جامعةيحي فارسبالمدية
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير

الموضوع:

دور التغيير في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين
دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي
تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطلبة :
❖ سعدودي وهيبة
❖ بوشنافة فاطمة الزهراء

تحت إشراف الأستاذ:
❖ سليماني محمد

د. شمس الدين بوعرار	جامعة المدية	رئيسا
أ. سليماني محمد	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
د. هبة قدندل	جامعة المدية	عضوا

السنة الجامعية: 2019/2018

كلمة شكر

لك الحمد ربنا يا من منيت علينا بنعمة العلم

و سيرت لنا سبله و سيرت من يعيننا على تحصيله

و علمتنا ما لم نكن نعلم

ثم الصلاة و السلام على الحبيب المصطفى

خاتم الأنبياء و المرسلين سيد الخلق أجمعين

قد لا تعبر الكلمات عن معناها الحقيقي

و قد لا يكون الإقرار في مستوى العرفان بالجميل

لذا يتنازع في نفسنا أن نتقدم بالشكر الجزيل و العرفان الكبير

لكل من جعلهم الله عونا لنا

و على رأسهم الأستاذ المشرف

"سليماني محمد "

و كذا الى الأساتذة الذين مدوا لنا يد العون كلما احتجنا إليهم

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم بشكل كبير في طبع هذه المذكرة

وإخراجها في شكلها النهائي و إلى كل من بذل جهدا معي

ووفر لي وقتا و نصحني لإتمام هذه المذكرة, أسأل الله أن يجزيه خير الجزاء

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

"صدق الله العظيم"

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

رحل وغاب معه زمن جميل لن يعود اللهم ارحمه فإني اشتقت اليه

إلى روحي جدي الطاهرة "بوشنافة عبد القادر" وجدتي وكذا "سليم لحرش"

أهدي ثمرة عملي وجهدي إلى أغلى وأعز ما أملك في هذا الوجود إلى الوالدين الكريمين أبي سندي في الحياة وأمي من أضاءت لي درب العلم

أطال الله في عمرهما وحفظهما

إلى إخوتي(سهيلة ، محمد ، رزق الله)**وأولاد العم أعزاء** (أمين، عبد الرؤوف ، عبد القادر)

إلى خالي الغالي الذي له فظل كبير(عبد الكريم لحرش)

ألى أخوالي وخالتي وعماتي وأزواجهن وأعمامي وزوجاتهن بصفة خاصة

إلى صديقتي (منيرة ، عزيزة، صبرينة، نسرين، هدية ،محبوبة،جميلة) **وصديقتي عزيزة التي شاركتني العمل وهيبة**

إلى الكتاكيت(ياسمين، يونس، أدم، سارة، آية، عبد القادر، محمد، عبد النور، نبيل، ميلود، عبد المالك ،بلال)

وكل من عائلتي بوشنافة ولحرش خاصة

إلى جميع من غابوا عنا وتبقى القلوب تذكرهم

إلى جميع الأصدقاء وزملاء الدراسة

بوشنافة فاطمة الزهراء

الاهداء

الحمد لله الذي نفتتح بحمده الكلام و الحمد لله الذي أفضل ما جرت به الأقلام سبحانه لا نحصى له ثناءا عليه كما أثنى على نفسه وهو ولي كل إنعام.إلى من قال فيهما سبحانه وتعالى:" ولا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

إليك يا غالية كياني ورفيقة أحزاني، إليك يا رجائي في شدتي وعزائي في شقوتي.

إليك يا لذتي في حياتي وحافظة عهدي، ومطيبة سهدي وهادية رشدي يا ضاحكة فوق مهدي إليك يا "**أمي**"

إليك يا من زرع في قلبي حب الاجتهاد والكفاح، إلى من ساندي طوال حياتي ووقف معي في كل ثانية من عمري إليك يا "**أبي**"

إلى من رحلوا وغابوا وتبقى القلوب تذكرهم أخي **نورالدين** رحمه الله.

إلى أعز وأحب الناس على قلبي إخوتي (**نورة** وزوجها **يوسف**)،(**دليلة** وزوجها **يوسف**)،(**نوال**).

إلى سندي في الحياة وبر الأمان قرة عيني أخي **رشيد**

إلى نور العائلة الكتاكيت (**نورالدين**، **أنيس**)،(**اية**، **رحاب**، **رانيا**)

إلى من علموني معنى الصداقة، إلى من ساروا معي في كامل المشوار الدراسي صديقاتي

عبلة-زولا- نوال-منيرة- -جميلة- خديجة-أمينة-كريمة.

وإلى كل من سقط من قلمي سهوا

وإلى كل من حمل لي ذرة ود ومحبة في قلبه.

وهيبة

ملخص

اهتمت هذه الدراسة بموضوع التغيير ودوره في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين، وكان الهدف الأساسي منها هو إبراز مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالمدية ولأجل تحقيق هذا الهدف استخدمنا المنهج الوصفي انطلاقا من لاعتماد استمارة تم تطبيقها على عينة قصدية من فئة العمال والمقدر حجمها (40) عاملا بالمؤسسة محل الدراسة.

بعد معالجة البيانات المحصل عليها عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية، وجاءت نتائج هذه الدراسة تبين أن للتغيير التنظيمي دور كبير في تطوير الأداء الوظيفي خاصة إذا ما تعلق الأمر بإدخال وسائل تكنولوجية جديدة؛ استخدام أقسام جديدة لأجل توزيع المهام وكذا إضافة عمال جدد.

وأخيرا مكنتنا نتائج هذه الدراسة من الخروج بمجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في الأداء الوظيفي للعمال في علاقته بالتغييرات التي تحدثها المؤسسة بغية تطوير أدائها وتحسين انتاجيتها.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي؛ الأداء الوظيفي؛ مؤسسة سونلغاز المدية.

Abstract

The objective of this study was to highlight the contribution of organizational change to the development of the job performance of the sonalgaz foundation. In we used descriptive approach based on the ,order to achieve this objective 40 workers in the institution ,adoption of a form applied to a sample of purpose study.

After the processing of the data obtained through a set of statistical methods. The results of this stady show that organizational plays major role in the development of performance especially when it comes in the introduction of new technological means the use of new sections for the distribution of tasks and the addition of new workers finally the results of this study enabled us to come up with a set of suggestion that can contribute to the performance of workers in relation to the change made by the isutitution in order to develop its performance and improve its productivity keywords organization change Functionality Sonlagaz Medea Fondition.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
كلمة شكر إهداء مستخلص الدراسة فهرس المحتويات قائمة الجداول قائمة الأشكال	
المقدمة العامة	أ- ر
الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي	
تمهيد الفصل	12
المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي	13
المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وأسبابه	13
المطلب الثاني: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي	20
المطلب الثالث: أنواع التغيير ومراحله	22
المبحث الثاني: أساسيات التغيير التنظيمي	29
المطلب الأول: أبعاد التغيير التنظيمي ومجالاته	29
المطلب الثاني: استراتيجيات التغيير التنظيمي ومسؤوليته	31
المطلب الثالث: معوقات التغيير التنظيمي وعوامل نجاحه	35
المبحث الثالث:مقاومة التغيير التنظيمي	37
المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وأشكاله	37
المطلب الثاني:أسباب وآثار مقاومة التغيير التنظيمي	40
المطلب الثالث:طرق التعامل مع مقاومة التغير	43
خلاصة الفصل	45
الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي	
تمهيد الفصل	47
المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي	48
المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وبعض المفاهيم ذات الصلة	48
المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي	51
المطلب الثالث: معدلات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه	53

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي	58
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وفوائده	58
المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي	61
المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي ومراحله والعوامل المؤثرة على تقييم الأداء الوظيفي	64
المبحث الثالث: أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي	76
المطلب الأول: الرضا عن التغيير التنظيمي وانعكاساته على الأداء الوظيفي	76
المطلب الثاني: علاقة أبعاد التغيير التنظيمي بالأداء الوظيفي	80
المطلب الثالث: التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي	82
خلاصة الفصل	83
الفصل الثالث: دراسة استطلاعية لأثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالمدية	
تمهيد الفصل	85
المبحث الأول: لمحة تاريخية عن شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية	86
المطلب الأول: تعريف شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية	86
المطلب الثاني: مراحل تطور شركة توزيع الكهرباء والغاز	86
المطلب الثالث: المهام الموكلة لمركز توزيع الكهرباء والغاز بالمدية	90
المبحث الثاني: منهجية الدراسة	92
المطلب الأول:منهجية وعينة الدراسة	92
المطلب الثاني: أدوات وأساليب الدراسة	92
المطلب الثالث: صدق اداة الدراسة	95
المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية	100
المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة	100
المطلب الثاني: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة	106
المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة التطبيقية	109
خلاصة الفصل	117
خاتمة عامة	119
قائمة المراجع	124
قائمة الملاحق	134

قائمة الجداول

الفصل	الرقم	العنوان	الصفحة
الفصل الأول	(1-1)	يوضح الفرق بين التغير و التغيير	17
	(1-2)	يشير الى مراحل عملية التغيير عند ليفن (kurtlevin)	26
	(1-3)	السلوكيات المتوقعة تجاه التغيير التنظيمي	38
الفصل الثاني	(2-1)	نموذج مبسط لطريقة الاختيار الاجباري	68
	(2-2)	نموذج اكثر وضوحا لقائمة المراجعة	68
	(2-3)	تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف	70
الفصل الثالث	(3-1)	معايير الاستجابة ودرجة كل منها	94
	(3-2)	المجالات المختلفة لدرجة الثبات	96
	(3-3)	معاملات ثبات الاستبيان	97
	(3-4)	الاتساق الداخلي لأبعاد محور التغيير التنظيمي	98
	(3-5)	الاتساق الداخلي لعبارات الأداء الوظيفي	99
	(3-6)	توزيع العينة حسب الجنس	100
	(3-7)	توزيع العينة حسب السن	101
	(3-8)	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	102
	(3-9)	توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	103
	(3-10)	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	104
	(3-11)	عبارات عينة الدراسة حول التغيير التنظيمي	106
	(3-12)	عبارات عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي	108
	(3-13)	اختبار T للتغيير التنظيمي	110
	(3-14)	اختبار T للأداء الوظيفي	111
	(3-15)	الفروق في مستوى التغيير والأداء الوظيفي تبعا لمتغير الجنس	112
	(3-16)	الإحصاءات الوصفية لمحوري التغيير ولأداء الوظيفي حسب العمر	113
	(3-17)	تحليل التباين الأحادي للفروق في محوري التغيير ولأداء تبعا للعمر	114
	(3-18)	الانحدار الخطي بين أبعاد المتغير المستقل (التغيير) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)	115

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

	الرقم	العنوان	الصفحة
الفصل الأول	(1-1)	أنواع التغيير التنظيمي	23
	(2-1)	خطوات التغيير والتطوير التنظيمي	28
	(3-1)	أشكال التغيير عن المقاومة	39
	(4-1)	يمثل أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.	40
	(5-1)	العوامل الفردية لمقاومة التغيير	41
	(6-1)	منهج(kotterschlesinger) للتغلب على مقاومة التغيير	44
الفصل الثاني	(1-2)	محددات الأداء الوظيفي	53
	(2-2)	خطوات وصف معدلات الأداء.	55
	(4-2)	أهمية تقييم الأداء الوظيفي	62
	(5-2)	أهداف تقييم الأداء	64
	6-2	درجات التوزيع الاجباري	66
	7-2	طرق تقييم الأداء الوظيفي	70
	8-2	مراحل تقييم الأداء	72
	9-2	أهم الأخطاء التي تحدث عن التقييم	75
	10-2	التصورات الأربعة الممكنة في علاقة الرضا عن التغيير التنظيمي بالأداء الوظيفي.	77
	11-2	تقبل العاملين للتغيير التنظيمي وانعكاساته على الأداء الوظيفي	79
الفصل الثالث	1-3	الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية	88
	2-3	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب الجنس	101
	3-3	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب السن	102
	4-3	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب المستوى التعليمي	103
	3-5	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	104
	3-6	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب سنوات الخبرة	105

تمهيد:

يعد التغيير التنظيمي من المواضيع الأساسية لدى المهتمين بعلم الإدارة والذي بات يشكل الهدف المحوري لكثير من المنظمات فمنها كانت طبيعة عمل المؤسسة فإن عملية التغيير أصبحت جزء من حياة أي مؤسسة تزيد الاستمرار والحفاظ على بقائها كونها تتعامل مع الظروف البيئية التي تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير

إن لعملية التغيير الأثر الكبير على المنظمات الحكومية وموظفيها على حد سواء، فالمنهاج الإدارية الحديثة تحت المنظمات على التميز من خلال الأداء الصحيح من الوهلة الأولى، والوصول إلى أكفاء استخدام للموارد المتاحة بدلا من تضييع الوقت والجهد في كشف الأخطاء وتصحيحها، أما بالنسبة للموظفين فإن التغيير يساهم في إثراء الحياة العلمية والعملية، بشكل يضمن تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو العمل.

