمل داخل المؤسسة					
2. تسعى المؤسسة إلى تغيير مواردها باستمرار بما يساهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة					
3. التثقيف عن طريق المناقشة الجماعية للمشاكل التي تواجهها المؤسسة وأهداف التغيير.					
4. تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات في أهدافها الاستراتيجية استجابة لتغيرات البيئة المحيطة.					
5. ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير التنظيمي					
البعد الثاني: تغيير في نظام الحوافز	**غير موافق تمام**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق تماما**
6. تقوم المؤسسة بوضع بعض الحوافز المادية و المعنوية لكسب العاملين					
7. تساهم التغييرات في طبيعة الحوافز المقدمة في تحسين الأداء					
8. وضع نظام حوافزي يؤدي الى تحسين أداء الأفراد و يزيد من طموحهم					
9. نظام الحوافز المعتمد في المنظمة يتميز بكونه متجدد و يتم تغييره وفقا للظروف و المستجدات.					
10. تعمل المؤسسة على التغيير المادي لمكان العمل من أجل توفير مناخ مناسب للعمل					
11. تقوم المؤسسة باستحداث مناصب شغل حديثة لتلبية احتياجاتها					
البعد الثالث: تغيير في نمط القيادة	**غير موافق تمام**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق تماما**
12. القائد الذي يشرف علي في العمل يهتم فقط بالعمل ولا يهتم براحتي و سلامتي					
13. قائدي في العمل يهتم براحتي و سلامتي و يستشيرني في أمور العمل.					
14. تنشأ المؤسسة فروع وأقسام لكل مستوى من مستويات الإدارية					
15. تقوم المؤسسة بالتخلي عن بعض الوظائف الغير ضرورية					
16. القائد لديه دور كبير في نجاح المهام الموكلة الى العاملين					

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

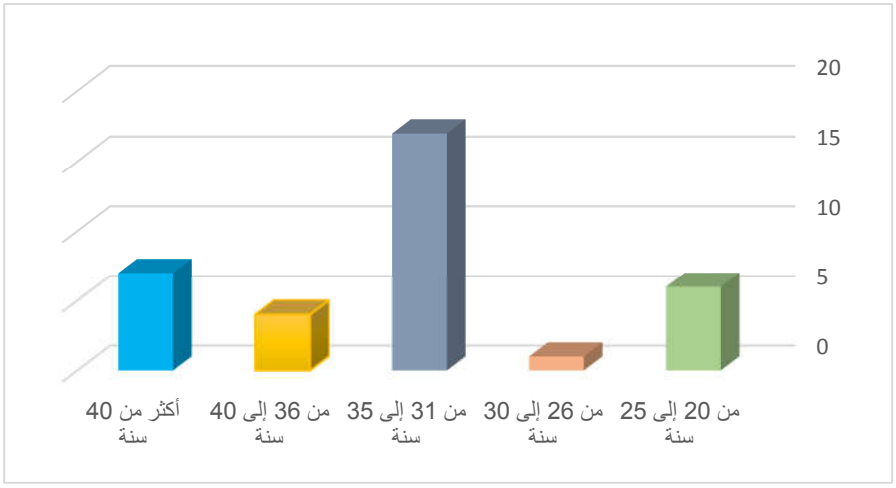
عبارات المحور الثاني	غير موافق تمام	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
17. يتمكن العامل من إنجاز أعلى مستوى من حجم العمل المطلوب.					
18. يتميز أداء العامل بالجودة المطلوبة.					
19. يسعى العمال الى سرعة التأقلم مع كل تغيير					
20. البرامج التدريبية التي تقوم بها المؤسسة تؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين من خلال اكتساب المعارف، المهارات، التقنيات الجديدة في العمل.					
21. ابتكار الإدارة طرق جديدة في الإنتاج تساعد على زيادة الإنتاجية.					
22. يواظب العامل على أداء وظيفته من خلال إنجازه لعمله في مواعيده.					
23. تقوم الإدارة بتشجيع التعاون بين العاملين بغية تحقيق أداء فعال.					
24. لدى العامل روح المبادرة في التغيير من خلال إدخال كل ما هو جديد.					
25. لدى العامل القدرة على ابتكار أفكار جديدة متعلقة بالعمل.					
26. توفر المؤسسة بيئة عمل مشجعة لتحسين أداء العامل من خلال تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية					

في الأخير نشكر لكم حسن تعاونكم ونقدر لكم الجهد والوقت المبذول في ملء هذه الاستمارة

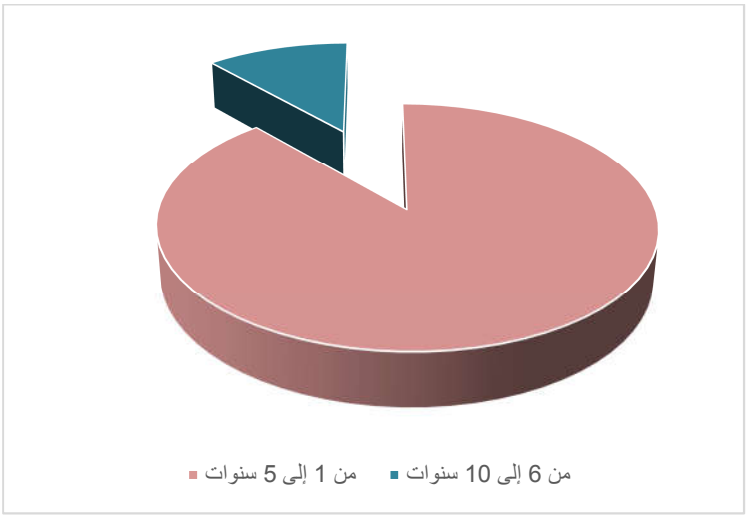
التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.



التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل



التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