يهدف هذا الفصل، الذي يشمل ثلاث مباحث إلى الإحاطة ببعض الجوانب النظرية للتغيير التنظيمي:

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: أساسيات التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

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

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي و أسبابه

إذا كان التغيير التنظيمي مفهوما إداريا حديثا، فإن حقيقة التغيير قديمة قدم الإنسانية، لقد أدركها الفلاسفة منذ آلاف السنين واعتبروا أن الثابت الوحيد في هذه الحياة هو التغيير، ولتعريف التغيير التنظيمي وجب علينا أولا أن نقوم بتعريف كل كلمة على حدا "التغيير"و "التنظيم".

أ–التغيير

*التغيير كما ورد في القرآن الكريم:

يتميز منهج الدين الإسلامي عن المناهج الوضعية بكونه شامل لكل أوجه الحياة وصالح لكل زمان ومكان، منهج أنزله الله تعالى لنسعد في الدنيا ونقر بنعيم الآخرة، وهو يدعو إلى التغيير الإيجابي وينهي عن الجمود والتغيير السلبي، ولقد ورد ذكر مفهوم التغيير في القرآن الكريم في عدة مواضع منها:

في قوله تعالى:"له معقبات من بين يديه ومن خلفه يحفظونه من أمر الله إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وإذا أراد الله بقوم سوءا فلا مرد له ومالهم من دونه من وال"[1] أي التغيير من النعمة والإحسان ورغد العيش بأن ينتقلوا من الإيمان إلى الكفر ومن الطاعة إلى المعصية، أو من شكر نعم الله إلى البطر بها فيسلبهم الله عند ذلك إياها وكذلك إذا غير العباد ما بأنفسهم من المعصية، فانتقلوا إلى طاعة الله، غير الله عليهم ما كانوا فيه من الشقاء إلى الخير والسرور والغبطة والرحمة.[2]وقوله أيضا "ذلك بأن الله لم يك مغيرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وان الله سميع عليم"[3] أي أن الله أنعم على البشرية نعم الدين والدنيا ويزيدها إذا ازدادوا له

---

[1] **سورة الرعد**، الآية 11، ص 250.

[2] Quran.ksu.edu.sa/tafseer/saadi/sura13-aya11.html à H 12 :59 date 19/05/2019

[3] **سورة الأنفال**، الآية 53، ص 184.

شكرا أما إذا كفروا فيسلبهم إياها ويغيرها عليهم كما غيروا ما بأنفسهم والله الحكمة في ذلك حيث لم يعاقبهم إلا بظلمهم.[1]

التغيير لغة: التغيير اسم مشتق من الفعل "غير" بمعنى جعل الشيء على غير ما كان عليه وحوله وبدله،[2] وغير الأمر أي حوله وتغير الشيء عن حاله "تحول".

التغيير اصطلاحا: فإن التغيير هو كل تلك التحولات والتغييرات التي تطرأ على الأشياء بفعل شخص ما،يعني أن التغيير يكون مخطط له، ومتوقعة نتائجه وقد يمس التغيير صيغ الوظائف والهياكل والعمليات والقرارات والسلوكيات إما في البيئة المحيطة أو الفرد أو الجماعة أو المجتمع أو التفاعل بين كل العناصر السابقة، لذلك فإن التغيير رد فعل لتصرفات مبرمجة وهادفة لإحداث لتغيير معين.

ب-التنظيم

من الناحية اللغوية يعتبر التنظيم مصدر للفعل نظم، والنظم التأليف، وظم الشيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظما ونظاما أي جمعه فانتظم .

في حين يشير مفهوم التنظيم اصطلاحا إلى أنه تجمع لمجموعة من الأفراد داخل هيكل تنظيمي محدد نسبيا وتربط بينهم مجموعة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية بهدف الوصول إلى غاية مشتركة بينهم. ويعتبر التنظيم هو ذلك الترتيب أو تدبير وحدة الأمور المختلفة لجعلها أداة أو عدة تستخدمها الإدارة لتحقيق مشروع ما.[3]

ويعرف ريتشارد هال "Richard Hull " التنظيم على أنه تجمع له حدود واضحة نسبيا ونظام قيم ومستويات من السلطة وأنظمة اتصالات، وأنظمة تنسيق عضوية،يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبيا في البنية ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف،هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم وعلى التنظيم نفسه، وعلى المجتمع.[4]

---

[1] عبد الرحمان بن ناصر السعدي، **تيسير الكريم الرحمان في تفسير كلام المنان**، مكتبة الصفاء الطبعة الأولى، القاهرة، 2002، ص183-303.

[2] محمد الدين الفيروز آبادي، **القاموس المحيط**، دار الحديث، القاهرة، 2008، ص12.

[3] سماتي حاتم،**واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (ل م د) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين (دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة)**، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، سنة 2017-2018،ص37-39.

[4] لوكيا الهاشمي، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الثانية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، سنة 2006، ص14.

أولا: مفهوم التغيير التنظيمي

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

التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموسة في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية.[1]

كما قال فرنس ويل بأنه: جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد ذاتها من خلال إدارة تشاركية وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم وتعطي تأكيدا خاصا للعمل الجماعي الشامل أما رومنسون فيعرف التغيير بأنه التحرك والانتقال من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية[2].

عرفه spector: ما ينفذه رواد المؤسسات لدعم التجدد الاستراتيجي وتحقيق الأداء المتميز في بيئة حيوية.[3]

ويعتبر التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر أخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى[4].

كما يعرف التغيير التنظيمي على أنه مجهود طويل الهدف لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث 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 بقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة[5].

---

[1] محمد بن يوسف النمران العطيات، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2006،ص53.

[2] أحمد يوسف دودين، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014،ص ص18،19.

[3] محمد بن سعيد العمري، **أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي(دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي)** المجلة العربية للإدارة،مج37، ع4، ديسمبر 2017،ص 116.

[4] احمد ماهر، **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات**، الطبعة السابعة، الدار الجامعية، القاهرة مصر،سنة 2000، ص432.

[5] زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة، الأردن ، سنة 2008، ص21.

هو عملية مستمرة من التجديد والتكيف التي تهدف إلى ملائمة قدرات التنظيم مع حاجات و إملاءات البيئة الدنيا ملكية غير المؤكدة.[1]

كما عرفه اندرومارك على أنه: عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية.[2]

أما شومبيتر: فينظر إلى التغيير التنظيمي ظاهرة لا مفر منها في حياة المنظمات، تحمل معها استحداث أوضاع تنظيمية (الهيكل التنظيمي) وأساليب إدارية (الثقافة التنظيمية) وتأثير ذلك على أعضاء المنظمة سواءا كانوا مديرين أو موظفين .[3]

ومن خلال المتأمل في التعاريف السابقة يلاحظ تنوعها واختلافها حيث تفاوتت الآراء حول مفهوم التغيير التنظيمي، ومراد ذلك قد يعود إلى اختلاف الزوايا التي ينظر منها الباحثين إلى هذا المفهوم، فالبعض يعرف التغيير التنظيمي من زاوية الأسباب، والبعض الآخر يعرفه من زاوية النتائج، وآخرون يعرفونه من زاوية الأهداف....الخ.

واعتبارا لكل ما سبق يمكن تعريف التغيير التنظيمي على أنه عملية حتمية تتطلب الإعداد المسبق، تظافر الجهود وتسخير الإمكانيات لتقليص الفجوة بين الوضع الحالي أي الواقع والوضع المستهدف أي المأمول وبالتالي إحداث تقدم في الجوانب البشرية، الهيكلية، التكنولوجية بدل تقادمها.

1- التغير التنظيمي والتغيير التنظيمي

هناك تباعد كبير بين مصطلحي "التغيير" من وجهة و"التغير" من وجهة أخرى فالتغيير التنظيمي ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق، فهي تلقائيا وعفوية قد تنجم تحت التغيرات البيئية والمناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها.

---

[1] سعد علي ريحان المحمدي، **الإدارة الاستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ،2006، ص119.

[2] شتاتحة عائشة، **إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006-2007 ، ص04.

[3] سوفي نبيل، **دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي (حالة موظف خزينة ولاية جيجل)**، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر، سنة 2010-2011، ص8.

أما التغيير التنظيمي فهو تغيير موجه هادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي بما يضمن التحول إلى حال تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل، وبذلك تم ربط التغيير بالمنظور الواسع في بيئة المنظمة الخارجية، أما التغيير فقد تم ربطه بالمنظور الضيق في البيئة الداخلية للمنظمة.[1]

الجدول رقم (1 – 1) يوضح الفرق بين التغير والتغيير.

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

المصدر: فريد النجار، **التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر سنة 2006، ص 16.

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

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

[1] زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، مرجع سبق ذكره،ص ص21،22.

ثانيا: أسباب التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية، وإنما توجد هناك أسباب تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير التنظيمي، وفيما يلي حرص أهم أسبابه والمتمثلة في أسباب خارجية وأخرى داخلية.

1- الأسباب الخارجية

يقصد بها التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة، وتتمثل في:

- التقدم العلمي والتكنولوجي، وماله من تأثير على تقادم خدمات وسلع المنظمة، مثل التطور في المعدلات والآلات، أساليب سير العمل، إدخال التكنولوجيا في إدارة العمل، مثل الحاسبات الآلية والكمبيوتر...الخ

- حدوث تغيرات في قوانين التصدير والاستيراد، الضرائب، النقد، والاقتراض....الخ

- زيادة حدة المنافسة في السوق، ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق.

- حدوث تغيرات كبيرة في قيم المجتمع، مثل نظم المجتمع، القيم، العرف، القانون، العادات والتقاليد، المعتقدات الاتجاهات مستوى التعليم ونوعية.....الخ

- حدوث تغير في رغبات المستهلكين وأذواقهم ودخولهم.

- تغيير وتطوير المعرفة بالإضافة إلى التغيير الديمغرافي[1].

- فبعد ذكر كل أسباب الخارجية المؤدية التغيير التنظيمي: يتضح لنا أيضا قوى خارجية تتعرض لها المنظمة، ويجب عليها أن تكون أكثر مرونة مع هذه المتغيرات عن طريق قيامها بإحداث تغيرات تتناسب وتواكب التغيرات الخارجية.

[1] محمد إسماعيل بلال، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية الجديدة اسكندرية، 2009، ص175.

2-الأسباب الداخلية

يمكن إجمال الأسباب الداخلية التي تدعو المنظمات والأفراد إلى أحد التغيرات المختلفة فيما يلي:

2-1 وعي ادراك المديرين للتغيير: يعتبر هذا العنصر من أهم العوامل الداخلية، إذ تتمتع الإدارة بسلطة اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى إحداث التغير بمبادرة ذاتية من القائمين على إدارة المنظمات، فمن ممكن أن تقرر الإدارة تحسين الجودة وإدخال التكنولوجيا الحديثة، أو إنتاج منتج جديد.

2-2 زيادة طموحات وحاجات العمال: عادة ما تلجا المنظمة إلى التغيير نتيجة لزيادة حاجات وطلبات العمال، وبالتالي تغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أفضل.

2-3 نمو المنظمة وتطويرها: تلجا المنظمة إلى تغيير أهدافها، واستراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو والتطور، وبالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي والخارجي لها.[1]

من التغيرات التي تقوم بها المنظمة نتيجة للأسباب الداخلية السابقة الذكر ما يلي:

1- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.

2- التغيير في هياكل العمالة ووظائف العمل وعلاقات العمل.

3- التغيير في الإجراءات المتبعة في العمل.

4- التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ.

5- التغيير في الوظائف الأساسية للمنظمة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.

وهذه المتغيرات تتوفق على مدى تقبل ورضا الذين يسلمهم هذا التغيير، أي على مدى قبولهم أو مقاومتهم له.[2]

[1] بلال خلق السكرانة، **التطوير الإداري والتنظيمي**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، سنة 2009، ص ص65،66.

[2] جمال عبد الله محمد، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص68.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي

سنتطرق في هذا المطلب إلى التعرف إلى أهمية وأهداف التغيير التنظيمي:

أولا: أهمية التغيير التنظيمي

تأتي أهمية التغيير من أنه يعتبر مواكبة للتطورات والمستجدات وتماشيا مع الظروف والسلوكيات السائدة في العالم، فلابد من إدخال تعديلات كلية أو جزئية في كل مجال من المجالات المجتمعة المادية او المعنوية بحث يتم الانتقال من وضع لآخر فبالتالي التغيير هو التحسين الكمي والنوعي سواء في المجالات الاقتصادية أو العلمية أو الاجتماعية أو الثقافية ويلخص أهمية التغيير التنظيمي بما يأتي[1]:

المحافظة على الحيوية الفاعلة للمنظمة: وتتمثل هذه الأهمية في التجديد والحيوية وتظهر روح الإبداع والإنتاج والإيجاز.

تنمية القدرة على الابتكار، فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد لإحداثه والتعامل معه بإيجابية، ومنهم من يقاوم التغيير، إذ أن التغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان المركز أو فقدان الصلاحيات والامتيازات.

تنمية الرغبة في التطوير: يعمل التغيير على التحفيز وإثارة الرغبات والدوافع نحو التطوير والارتقاء وتحسين العمل وذلك من خلال:

عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.

عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج و العمل أو الإنجاز.[2]

التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات وترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.

التعامل مع الأحوال الطارئة وهي الأحوال التي تحدث للمنظمة أثناء عملها وتستدعي التحسب والتخطيط لها مثل التغيير.

---

[1] زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، مرجع سبق ذكره، ص27.

[2] سعد علي ريحان المحمدي، **الإدارة الإستراتيجية**، مرجع سبق ذكره، ص ص 121، 122.

التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة بإدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.[1]

ثانيا: أهداف التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما تكون هادفة ومدروسة ومخططة وتختلف أهداف التغيير التنظيمي بحسب طبيعة التغيير ونوعه ومداه ومكانه وزمانه والظروف التي قامت عليه ومن أهداف التغيير التنظيمي ما يأتي:

- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل مع البيئة المحيطة بها والتكيف معها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من اجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.

- إدخال التقنيات الحديثة في النظام التكنولوجي للمنظمة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد وإجراء التعديلات اللازمة في نظم المنظمة الداخلية والمطلوبة لإنجاح التغيير التكنولوجي.

- زيادة قدرة الأفراد على المواجهة الصريحة وإظهار المعلومات بدلا من إخفائها وزيادة صراحة الأفراد عند اتصالهم ببعض.

- إحداث التغيير الإيجابي المحمل بالمفاهيم والقيم العملية والأخلاقية لزيادة الجودة في مخرجات المنظمة.

- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة لتنسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة:

مثال الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل جماعة.[2]

تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.[3]

---

[1] عبد الصمد توايتية، **أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المكتبات الجامعية**، مكتبة الدكتور أحمد عرورة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة نموذجا تبسة، الجزائر، مذكرة ماستر، سنة 2016، ص24.

[2] سعد علي ريحان المحمدي، **الإدارة الإستراتيجية**، مرجع سبق ذكره، ص122-124.

[3] زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، مرجع سبق ذكره، ص26.

المطلب الثالث: أنواع التغيير التنظيمي ومراحله

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

أولا: أنواع التغيير التنظيمي

يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وأنواعه، فهناك عدة أنواع حسب المعيار المستخدم في التصنيف.

1-حسب مدى التغطية:

1-1- التغيير الشامل: ويطلق عليه أيضا بالتغيير الكلي، ويتم من خلال إجراء تغيرات عامة في كل مفاصل المنظمة وأنشطتها بهدف تحقيق النتائج المرغوبة بالتعامل مع جميع العناصر المطلوب تغييرها.[1]

1-2- التغيير الجزئي: يشمل هذا النوع من التغيير جانبا واحدا أو قسما واحدا داخل المنظمة والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة مما يقلل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك.[2]

2- حسب التخطيط:

2-1- تغيير مخطط: يخضع لعمليات توجيه وقيادة حكيمة، وخطط مدروسة وهو صعب ويحتاج إلى المزيد من العناية والتفكير والتصميم والوعي الخلاق ولذلك فإنه سيحدث قفزة نوعية في العمل والعاملين في أي مؤسسة.

2-2- تغيير غير مخطط: عشوائي وهو الذي يحدث بلا إعداد وتهيئة ودراسة كافية له وهو سهل وبسيط ويمكن البدء به في سرعة ويمكن أن ينتهي بالمؤسسة والعاملين إلى أسوء الأوضاع.[3]

---

[1] سعد علي ريحان المحمدي، **الإدارة الاستراتيجية**، مرجع سبق ذكره، ص129.

[2] زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، مرجع سبق ذكره، ص28.

[3] عبد الصمد توايتية، **أثر التغيير التنظيمي على أساس العاملين في المكتبات الجامعية**، مرجع سبق ذكره، ص25.

3- حسب السرعة:

3-1- تغيير سريع: يرتبط بطبيعة الظروف التي تغيروا المنظمة ففي حالة الأزمات تلجأ إليها المنظمة ونتائجها غير مضمونة.

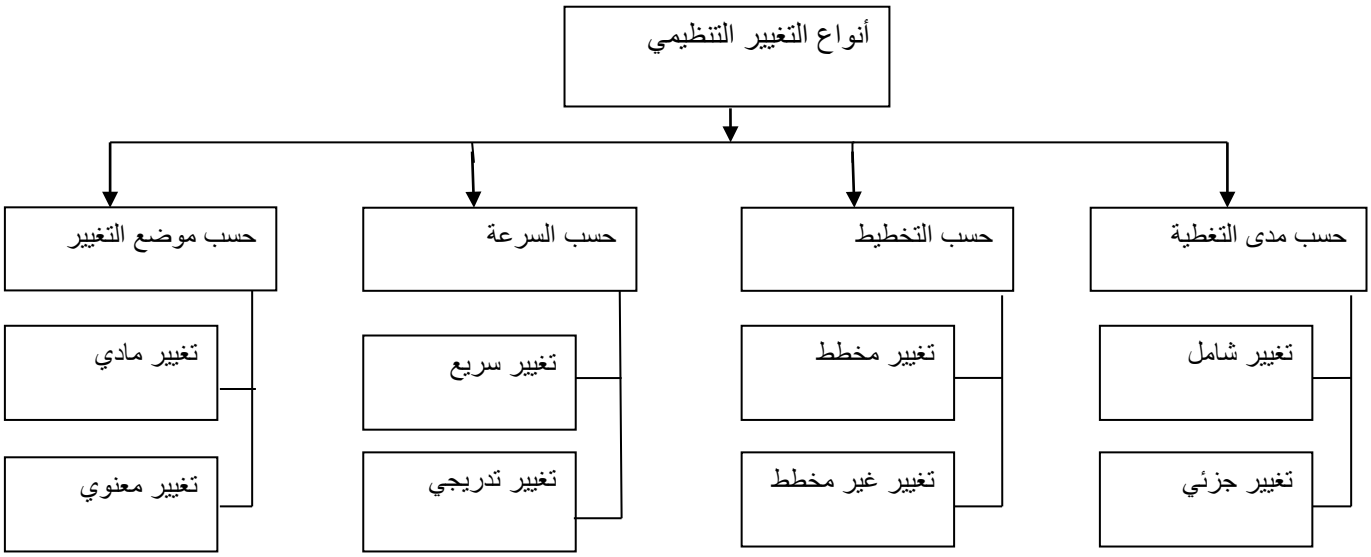
3-2- تغيير تدريجي: يشمل التغيير البطيء إلا أنه عادة يكون أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ.

4- حسب موضع التغيير:

4-1- تغيير مادي: ويشمل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي أي التغيير في الأعمال النشطة.

4-2- تغيير معنوي: التغيير النفسي والاجتماعي وهو التغيير في سلوك العاملين من قيم ومعتقدات جاء بها من مجتمعه وإكسابه سلوكيات تتماشى مع ثقافة المنظمة والتغيير الحاصل فيها 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]

والشكل(1-1): يوضح أنواع التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات سابقة

[1] زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، مرجع سبق ذكره، ص ص28،29.

ثانيا: مراحل التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي عملية ترتكز عليها للوصول إلى تغيير ناجح وتحقيق الهدف المنشود، ويتكون التغيير من ست عناصر رئيسية تبدأ جميعها بحرف "الميم"، أطلق عليها علي الحمادي في كتابه التغيير الذكي اسم "الميمات الست" وهى كالتالي:

1- موضوع التغيير: وهو العنصر الذي سوف يتم تغييره.

2- المغير: ويعتمد التغيير التنظيمي على وجود شخصية رئيسية مهتمة بعملية التغيير وتشرف عليها، بحيث قد يكون المدير العام أو مديرا فرعيا أو مدير للموارد البشرية أو إطار سامي بشرط أن يتمتع بدعم السلطات العليا بالمنظمة.

3- المؤيد للتغيير: وهو الذي يقدم الدعم والمساندة لعملية التغيير من خلال المساهمة فيها أو المطالبة بيها.

4- المحايد: وهو الذي لا يتبنى موقفا ولرأيا واضحا اتجاه عملية التغيير.

5- المقاوم: وهو الذي يرفض عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تأخيرها وتشويهها.

6- مقاومة المقاومة: وهي الممارسات والنشاطات التي يقوم بها المسؤولين عن عملية التغيير والمؤيدين له وذلك بهدف ترويض المقاومين وإجهاض المقاومة.[1]

أما عن مراحل عملية التغيير التنظيمي فكثير من الكتاب والباحثين والمعنيين بالتغيير التنظيمي تناولوا عملية التغيير التنظيمي، اتفق أغلب الباحثين على وجود ثلاثة مراحل يمر بها إحداث أي تغيير تنظيمي، حيث اعتمدوا في ذلك على أولى المحاولات لوضع هذه المراحل التي قام بها كيرت لويف، إلا أنهم اختلفوا في تفصيلها ويرجع ذلك إلى الخلفية التي اعتمدها كل باحث في التحليل، وقد تعرض العديد من الباحثين والمتخصصين إلى عرض المراحل الأولى (kurtlevin) 1951، حيث بين أن أي تغيير يمر بثلاث مراحل، حيث يبدأ بإذابة الجليد (degal) للنظام القائم الحالي وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير (changement) ثم إلى مرحلة التغيير (regal) للنظام الجديد كما يلي:

[1] سماتي حاتم، **واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام(ل م د) من وجهة نظر الأساتذة والجامعيين**، مرجع سبق ذكره، ص 46-49.

أ–مرحلة إزالة التجمد للطرق القديمة إذابة الجليد:

وتتطلب أن يقوم المسؤول بتحليل واقعي لأسباب مقاومة التغيير وعند النظر الى تلك القوى فان نجد بعضها يدفع من أجل التغيير فما تقوم المجموعة الأخرى بالمقاومة للإبقاء على الحالة الراهنة وبالتالي فإن الغلبة للمجموعة الأقوى إلا اذا تعادلتا وتوصلت إلى حالة التوازن ولإزالة هذه الحالة من التجمد فلابد من:

1- زيادة قوة المجموعة الدافعة

2- إضعاف القوة المعيقة

3- محاولة تحويل بعض القوى في المجموعة المعيقة إلى قوى دافعة.[1]

إن هذه المرحلة هامة جدا، وتلعب دورا كبيرا في نجاح عملية التغيير وكثيرا ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم إعطائها الاهتمام المناسب، وتهدف المرحلة كما يعتقد (فلمر) إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، وتعلم معارف ومهارات جديدة عن طريق إلغاء واستبعاد المعرف والاتجاهات الحالية.[2]

ب– مرحلة التغيير:

بعد نجاح المدير في إزالة التجمد للطرق القديمة لدى العاملين فإنه يقوم بإدخال التغيير المطلوب وإحداث أنماط سلوكية جديدة، وذلك من خلال الأوامر والتعليمات والإرشادات والتدريب والمعلومات اللازمة للتوجه نحو الهدف.[3]

أي أنه في هذه المرحلة يتم تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي...الخ.

[1] كمال محمد المغربي، **السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس وسلوك الفرد الجماعي في التنظيم**، الطبعة الرابعة، دار الفكر ناشرون وموزعون، سنة 2010، ص318.

[2] محمد الصيرفي، **إدارة التغيير**، الطبعة الأولى،دار الفكر الجامعي،الإسكندرية،مصر، سنة2006،ص70.

[3] كمال محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص318.

ويحذر (لوين) من التسرع في إحداث التغيير وتنفيذه دون معاينة دقيقة لمكامنه وتوقيت حدوثه يؤدي إلى رفض عملية التغيير ومقاومتها[1].

جـ- مرحلة تجميد حالة التوازن الجديدة (إعادة التجميد):

وذلك بأن يقوم المدير بإدخال عوامل مقوية لتثبيت الحالة الجديدة وذلك من خلال تشجيع السلوك الجديد وتثبيته بالحوافز المادية والمعنوية كالترقيات والمكافآت والألقاب المميزة بالإضافة إلى التدريب ورفع الكفاءات وإصدار الأوامر والتعليمات ووضع برامج العمل المناسبة.

الجدول رقم(1-2): يشير الى مراحل عملية التغيير عند ليفن (kurtlevin)

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
التهيئة (إذابة الجليد)	**التغيير**	**التثبيت (إعادة التجميد)**
إيجاد شعور بالحاجة الى التغيير	تغيير الافراد	تعزيز النتائج
تقليص مقارنة التغيير	تغيير الاعمال	التقويم
	تغيير البيئة التنظيمية	اجراء التعديلات المطلوبة

المصدر: سعد علي ريحان المحمدي، **الإدارة الإستراتيجية**، مرجع سبق ذكره، ص133.

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

يقترح الدرة الذي تبناه كلا من "هل ريجل" و "سلوكوم" نموذجا لإدخال تغير مخطط له في المنظمات يتكون من الخطوات التالية:

[1] حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات في إدارة المؤسسات**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، لبنان، سنة2005، ص339.

1- معرفة مصادر التغيير: قد يكون تغير بيئة المنظمة الخارجية إلى التغير الذي يحدث في هيكل السوق والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات السياسية أو القانونية وقد يكون مصدر التغير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال وكذلك قد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة المناخ التنظيمي السائد ونقصد بالمناخ التنظيمي الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفئ أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة.

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

3- تشخيص مشكلات المنظمة: ويقصد هنا بالمشكلات تلك التي تتعلق بأساليب العمل التكنولوجية المستخدمة نسبة الغياب، وأدوات العمل وغيرها من المشاكل.

4- التغلب على مقاومة التغيير: والمقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية والمعنوية، سوء فهم أثار التغيير متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، إحساس العاملين أنهم استغلوا أو اجبروا على التغيير، التعود على تأدية العمل بطريقة معينة، الرغبة في الاستقرار والخوف من مخالفة معايير بتفويض الجماعة غير الرسمية.

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

6- وضع استراتيجيات التغيير: ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي "إعادة تصميم الوظائف وإعادة وصف الأعمال، تغير الصلاحيات والمسؤوليات، تغيير الهيكل التنظيمي التكنولوجيا "تعديل أساليب الإنتاج تغير الآلات والأجهزة، إدخال الأنظمة المنظمة" القوى البشرية "التدريب أثناء العمل، ندوات تدريبية للقادة الإداريين تسمية فرق العمل توظيف جديد."[1]

7- تنفيذ الخطة خلال مدة معينة: ويقصد بها تحديد السقف الزمني لإجراء التغيير المطلوب وعدم ترك المجال مفتوحا بهدف وضع جدول زمني لمراحل عملية التغيير بحيث تنتمي عملية التغيير عن سقف زمني معين.

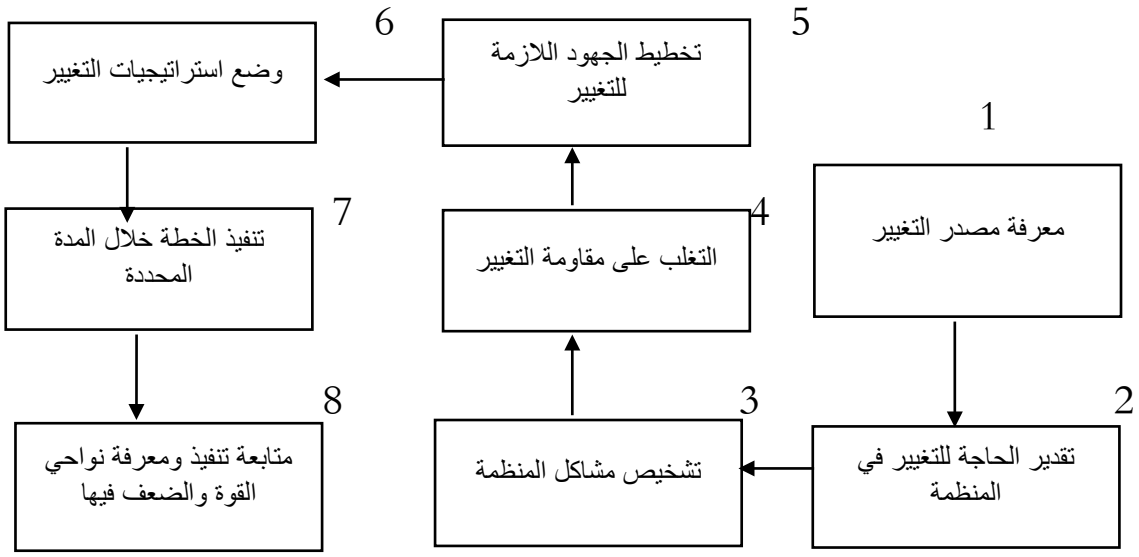
8- متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها: ونعني هنا مراقبة التنفيذ ومتابعة ومراحل ومستوياته على وفق الخطة الموضوعة وتوقيتها وتأثير نقاط القوة والضعف فيها والعمل على تعزيز إسناد جوانب القوة ومعالجة الخلل الحاصل الذي يمثل جوانب الضعف في التنفيذ والعمل على وضع المعالجة المطلوبة أولا بأول.[2]

---

[1] زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، مرجع سبق ذكره، ص ص30،29.

[2] سعد علي الريحان المحمدي، **الإدارة الإستراتيجية**، مرجع سبق ذكره، ص ص131،132.

يوضح الشكل (1–2) خطوات التغيير والتطوير التنظيمي



المصدر: سعد علي الريحان المحمدي، **الإدارة الإستراتيجية**، مرجع سبق ذكره، ص133.

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

المبحث الثاني: أساسيات التغيير التنظيمي

تتأثر معظم المنظمات بالتغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية لذا عليها مواكبة تلك المتغيرات من خلال إجراء داخلية في مكوناتها الأساسية حت تتمكن من تحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو، ومن هنا لابد من معرفة أبعاد التغيير التنظيمي مجالاته، إستراتيجيات التغيير التنظيمي ومسؤوليته، ومعوقاته وعوامل نجاحه. تستخدم المؤسسة التي تسعى إلى تطوير نفسها عدة

المطلب الأول: أبعاد التغيير التنظيمي ومجالاته

سنتطرق في هذا المطلب على أبعاد التغيير التنظيمي و مجالاته.

أولا: أبعاد التغيير التنظيمي

1- التغيير الإنساني (تغيير الأفراد):

إن الأفراد أهم عنصر في عملية التغيير، ذلك لأنهم جوهر العمل في أي منظمة ويتضمن تغيير الأفراد في تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم أثناء عملية الاتصال واتخاذ القرارات وحل المشكلات في هذا الصدد يشمل التغيير في الأفراد ناحيتين:[1]

1-1- التغيير المادي الأفراد: بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم.[2]

1-2- التغيير النوعي للأفراد: بتغيير وجهات النظر والمهارات والتوقعات والمعتقدات وأسلوب وسلوك العاملين.[3]

2- التغيير التكنولوجي:

تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، تسليم الإنتاج كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة، والالتزام الأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج، ويتمثل التغيير التكنولوجي في

---

[1] يوسفي كريمة، بربيع صبرينة، **أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز التغيير التنظيمي(دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية)**،تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة المدية، الجزائر، 2016-2017، ص69

[2] دان كوهين (معتز سيد عبد الله، مترجم)، **أسس التغيير التنظيمي**، الطبعة الأولى، اشتراك للطباعة والنشر والتوزيع،2009، ص.257

[3] إياد محمود عبد الكريم الرحيم، **التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف(دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية)**،مجلة التقني، المجلد العشرون، العدد 2، 2007.

إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج [1]كثيرا من المنظمات عندما يريد إحداث تغيير، فإنها تركز على إحلال تكنولوجيا جديدة وتعديل في العمليات وتمهل باقي المكونات وهنا يحدث خلل شديد

إن استجابة المنظمات العاملة لمختلف أبعاد التطورات التكنولوجية المتعلقة بالتغيير والتطوير التنظيمي لاسيما أن هذه التغيرات من شأنها أن تعمق أبعاد النهوض في الكفاءة التشغيلية، وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتعد ظاهرة التطورات التكنولوجية المعاصرة من أكثر المستلزمات التغييرية للمنظمات وأبرزها الوقت الحالي من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني حاليا.

تجد منظمات إمكانياتها في مجال التنمية التكنولوجية خاصة في المجال الصناعي من خلال التخطيط وتغيير وتعديلها بما يتناسب مع التوجه العالمي الجديد بغرض:

الاستفادة القصوى من فرصة فتح الأسواق العالمية للدخول فيها بالمنتجات ذات الميز التنافسية.

إتاحة الفرصة الكاملة لنقل أساليب الإدارة والتسويق والتدريب.[2]

4- التغيير الهيكلي:

هو ذلك التغيير يكون في إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، أي إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى ويؤثر ذلك في التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، أي في نطاق الإشراف المتبع في العمل، والنشاطات في كل قسم تعين وهكذا قد إنشاء وحدات تنظيمية أو إلغاءها أو تغيير في خطوط الاتصالات أو في هيكل السلطة المسؤولية أو تغيير في الاختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية أو في معدلات الأداء أو في عدد الوظائف في كل قسم داخل المنظمة. وأيضا هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات، درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف والعلاقات ما بين العمال بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل نظام المكافآت تقيم الأداء ونظم الرقابة.

[1] أحمد يوسف دودين، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي والإداري** ، مرجع سيق ذكره، ص41-43.

[2]يوسفي كريمة، وبربيع صبرينة، **أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز التغيير التنظيمي**،(**دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية**)، مرجع سبق ذكره، ص 70.

ثانيا: مجالات التغيير التنظيمي

يمكن للمنظمة أن تحدث التغيير والتطوير التنظيمي في مختلف عناصرها الداخلية سوف نقوم الآن بالحديث عن أكثر المجالات التي تنتهج لإحداثه التي نصنفها إلى أربع مجالات:

الأنشطة والأعمال: ويكون شكل التغيير هنا على سبيل المثال إحداث أعمال وأنشطة جديدة أو دمج أنشطة أخرى، أو إلغاء أعمال قائمة.

العنصر البشري: وتأخذ التغيرات في هذا المجال بشكل زيادة في حجم القوى العاملة عن طريق الاختبار والتعيين، أو تخفيض حجمها عن طريق التسريح والفصل، أو زيادة مهاراتها من خلال برامج التدريب والتنمية...الخ.

الموارد المادية: كتغيير الآلات رفع المستوى التكنولوجي المستخدم، تغيير نوع الموارد الأولية...الخ.

السياسات: و يأخذ التغيير هنا بشكل إلغاء سياسات قائمة، إدخال أخرى جديدة تعديل سياسات معمول عليها...الخ.

طرق وإجراءات العمل: ويأخذ التغيير هنا بشكل تبسيطها لتحقيق السرعة في الأداء أو إدخال طرق جديدة...الخ.

الهيكل التنظيمي: و يكون هنا على شكل إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى.[1]

المطلب الثاني: استراتيجيات التغيير التنظيمي ومسؤوليته

سنتطرف في هذا المطلب على استراتيجيات التغيير التنظيمي ومسؤوليته.

ثانيا: استراتيجيات التغيير التنظيمي

تعرضت أدبيات الإدارة والفكر الإداري إلى العديد من الاستراتيجيات التي تتعلق في موضوع التغيير أو التغيير التنظيمي، وقد نتجت هذه التعددية استنادا إلى اختلاف وجهات نظر الكاتب والبحثين تعزيزا للزاوية التي ينظر من خلالها الكاتب أو الباحث أو من خلال الرؤية التي يستقرؤها كل منهم.

[1] يوسفي كريمة، بربيع صبرينة، **أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز التغيير التنظيمي(دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية**، مرجع سبق ذكره، ص 71.

تعتمد منظمات الأعمال عددا من الاستراتيجيات عند قيامها بإحداث التغيير المرغوب فيه ومن هذه الاستراتيجيات ما يأتي:

1- إستراتيجية الرشد والعقلانية العملية: تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات، وبالتالي فإنها تنظم للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.
وإن الفرد يتبنى التغيير المقترح إذا ما تم إقناعه بالفوائد والمزايا التي تترتب على الأخذ به، وأنه سيستفيد من التغيير ذاته.[1]

2- إستراتيجية القيم وإعادة التعليم: تعتمد هذه الإستراتيجية إلى عدد من الافتراضات منها أن سلوكيات الفرد وأفعاله تتأثر بالقيم والعادات والمعايير التي يلتزم بها، وبالتالي فإن تعارض أهداف التغيير مع قيم الأفراد واتجاهاتهم سوف يتيح عنه مقاومتهم للتغيير، فضلا على أن التغيير الحاصل في ممارسة أسلوب معين لم يتم إلا عندما يغير الفرد قيمه ومعايره تجاه الممارسات القديمة وتركز هذه الإستراتيجية على التعليم من خلال الخبرة والتجربة وإعادة تعلم الفرد والعمل على إيجاد الثقة بين الأفراد.[2]

3- إستراتيجية القوة والإكراه: وفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير المطلوب، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف ويقاوم.

وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.[3]

4- إستراتيجية المشاركة: تعتمد هذه الإستراتيجية على قدرة القيادة الإدارية في التأثير في العاملين وقدرتها على بث قيم وسلوكيات جديدة وحفز العاملين على الالتزام بمضامينها لتكون جزء من الثقافة التنظيمية التي تكون مهدا للتغيير المقترح بمعنى هذه الإستراتيجية تركز على تكوين فاعلة وداعمة للتغيير متبنية للتوجهات الجديدة

[1] محمد الصيرفي، **إدارة التغيير**، مرجع سبق ذكره، ص75.
[2] سعد علي ريحان المحمدي، **الإدارة الإستراتيجية**، مرجع سبق ذكره، ص ص145،146.
[3] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص86.

للتغيير، كل ذلك يتم خلال إشراك العاملين في إعداد الخطط وتنفيذها والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم واطلاعهم على ما تم إنجازه وما سيتم إنجازه مستقبلا.

5- إستراتيجية الإقناع: وتعني هذه الإستراتيجية إتباع المدخل الرشيد العقلاني لكسب تأييد العاملين للتغيير بتزويدهم بالمعلومات الكافية والدقيقة عن أهداف التغيير ونتائجه المتوقعة، ويتم ذلك من خلال الندوات والمحاضرات والاجتماعات وتهيئة المشمولين بالتغيير بإكسابهم المهارات المطلوبة التي توفرها برامج التدريب.

6- إستراتيجية إثارة عدم الرضى حول الوضع الحالي: قد يكون عدم الرضى موجودا فعلا تجاه عملية التغيير في المنظمة، وفي هذه الحالة تلجأ الإدارة إلى تعزيز عدم الرضى وإثارة الدافعية وذلك بالتركيز على سلبيات المنظمة خاصة فيما يتصل بالإنجاز والوسائل المنيعة في التشغيل إذ أن البيانات والمعلومات عامل مهم في توضيح الانحرافات و الاختلالات.

7- إستراتيجية الإلزام القانوني: تعتمد هذه الإستراتيجية على استخدام الإدارة حقها في إلزام العاملين للاستجابة للتغيير وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما نكون مقاومة العاملين للتغيير قوية، وفي نفس الوقت هناك ضرورة للإسراع بتنفيذ التغيير على أن تكون الإدارة قادرة على استخدام هذه الإستراتيجية دون مضاعفات أو تكاليف مرتفعة وتعطي هذه الإستراتيجية نتائج محدودة وقد تكون هذه الاستجابة قد تكون مرحلية وليست دائمة.

8- إستراتيجية ربط المكافأة بالتغيير: تعد المكافآت المادية والمعنوية واحدة من أدوات التحفيز الإنساني، لذا فإن ربط المكافآت بالتغيير من الوسائل المهمة في التهيئة لأحداث التغيير وتبنية، ويمكن ربط التقدير والاحترام، الإطراء، المركز الاجتماعي، والمكافآت المالية بمدى الانخراط في عملية التغيير مما يعزز اتجاهات التغيير ويدعم الإيمان بفوائده.[1]

ثانيا: مسؤولية التغيير التنظيمي

لإحداث التغيير التنظيمي يجب أن يتم تنسيق الجهود وتقسيمها بين الإدارة العليا من جهة وبين العمال التنفيذيون من جهة أخرى، فعملية التغيير لا تقتصر على جهة معينة فقط بل هي تنسيق بين كل الوحدات في المنظمة، لكن قد تختلف درجة المسؤولية بين الإدارة العليا والإدارة السفلى، لذلك سنوضح ذلك في النقط التالية:

[1] سعد علي ريحان المحمدي، **الإدارة الإستراتيجية**، نفس المرجع، ص ص148،149.

1- سلطة التغيير داخل المؤسسة :

أ- الإدارة العليا (من أعلى إلى أسفل):

هنا يكون المدراء والقادة في الإدارات (العليا المدير العام والمدراء الفرعيون)، ينفردون بمعظم السلطات الخاصة بعملية التغيير، فيقومون بالتخطيط وتنظيم عمليات التطوير، بحيث يعد هذا النوع هو اتصال ذو اتجاه واحد بحيث يحدد الرئيس التغيير الذي سوف يحدث وما هو دور المرؤوسين في هذا التغيير، وغالبا ما يكون شكل التغييرات التي تكون من أعلى إلى الأسفل الشكل التالي:

- تغيير الأفراد: وهدا من خلال نقل أو انتداب العمال من مكان العمل وتنصيب آخرين مكانهم، وذلك بافتراض أن هذا الإحلال سيغير في مهارات العمال وسلوكياتهم، وغالبا ما تنتهج الإدارة العليا هذا الأسلوب بهدف مواجهة المشاكل.

- تغيير ممارسات الجماعات: بحث تقوم الإدارة العليا بتغيير في أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات و الاجتماعات، من خلال إعادة تشكيل الأقسام وجماعات العمل.

- تغيير الهيكل التنظيم: وذلك بتغيير أنظمة الرقابة وطرق العمل والأدوات و الآلات وأماكن الإنتاج والهيكل التنظيمي.

ب- التفويض (من أسفل إلى أعلى):

تقوم الإدارة بتفويض إلى باقي المستويات التنظيمية بالمنظمة بتحديد التغيير المناسب، بحيث يجب على العمال المؤهلين للقيام بالتغيير أن يكونوا على اطلاع تام بمهام التغيير من حيث تحديد المشاكل والبدائل واتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة لحل مشاكلهم.

ت- المشاركة:

يركز هذا المدخل على أنه يجب على الإدارة العليا أن تأخذ بعين الاعتبار أراء وأفكار العمال، خاصة العمال أصحاب القدرات العالمية والذين يستطيعون المساهمة في إحداث التغيير، ويستخدم هذا الأسلوب بطريقتين:

- القرار الجماعي: تقترح الإدارة العليا مجموعة من الحلول والعمال يقومون باختبار الحل الأمثل للقيام بعملية التغيير.

– **حل المشكلات جماعيا:** تجتمع الإدارة العليا بالعمال ويتناقشون حول الحلول الممكنة للمشاكل العالقة، وهنا

يكون قدر كبير من حرية التصرف بالنسبة للعمال(أندرودي ومارك جي).

– **سلطة التغيير خارج المؤسسة:** وهم ما يسمون وسطاء أو وكلاء أو مستشاري التغيير وهم الذين يساعدون المنظمة على إحداث التغيير وذلك حول التخطيط وتوجيه التغيير أو تقييمه وقد يكون هذا الوسيط عبارة عن فرد أو جماعة أو منظمة، وقد انتشرت ظاهرة وسطاء التغيير منذ الحرب العالمية الثانية، ولعل الأمر الهام هنا هو تحديد العلاقة بين الوسيط والمنظمة بحيث لابد من اتخاذ قرار بمشاركة أفراد المنظمة في التغيير.[1]

المطلب الثالث: معوقات التغيير التنظيمي وعوامل نجاحه

سنتطرق في هذا المطلب إلى معوقات التغيير التنظيمي وعوامل نجاحه.

أولا: معوقات التغيير التنظيمي

إن قيادة التغيير ليس عملية سهلة أو بسيطة، وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وتتطلب الإبداع والابتكارات في ممارستها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر الإنساني ونصنف معوقات التغيير التنظيمي إلى:

1–المعوقات البشرية: ويندرج تحت هذا العامل ما يلي:

– مقاومة الأفراد للتطوير والتغيير يعود لجهلهم بالأعراض والناتج المترتبة على ذلك مثل الرضا عن الوضع الحالي للمؤسسة.

– النقص في القدرات والكفاءات المتخصصة وضعف نوعية الأفراد الذين يشتغلون الوظائف القيادية العليا.

2– المعوقات البيئية: وتتعلق بالبيئة القانونية وكذلك دوام التطوير والتغيير في الأوضاع السياسية، وظهور الأزمات الاقتصادية، وغيرها من العوامل البيئية المتغيرة باستمرار والتي تحيط بالمنظمة.

[1] سماتي حاتم، **واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (ل م د) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين (دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة)**،مرجع سبق ذكره، ص ص 52،51.

3- المعوقات الفنية والمادية: وتشمل ضعف الإمكانيات المادية والفنية اللازمة لإجراء عملية التغيير والتطوير التنظيمي مثال على ذلك عدم إدخال المكننة، وعدم الاهتمام بتهيئة القوى العاملة وتدريبها على التقنيات الحديثة قبل إدخالها إلى العمل في المنظمة.

4- المعوقات الاجتماعية: حيث تؤثر فلسفة المجتمعات والعادات الاجتماعية السيئة سلبا ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين في المنظمة.

5- المعوقات الفنية وتشمل الآتي:

- عدم الاهتمام بتزويد المنظمة بالتقنيات الحديثة.

- تراجع مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة نقص الموارد لإحداث التغيير.

ثانيا: عوامل نجاح التغيير التنظيمي

ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على برامج التغيير التنظيمي في المنظمات فرص النجاح في جهودهم وأهم هذه العوامل ما يلي:

- دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق الناتج.

- توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعرضه.

- وجود خبراء أو وكلاء لغير change agents يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير وقد يكون خبراء التغيير من داخل المنظمة أو خارجها

- إشراك الأفراد والجماعات الذين يستأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه.

- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد العاملين.

- عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لمالها من تأثير على سلوك الأفراد.

- معرفة مصادر التغيير تشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.

- توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.

- تحديد هدف التطوير بأن يكون الهدف واضح ومحدد وقابل للقياس التجديد المستمر للتنظيم.

– الاهتمام بالبعد الإنساني للعاملين للمنظمة.[1]

تشخيص مشكلات المنظمات بأسلوب علمي، إذ أن لمعايير وقيم وتوقعات المجموعات في المنظمات تأثير واضح على سلوك الأفراد.[2]

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

أثبت التجارب التي مر بها تطبيق التغيير أن الأفراد يقاومون التغيير التي تنوي المؤسسة إدخاله، وقد تنصب مقاومتهم على نوع التغيير أو حجمه أو طريقة تطبيقه أو توقيت إدخاله، وهناك أسباب عديدة وراء هذه المقاومة، مما أدى بالمؤسسة اللجوء إلى عدة طرق من أجل التعامل مع مقاومة التغيير.

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وأشكاله

يواجه بعض المدراء في المنظمات صعوبة في تطبيق برامج التغيير التنظيمي وذلك بسبب رفض الأفراد العاملين له وعدم تقبله منه سنتطرق إلى مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وأشكاله:

أولا: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير، أو عدم الامتثال له بدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم.[3]

هي تعبير ظاهري وباطني لردود الفعل الرافضة للتغيير وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه[4]

وهناك مجموعة من الرؤى المتعلقة بمقاومة التغيير التنظيمي، وفيما يلي أهمها:

1–المقاومة كاستجابة سلوكية لا يمكن تجنبها:

يمثل التغيير التنظيمي بالنسبة للإفراد تحركا نحو المجهول، وعليه فإن مقاومته تعتبر نوعا من الاستجابة السلوكية الطبيعية، لكن من المفترض ضمنيا أن تكون هذه الاستجابة غير رشيدة، على أساس إقدام الأفراد في بعض الأحيان على مقاومة التغيير قبل البحث في ماهيته.

---

[1] أحمد يوسف دودين، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص ص58،59.

[2] عون فتحي خليل عبيد، **واقع إدارة التغيير واثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطيب الجامعة الإسلامية**، تخصص إدارة الاعمال، رسالة ماجستير، سنة2009، ص45.

[3] زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، مرجع سبق ذكره، ص14.

[4] بلقرع فاطنة، **التغيير وأثره على أداء العاملين**، رسالة ماجستير، تخصص الاقتصاد التطبيقي، جامعة المدية ، الجزائر سنة 2010–2011، ص51.

2- المقاومة كحملة منسقة تحركها دوافع سياسية للعصيان و نضال الطبقات:

إسنادا إلى النظرة الراديكالية الماركسية فإن مقاومة التغيير تنبثق أساسا من وجود علاقات تشغيل تتسم بعدم العدالة بدرجة كبيرة، بين الموظفين والمنظمة، مع وجود هياكل تنظيمية بيروقراطية وآليات الرقابة وهو ما يفرز شعورا بالاضطهاد من جانب الموظفين.

3- المقاومة كنوع من التوازن البناء المضاد:

فالمقاومة قد لا تكون بالضرورة أمرا سيئا، فقد تقوم بدور التوازن البناء المضاد للتعبير السيئ والتنفيذ السيئ وبالتالي فمثل هذه المقاومة تكون على درجة مرتفعة من العقلانية.

4- المقاومة كعملية إعادة هيكلة الإدراك والثقافة:

تشير عدة أدلة متراكمة إلى أن عمليات التعبير التنظيمي غالبا ما يعتبرها الأفراد خبرة صعبة وفترات انقطاع شخصي تحتاج إلى قدر كبير من إعادة الهيكلة لخططهم الخاصة بالإدراك وخرائط المعرفة وتحديث المهارات الخاصة بهم وقدرتهم ومواقفهم تجاه العمل.

وتباين سلوكيات الموظفين تجاه التغيير التنظيمي حسب مضمونه وإدراكهم للمكاسب التي قد يحملها إليهم أو الأضرار التي سوف يلحقها بهم فتختلف بذلك درجة الاستجابة له أو المقاومة، ويمكن توضيح هذه الفكرة من خلال الجدول التالي:[1]

الجدول رقم (1-3) السلوكيات المتوقعة تجاه التغيير التنظيمي

التغيير المقترح	مدى الاستجابة له
يرى أن التغيير ضار وهدام	يقاوم علنا ودون خوف
يرى أن التغيير قد يمثل تهديدا لاستقراره وأمنه	يقاوم سرا
يدرك أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له	احتمالية قبوله أو إجازته
يدرك ان التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الأهداف	يشارك في إحداثه ونجاحه

المصدر: سوفي نبيل، **دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة ولاية جيجل**، رسالة ماجستير ،جامعة منتوري-قسنطينة ، الجزائر، تخصص تسيير الموارد البشرية،سنة 2010،2011، ص114.

[1] سوفي نبيل، دراسة، **تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة ولاية جيجل**، مرجع سبق ذكره، ص112-114.

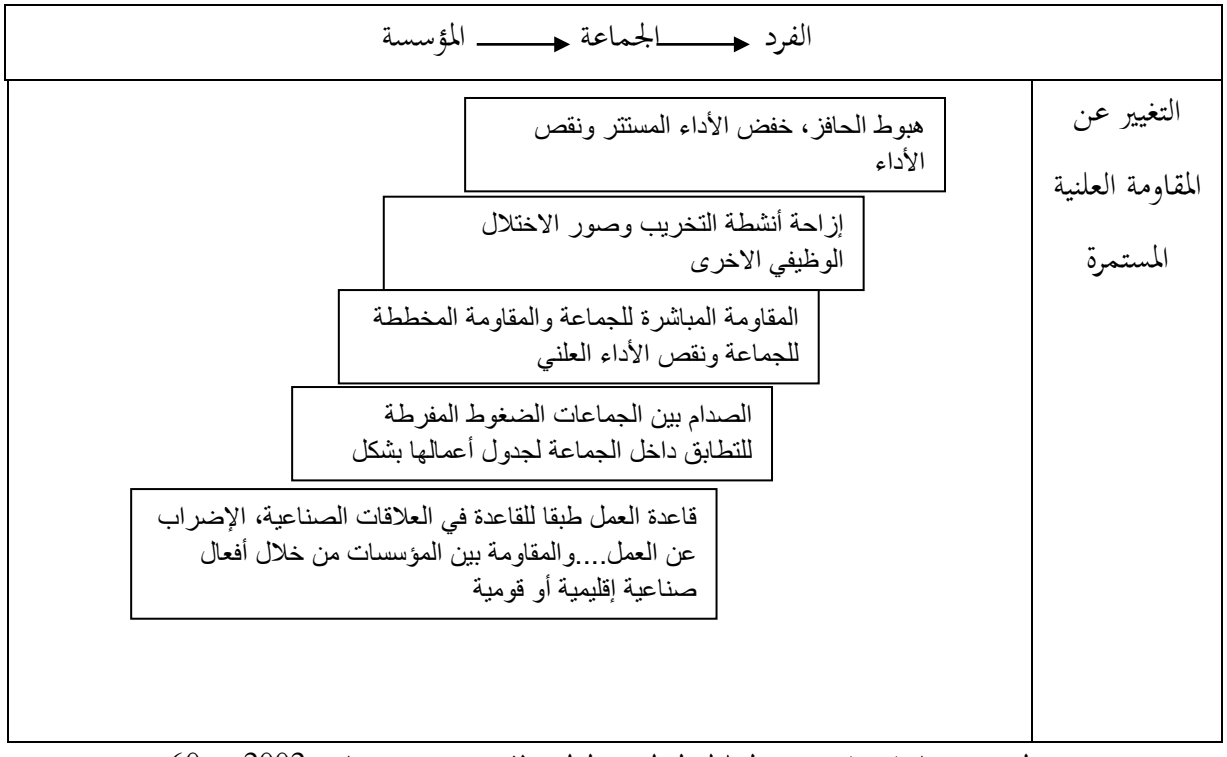
ثانيا: أشكال مقاومة التغيير التنظيمي

قد تأخذ مقاومة التغيير عدة أشكال وصور من أكثرها المقاومة المتخفية حيث أن الأشكال المنتشرة على المستوى الفردي تضم هبوط الحافز والانخفاض المقصود للأداء أو عدم استغلال الإمكانيات.

وصل المستوى الفردي أن تتخذ مقاومة التمييز أشكالا عديدة تتراوح من كونها مساعدة كلامية إلى إحجام عن العمل وعدم التعاون (الإضراب) ويتوقف ذلك على الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير التنظيمي والمخاطر والإضرار التي قد يلحقها التمييز به وبمصالحه وحاجته، كما يتوقف نوع المقاومة وحدوثها على الموقف وأهمية مجال التغيير بالنسبة للفرد وعمق التغيير، وقد تتخذ مقاومة التمييز الأشكال التالية:

- زيادة العداء الموجه نحو المبادرين باقتراح التغيير التنظيمي.
- زيادة معدلات الغياب والتأخير حتى تخريب نظام الإنتاج.[1]

الشكل رقم (1-4): أشكال التغيير عن المقاومة



المصدر: جمال الدين لعويسات، **السلوك التنظيمي والتطوير الإداري**، دار هومة، الجزائر،2002، ص60.

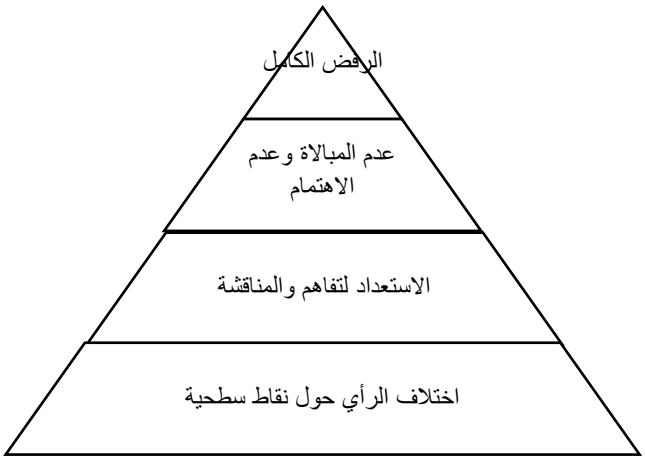
[1] حسين حريم، السلوك التنظيمي، **سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 513.

المطلب الثاني: أسباب و آثار مقاومة التغيير التنظيمي

أولا: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

أظهرت المشاهدات والتجارب أن الأفراد في المؤسسة قد يقامون التغيير الذي تزمع الإدارة إدخاله أو احداثه، وقد تنصب مقاومتهم على نوع التغيير أو حجمه أو كيفية تطبيقه أو توقيت إدخاله.تأخذ مقاومة التغيير درجات مختلفة كما بينه في الشكل

الشكل(1-5) يمثل أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.



مصدر: خضر مصباح الطيطي، **إدارة التغيير**،الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع،2010 ، ص78.

تغيير مقاومة التغيير من المشاكل أو المعوقات الرئيسية التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حتى وان أدى التغيير إلى التحسين وتتكون هذه المقاومة من صعوبات حقيقية وأخرى مدركة أو تخيلية حيث يقاوم الأفراد التغيير للعديد من الأسباب أهمها:[1]

1-الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما تجليه من أوضاع جديدة غير مألوفة.

2-العادات: تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابة للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينيا ومبرمجا إلى حد ما.

[1] خضر مصباح الطيطي، **إدارة التغيير**، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، سنة2010, ص ص78،79.

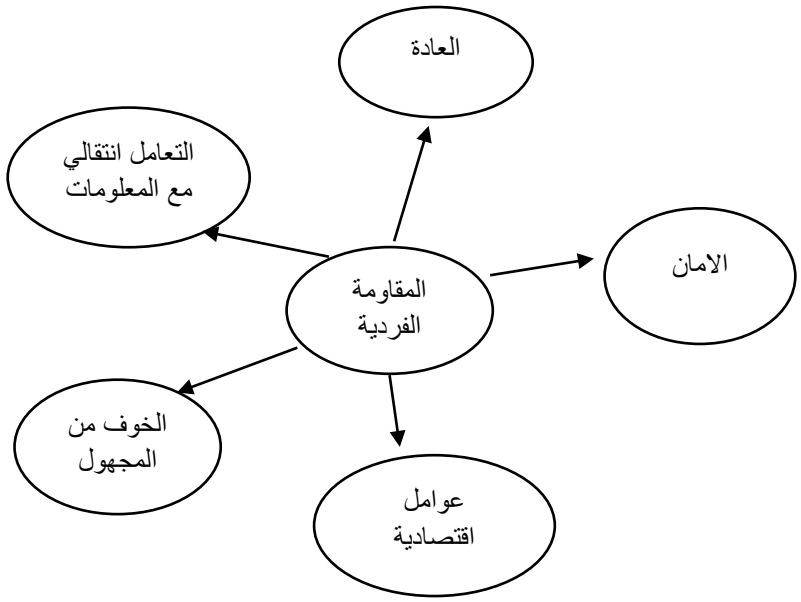
3-سوء الإدراك: إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد بشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير.

4-المصالح المكتسبة: ترتبط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغير أو تعديل عليه لأن يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية.

5-الانتماءات الخارجية: تنشا مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ أو فعلي سبيل المثال قد تكون للمرء علاقات ودية وطيدة مع أفراد وجماعات معينة، وفي حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة ضرر، وهذا يخلق عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها والتي سيكون التغيير مفيدا لها وبين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير مفيدا لها وبين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضارا بها، وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للموظف.[1]

مما سبق يتضح لنا أن المصادر الفردية لمقاومة التغيير سيما الخصائص الأساسية للفرد، مثل المحركات الشخصيات والحاجات وفيما يلي يوضح الشكل خمسة أسباب لمقاومة التغيير من قبل الأفراد.[2]

الشكل (1-6):العوامل الفردية لمقاومة التغيير



المصدر: ماجدة العطية، **سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)**، مرجع سبق ذكره، ص352.

[1] أحمد يوسف دودين، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص ص44،45.

[2] ماجدة العطية، **سلوك المنظمة(سلوك الفرد والجماعة)**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص352.

من خلال الشكل أعلاه نجد أن للمقاومة أسبابا فردية تتمثل في العادة وهي ما تعود عليه الفرد أو ما يعرف بالاستجابة المبرمجة، لكن حينما يواجه الفرد بالتغيير عن الأمان فيمثل سبب مقاومة الفرد للتغيير من حيث أنه قد يؤدي إلى انخفاض الدخل ويظهر ذلك بشكل خاص حينما يرتبط الأجر بالإنتاجية بشكل مباشر أم عن الخوف من المجهول فينشئ من الغموض وعدم التأكد بدلا مما هو معروف وهو الجو العام الذي يأتي به التغيير وأخيرا نجد التعامل الانتقائي مع المعلومات وذلك كون الفرد يشكل عالمه الخاص اعتمادا على مدركاته، وبالتالي يقاوم التغيير قصد المحافظة على إدراكه فيسمع ما يرغب بسماعه و يهمل المعلومات التي تتعارض مع عالمه الخاص.

ثانيا : آثار مقاومة التغيير التنظيمي

تجدر الإشارة إلى أن مقاومة التغيير التنظيمي قد تنتج عنها آثار إيجابية و آثار سلبية.

1- الآثار الإيجابية

- تساعد مقاومة التغيير في توفير درجة من الاستقرار و التنبؤ بالسلوك فإذا لم توجد بعض المقاومة فإن السلوك التنظيمي قد يصبح مشوشا أو عشوائيا.

-يمكن أن تكون أمقاومة التغيير مصدر لإثارة وجهات النظر الفردية و الوظيفية مما قد يوفر للمؤسسة فرصة لرصد معلومات مهمة تساهم في التوصل إلى قرارات فعالة، إذا فمقاومة التغيير تساعد في تحسين قرارات المؤسسة.[1]

2- الآثار الإيجابية

- إعاقة التكييف والقدرة على تحقيق الأهداف أو إنجاز المهام التنظيمية.

- إن مقاومة التغيير لا يتم التعبير عنها بطرق نمطية أو موحدة، حيث قد يكون ذلك صريحا كما قد يكون ضمنيا وقد يكون مباشرا كما قد يكون غير مباشر.[2]

[1] بن عروج مباركة، حنان سهام، **خصائص القائد في نجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة بوفال " البرواقية")**، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، مذكرة ماستر، 2016-2017، ص15.

[2] مرسي جمال، **الثقافة التنظيمية والتغيير**، الطبعة 16، الدار الجامعية، إسكندرية، مصر،2006، ص57.

المطلب الثالث: طرق التعامل مع مقاومة التغيير

هناك عدة طرق للتعامل مع مقاومة التغيير في المنظمات منها:

1-**التعليم والاتصال**: وتتضمن مناقشة أمر التغيير مسبقا مع العاملين، وأحكامهم من خلال المناقشات والمذكرات واللقاءات بالتغيير المر مع إحداثه ومبرراته وأهدافه ومن ابرز إيجابيات هذه الطريقة،إنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير ومن سلبياتها إنها تستغرق وقتا طويلا خاصة عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا.

2-**المشاركة والاندماج**: إن المشاركة في برنامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والتزام بالتنفيذ، ويستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة على مقاومته.

3-التفاوض والاتفاق: تستخدم هذه الطريقة عن وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمنتسيبها من أفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل، وايجابياتها تتمثل في أنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب المقاومة أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.[1]

4-الاستمالة والتحكم: وتشمل استخدام المحاولات الجهود الخفية للتأثير على الآخرين، وتزيد الأفراد بمعلومات بصورة انتقائية، وترتيب الحوادث بوعي وعقلانية بحيث ينال التغيير المطلوب أقصى دعم ومساعدة.

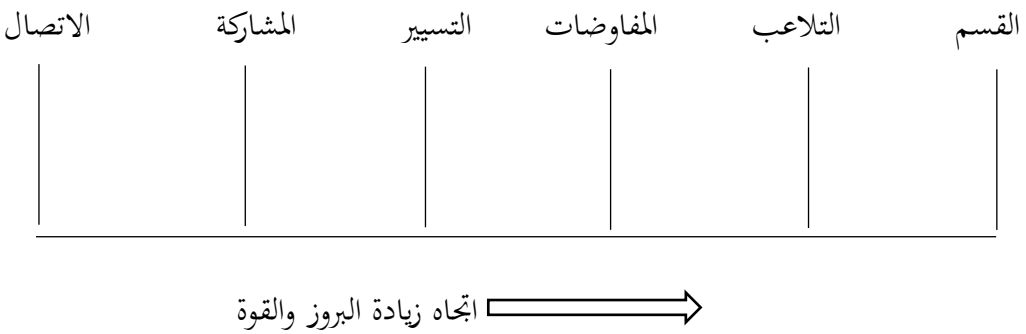
5-الإكراه الضمني والصريح: تتضمن استخدام قوة السلطة لجعل الناس يتقبلون التغيير وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بأنواع النتائج السلبية الممكن اتخاذها بحقه في حال عدم موافقته على الخطة.[2]

كما يمكن تلخيص طرق معالجة مقاومة التغيير التنظيمي في شكل قدمه kotterschelsiz للتغلب على مقاومة التغيير كما يلي:

[1] أحمد يوسف دودين، **إدارة التغيير والتطوير**، مرجع سبق ذكره، ص ص46،47.

[2] حسين حريم، **السلوك التنظيمي(سلوك الأفراد والجامعات في منظمات الأعمال)**، مرجع سبق ذكره، ص 292.

الشكل رقم: (1–7) منهج(kotterschlesinger) للتغلب على مقاومة التغيير



المصدر: علاوي عبد الفتاح، **أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية(دراسة حالة شركة سونلغاز– وحدة الاغواط)**، أطروحة دكتوراه، ص60.

كما نلاحظ في محاولة (kotterschlesinger)، إن طرق التعامل مع مقاومة التغيير تتدرج حسب درجة شدتها، فقد تتخذ المنظمة أساليب مرنة كالاتصال أو المشاركة والدعم من أجل تغيير سلوك العاملين حول ما ترغب فيه، كما قد تتخذ أساليب أكثر شدة كالمفاوضات أذا وصلت الطرق السابقة إلى طريق مسدود، أو تلجأ إلى التلاعب باستخدام قوة المنصب للحصول على انصياع العمال، وأخيرا قد تلجا الإدارة ألة القسر سواء كان ظاهري أو ضمني عن طريق التهديد في حالة عدم تنفيذ الأوامر، وهذا تكون الإدارة قد استخدمت سلطة الإجبار على تنفيذ التغيير ماله من انعكاسات سلبية على نتائجه

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستنتج أن التغيير التنظيمي أصبح ضرورة حتمية على المنظمة تفرضها التغيرات الواسعة والسريعة للبيئة الخارجية، إلا أن للتغيير التنظيمي عدة مستويات ومراحل يجب أن يسلكها في المنظمة وهذا حسب نوع التطوير المطلوب.

فالتغيير يعمل على تجديد الحيوية للنشاطات المنظمة، وإخفاء الروتين الذي يقتل الإبداع، وتشجيع الأفراد العاملين على تحقيق غايات المنظمة والقضاء على الصراعات التي تحدث فيها، وتحسين سلوكهم.

يستلزم تنفيذ التغيير التنظيمي دعم الإدارة العليا له وإشراك عاملين في بحث ومناقشة الحاجة إليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه حيث يساعد ذلك كثيرا على إزالة مخاوفهم من ناحية ويؤكد على أهميتهم ودورهم في اتخاذ القرارات داخل المنظمة من ناحية أخرى.

كما رأينا فإن المنظمة عند قيامها بعملية التغيير التنظيمي عادة ما تواجه مقاومة شديدة وخلافات كبيرة من طرف الأطراف المعنية به، إلا أنه يجب التغلب على مقاومة تحدي المصدر الأساسي للمقاومة ثم تخطيط التغيير وذلك بإتباع تقنيات ومناهج عديدة تتراوح بين التقنيات الفردية والجماعية والتنظيمية، وذلك مع مراعاة الإطار الثقافي والأيديولوجي الذي تنشط فيه المنظمة، وهنا يأتي دور القيادة في عملية التغيير حيث تسعى لا يجاد حل حقيقي للخلافات وتفسير الغموض في عملية التغيير التنظيمي.

تمهيد:

إن أي مؤسسة تسعى لتحقيق أهداف معينة، من أجل تحقيق هذه الأهداف يجب تأدية أنشطة وبذل جهود للوصول إلى نتائج متميزة، إن هذا الأداء قد يكون إنسانيا ماديا أو آليا، أو مشتركا بين الإنسان والآلة أو بين الإنسان والمادة إلا أن الأداء البشري هو الأساس في توجيه سلوك الآلة أو المادة ويعتبر مفهوم الأداء، من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في مجال الموارد البشرية

فالأداء الناجح يعتمد على العديد من العوامل التي يمكن أن تحفز للمزيد من الجهد، ومن هذه العوامل إشعار العامل بأن أعماله مرغوب فيها وإحساسه بأن رئيسه وزملاءه في العمل يتأثرون به، ويتفاعلون معه، ولديه الفرصة للتعبير عن ذاته في العمل والإبداع فيه، واستخدام مهاراته العقلية والجسمية إلى أقصى حد ممكن، ويمتلك القدرة على التطور والمثابرة والثقة، وفهم جوانب العمل المختلفة من أجل تحقيق الأداء الأفضل لقد شهدت حقبة الثمانينات بحثا متواصلا عن حلول للمشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي، مثل البحث عن قيادات جديدة، إعادة تصميم هياكلها التنظيمية إشراك العاملين في وضع السياسات بصورة أكبر، خلق حوافز جديدة والعديد من الأساليب التي تؤدي إلى زيادة وتحسين معدلات الأداء، فالتعبير التنظيمي له دور هام في التأثير على سلوك الأفراد وتطوير نشاطهم ومن خلاله يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء.

لقد حاولنا في هذا الفصل التعرف على الأداء الوظيفي للعاملين ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: أثر التغيير التنظيمي على تطوير الأداء الوظيفي

المبحث الأول:ماهية الأداء الوظيفي

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا مايحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد،يعتبر الأداء أحد وأهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميزا في ظل بيئة عمل يسود العدل والمساواة، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي وبعض الصلة، عناصر ومحددات الأداء الوظيفي، معدلات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وبعض المفاهيم ذات الصلة

سنتطرق في هذا المطلب إبراز مختلف التعاريف المتعلقة به وبعض المفاهيم ذات الصلة المفاهيم.

أولا: مفهوم الأداء الوظيفي

هناك مجموعة من التعاريف المتعددة التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي من طرف الباحثين والكتاب وفيما يلي عرض لبعض هذه التعاريف:

يقصد بالأداء الوظيفي قيام الفرد بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلف بها بحكم عمله، ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومحددة كمية ونوعية الجهد المبذول ونمط الأداء.

أما جيفري فعرفه من عدة جوانب عدة هي: الالتزام نحو المنظمة، ونحو العمل والقدرة على الابتكار والمعرفة بالعمل، والاتجاهات والولاء للرؤساء، والأمانة والدقة في المواعيد وفي علاقات العمل.[1]

ويعرف الأداء الوظيفي على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد علنيا، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء فكمية الجهد تعبر عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، كما أن نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.[2]

---

[1] خالد أحمد سلامة صرايرة، **التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمان في الإدارات الجامعات**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان–الأردن ، سنة 2010، ص72،73.

[2] احمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، سنة 2005، ص25.

وعرف باكر جايمس(boker James) الأداء الوظيفي بأنه أحد محاور، بل هو أهم محاور دعم الأداء الكلي للمنظمة وذلك يتطلب ضرورة اهتمام و اعتناء كافة المديرين في جميع المستويات التنظيمية بتطوير وتنمية أداء المرؤوسين من حيث الكمية والجودة حيث ينعكس ذلك بالضرورة على أداء جماعات العمل.[1]

يؤكد كامبل بأن الأداء الوظيفي في طبيعته متعدد الأبعاد وهو رأي يتفق عليه الأغلبية من الباحثين، حيث ركزوا على أداء المهمة الوظيفية وسلوكيات العمل غير المرغوب، التي تؤثر على وظائف المنظمة وممتلكاتها وتؤذي موظفيها بطريقة تخفض من فاعليتهم.[2]

يعرف الأداء بأنه تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة كسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص.[3]

من خلال استعراضنا لبعض التعاريف المتعلقة بالأداء الوظيفي يمكن صياغة التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي على الشكل التالي: هو ذلك الجهد الذي يقوم به الأفراد العاملين بالمنظمة لتحقيق مهام وواجبات الوظيفة المكلفين بها بأقل وقت وتكلفة ممكنة.

ثانيا: المفاهيم ذات الصلة بالأداء الوظيفي

1-إدارة المعرفة: ويرى البعض أن إدارة المعرفة هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهها وقدرات آلة منتجات (سلع وخدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات.[4]

[1] محمد الريس العامري، **نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين**، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع ، مصر، سنة 2015، ص44

[2] ناجي حسين ناجي الشريف، **الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران**-المجلة الدولية التربوية المتخصصة المجلد سنة، العدد8-آب(أوت)، سنة2017، ص28.

[3] عصمت سليم القرالة، **الحكمانية في الأداء الوظيفي**، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان ، سنة 2011، ص48.

[4] علاء فرج الطاهر، **إدارة المعلومات والمعرفة**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2010، ص93.

– يعرف المير أنه: نشاط يمكن للفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على علي القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.[1]

2–**الأداء:** مستوى الإنجاز الذي يعمله الفرد في عمله، أو كما يرى منصور أحمد منصور أن الأداء هو كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في النهوض بأعباء عمله وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة.ويعرف الأداء على أنه انعكاس لطيفية استخدام المنظمة لمواردها البشرية والمادية، واستغلاله بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"[2].

كما هناك من يرى بأن: الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

3– **الإلتزام التنظيمي:** هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة، وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المؤسسة والشعور القوي بالانتهاء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها[3].

4– **الرضا الوظيفي:** و منهم من عبر عنه بأنه مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة. إذ أن هذه المشاعر هي التي تعطي قيمة مهمة للوظيفة و تحبب الفرد في عمله وبما أن الأفراد مختلفون في اتجاهاتهم نحو القيمة ذات الأهمية بالنسبة لهم لذلك فإن الرضا الوظيفي عبارة عن مدركات الأفراد للمواقف بالمقارنة مع القيمة التفضيلية لهم، وعليه فإن الرضا يحدث للفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة لهم.[4]

وهو رد الفعل العاطفي الناتج من الانطباع لدى المرء بأن مايقوم به من وظيفة تحقق أو تسمح بتحقيق القيم الوظيفية المهمة التي يسعى إليها المرء بشرط أن تكون هذه القيم متطابقة مع احتياجات المرء.[5]

---

[1] قرماش وهيبة ،**مقومات الإبداع ودوروها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية معهد التربية البدنية والرياضية مجلة علمية** ، العدد الثامن، جوان 2014 ص14.

[2] حامد محسن منظور العالي، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، دار وائل، الأردن، سنة 2007، ص 471.

[3] ناصر قاسمي، **دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2011، ص 20.

[4] عباس سهيلة محمد، **إدارة الموارد البشرية** ، مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان، سنة 2003 ، ص 175.

[5] محمد الريس العامري، **نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين**، ص ص51،52.

المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

سنتناول في هذا المطلب محددات وعناصر الأداء الوظيفي

أولا: عناصر الأداء الوظيفي

إذا ما نظرنا إلى عناصر الأداء الوظيفي نجد أنه يتكون من عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء الوظيفي وتتمثل عناصر الأداء الوظيفي فيما يلي:

المعرفة متطلبات العمل: تشمل المهارات والمعرف الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.

كمية العمل المنجز: يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية، الجسيمة والنفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة في أداء مهامه.

نوعية العمل: تشمل الثقة، النظام، الإتقان والتمكن الفني، للقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقيم نتائج عمله.[1]

ثانيا: محددات الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي بمثابة الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه عله أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور المهام، وفيما يلي شرح لهذه المحددات.[2]

1-القدرة على العمل:

تمثل المكون الذي يتفاعل مع الدافعية (الرغبة في العمل) ولإدراك في تكوين أداء العامل، وتتحقق القدرة على العمل نتيجة امتزاج ثلاثة عناصر رئيسية هي: القدرات، المهارات والخبرات.

[1] مصطفى يوسف، **إدارة الأداء**، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2016، ص ص 28، 29.

[2] حسن رواية محمد، **إدارة الموارد البشرية**، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة2005، ص216.

2-الرغبة في العمل (الدافعية):

تعود كلمة دافعية في أصلها إلى كلمة اللاتينية Movore أي يحرك يدفع، ثم أخذ هذا الاصطلاح معنى أوسع يشمل على: رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة وأنه يتعلق بالقوى التي تحافظ أو تغير اتجاه أو كمية أو شدة السلوك.

إن الدافعية هي المحرك الأساسي لاستخدام الفرد لقدراته في أداء العمل فمن خلالها يمكن دفع القوى الكامنة إلى الظهور في شكل طاقات إضافية يستفيد منها الفرد والمؤسسة.

3- إدارك الدور الوظيفي:

أضيفت في مفهوم الأداء الإنساني جانبا آخر لايقل أهمية عن الدافعية والقدرة في تحديد مستوى الأداء ونقصد بذلك (الإدراك) ويعود الفضل في ذلك النموذج الذي أتى به V.Vroom1964 والمعروف بنظرية التوقع حيث أصبح الأداء الإنساني يتحقق بتفاعل الدافعية مع القدرة مع الإدراك.

أ-القدرة: وتعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء، وتتألف بدورها من المعرفة أو المعلومات الضمنية اللازمة للعمل بالإضافة إلى المهارات ومدى وضوح الدور.

ب-بيئة العمل: وتتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والمرؤوسين ومنه يمكن الوصول إلى مايلي:

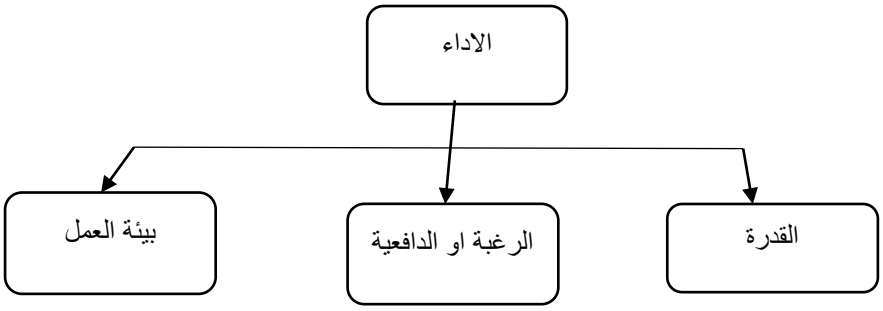
-الرغبة = الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة X مواقف العمل.

-القدرة = المعرفة X المهارة X وضوح الدور.

-الأداء = الرغبة X القدرة X بيئة العمل.

ويبين الشكل التالي محددات الأداء.

الشكل رقم(2-1): محددات الأداء الوظيفي



المصدر: شامي صليحة، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة "محمد بوقرة بومرداس**، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، سنة 2009-2010، ص 68.

إن التباين في الأداء ناتج في الأصل عن متغيرات عديدة منها الفيزيولوجية المادية، التنظيمية، الإجتماعية، البيئية والتقنية وهو تفاعل لسلوك الموظف وإن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته، ويعمد أغلب المديرين إلى التأثير على السلوك والأداء من خلال التوجيه والإرشاد، وثم مجموعة أخرى من المحركات تتبع إتمام العمل ولها أثر رجعي على الجهود والسلوك والأداء اللاحق ففي ظروف مماثلة نرى أن جهد الفرد وسلوكه وأدائه يحدث استجابة لمؤثرات بيئية وجوانب شخصية ودوافع وقدرات وإدراك وتعليم لازمة جميعا لحدوث الفعل وإنها عوامل ترتبط بعضها ببعض ارتباطا وثيقا وتؤثر على السلوك والأداء.[1]

المطلب الثالث: معدلات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

سنتناول في هذا المطلب معدلات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

أولا: معدلات الأداء الوظيفي

تتطلب عملية الحكم على الأداء الوظيفي وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط التي تقاس على ضوئها النتائج المحققة لذا تعتبر معدلات الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين دون تحديد معدلات الأداء يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدى كفاءته.

ويقصد بمعدلات الأداء كمية العمل المنجز، جهد إنساني خلال فترة زمنية محددة، أو الوقت اللازم لأداء عمل إنساني في ظل الظروف العادية كما يعرفها البعض الآخر بأنها ذلك المستوى المطلوب من العامل الذي يؤدي

[1] شامي صليحة، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين**، دراسة حالة جامعة "محمد بوقرة بومرداس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، سنة 2009-2010، ص69.

العمل إلى أن يصل إليه باستخدامه للإمكانيات المتاحة وفي ظل عمل مدروسة ومتوقعة وبأساليب عمل تحددها الإدارة.[1]

وهي عبارة عن ميزان يمكن من خلاله قياس إنتاجية الموظف من حيث ثلاث جوانب:

– **معدلات كمية:** وهي عبارة عن محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة زمنية محددة.

– **معدلات نوعية:** وتعني وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى من الجودة والدقة والإتقان.

– **معدلات كمية ونوعية:** هذا المعدل مزيج من الكم والنوع فالإضافة إلى وجود إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج يجب أن يصل مستوى الأداء إلى حد معين.[2]

– إن وصف معدلات الأداء لابد أن تتم من خلال عدة خطوات هي:

1– الاختيار: تشير هذه الخطوة إلى اختيار انسب الأعمال لقياسها فقد يكون موضوع الأداء عملا جيدا لم يسبق قياسه، أو تغيير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد لم يسبق قياسه، أو شكاوى العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين أو لغيرها من الأسباب لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.

2– التسجيل: وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل.

3– التحليل: تركز هذه الخطوة على اختيار صحة البيانات المسجلة للتأكد من استغلال الوسيلة والحركة الأكثر فاعلية وعزل العناصر الغريبة التي لا تساعد على الأداء أو الإنتاجية.

4– القياس: وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الغني والمناسب لقياس العمل.

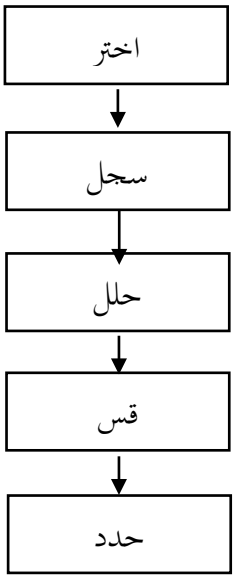
[1] عبد الرحيم بن يحي، **أثر المناخ التنظيمي على كبح ضغوطات العمل لتحقيق الأداء الوظيفي**، مرجع سبق ذكره، ص150.

[2] فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية** ، الطبعة الأولى ،دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، سنة2008، ص128.

5- التحديد: يتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه.

والشكل التالي يوضح هذه الخطوات

الشكل رقم(2-2): خطوات وصف معدلات الأداء.



المصدر: عبد الرحيم بن يحي، **أثر المناخ التنظيمي على كبح ضغوطات العمل لتحقيق الأداء الوظيفي**، مرجع سبق ذكره، ص152.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

إن نجاح المنظمة يرتبط أساسا بالإسهامات الفعالة للعنصر البشري الذي يعتبر أحد مقومات الإنتاج الأساسية، لذا كان لازما على الإدارة تولي أهمية هذا العنصر وعليه فإن المنظمة التي تسعى إلى رفع كفاءة أداء عامليها لابد أن تعمل دائما على إزالة ما يعقبهم ويؤثر على أدائهم وذلك لبلوغ الأهداف المنشودة وفيما يلي نستعرض أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

1- غياب الأهداف المحددة: إن المؤسسات التي تعمل دون أن يكون لها خطط شاملة ومفصلة للأعمال ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس ما تحقق من إنجازات وأن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجيتهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء يتساوى الموظف الذي يؤدي مع الذي يكون أداؤه محدودا أو معدوما، وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء فإن عدم الموضوعية في تعبئتها سيقلل الفائدة منها في كثير من الحالات، مما يؤدي إلى تعميق الشعور بعدم الرضا لدى العاملين واللامبالاة، وبالتالي انخفاض مستوى أدائهم.

2- عدم المشاركة في الإدارة: إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط واتخاذ القرار، من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا، فضعف المشاركة والعمل الجماعي ينتج عنه ضعف المسؤولية لدى الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى العاملين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال والمشاركة في وضع الحلول المناسبة لها، مما ينشأ عنه تدني الشعور بالرضا ومن ثم انخفاض الدافعية للعمل، وانخفاض معدلات الإنتاج.

3- مشكلات الرضا الوظيفي: يعتبر عدم الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية لانخفاض معدلات الأداء فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية مثل العادات والتقاليد، كما يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية مثل العادات والتقاليد، كما يتأثر بعوامل معنوية داخل البيئة (بيئة العمل) مثل: الترقية والتكليف بمسؤوليات أكبر، إضافة الى المشاركة في العمل بأسلوب التعامل، وعوامل مادية كالراتب، والحوافز المادية وغيرها.

4- التسيب الإداري: يعتبر التسيب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير على انخفاض معدلات أداء العاملين ويعني ضياع ساعات من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به. وينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها أسلوب القيادة والإشراف، فإذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام واحترام الوقت أبدت انتماءا وحماسا للعمل، فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يحتذي بسلوكها العاملين، كذلك إذا كان المسؤول قدوة في الالتزام بالنظام واحترام الوقت مع أداء دوره في المتابعة والاشراف، فإن ذلك سوف يسهم في دفع موظفيه إلى التقيد بمواعيد العمل وبذل الجهد لإنجازه.

5- مشكلات البيئة المادية: تهتم الكثير من المؤسسات بمختلف أنواعها بيئة العمل المادية من ناحية الإضاءة أو العمل على إقلال الضوضاء وتوفير الهدوء للعاملين والتهوية والتدفئة والاهتمام بالنظافة يهدف تحسين ظروف العمل، وإن عجز المؤسسة على توفير بيئة مادية مناسبة للعاملين، يؤدي إلى ترك آثار سيئة في نفوس العاملين وانخفاض روحهم المعنوية وبالتالي قلة إنتاجهم وضعف مستوى أدائهم.

6- ضعف نطاق الإشراف: نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي يشهدها المجتمع فإن عبئ المسؤولية التي تتحملها المؤسسات تتزايد، ونظرا لكبر حجم المؤسسات وتعقد العلاقات بين المؤسسة والعاملين والرؤساء، فإن لنطاق الإشراف دورا في التأثير على وجود نوع معين من الأداء الوظيفي لكي يتم التأقلم مع الإستراتيجية المتبعة.

7- إعادة هيكلة المنظمات وحدوث اندماجات بين المنظمات وبعضها البعض: مما تتطلب ضرورة أن تقوم المنظمات بتغيير طبيعة الأداء الوظيفي والمهام والأهداف وحجم الإنجازات المطلوب تحقيقها.[1]

التأثير على أداء العاملين فيترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض في الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من عدم الثقة واحترام في التعامل مع الرؤساء وبالتالي يترك أثر على أداء العاملين وإنتاجيتهم.

7- ضعف نظام الحوافز: لا شك أن الحوافز على اختلاف أنواعها تسهم في تحفيز العاملين وحثهم على رفع كفاءة أدائهم وتزيد من درجة رضاهم عن العمل، وتعمل المؤسسات الناجحة على استخدام أساليب التحفيز التي تلاءم الموقف وأن غياب الحوافز تؤثر على العديد من النواحي منها معنوياتهم وعلى رغبتهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم وعدم التوصل إلى أفكار جديدة ومنجزات عالية وبالتالي على أدائهم.[2]

8- مشكلات التطوير التنظيمي: تعتبر المشكلات الناتجة عن التطوير إحدى الظواهر التي لها أثر على انخفاض معدلات أداء العاملين، إذ أن الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية والتي تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين وإشاعة الثقافة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء.[3]

[1] محمد الريس العامري، **نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي**، مرجع سبق ذكره، ص54.

[2] سبع نجيب، **أثر التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز) مجمع سونلغاز**، مذكرة ماستر تخصص تسيير مؤسسة، جامعة خيضر، بسكرة،الجزائر،سنة2016-2017، ص48-50.

[3] عبد الرحيم بن يحي، **أثر المناخ التنظيمي على كبح ضغوطات العمل لتحقيق الأداء الوظيفي**، مرجع سبق ذكره، ص155.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء وهو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ولما كانت جميع الأعمال تنطوي على واجبات ومسؤوليات تتطلب الإنجاز فإن تقييم الأداء يركز على تعزيز مدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق أهدافه.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وفوائده

سنتناول في هذا المطلب تقييم الأداء الوظيفي وفوائده

أولا: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.

لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء الوظيفي، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف واضح، فاختلفت التعاريف بين الباحثين حول هذا المفهوم لذا سنتعرض مجموعة من التعاريف الأكثر انتشارا لهذا المفهوم.

تقييم الأداء هو عملية تتم وفق نظام رسمي موضوعي مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترة دورية زمنية محددة مسبقا.[1]

تقييم الأداء هو الإجراء الذي يستهدف تقييم نتائج الأفراد بغرض معرفة مدى صلاحياتهم للقيام بمهام الوظائف التي يشغلونها ومستوى أدائهم لواجباتهم الاستفادة من برامج التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد ودرجة تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم وسلوكهم نحو المتعاملين معهم وكذلك التعرف على توفر القدرات لديهم لشغل وظائف أعلى في المنظمة.[2]

هو العملية التي تهدف إلى مراجعة واستعراض الأداء على أسس واضحة وبرنامج منظم كوسيلة دافعة لتطوير العمل وتحفيز العاملين للوصول إلى أقصى إمكانياتهم.[3]

---

[1] عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحنى فظمي)**،الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، سنة2008، ص270.

[2] محمد جمال الكفافي، **الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية**، الطبعة الأولى، الدار الثقافية للنشر، مصر،سنة2007، ص299.

[3] مدحت أبو النصر، **الأداء الإداري المتميز**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة، مصر،سنة2008، ص138.

تقييم الأداء بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمستويات أكبر أو ترقيته لوظيفته.[1]

تقييم الأداء هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحاور حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة.[2]

تقييم الأداء بأنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل.[3]

تقييم الأداء هو الطريقة المستخدمة من قبل المنظمة لمعرفة أداء الموارد البشرية لديها وتوضح نتائج هذا التقييم فعالية العاملين لأدائهم الواجبات المطلوبة منهم.[4]

ومن خلال استعراضنا لبعض تعاريف تقييم الأداء الوظيفي يمكن صياغة التعريف الإجرائي لتقييم الأداء الوظيفي على الشكل التالي: عملية تقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة ومستمرة لقياس وإصدار الأحكام وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء الموظف سابقا وحاليا، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.

ثانيا: فوائد تقييم الأداء الوظيفي

تكمن فوائد عملية تحديد نتائج تقييم الأداء كونها مصدرا أساسيا لانتقاء المعلومات ذات القيمة في العمل تخدم كل من العاملين والمنظمة والمجتمع، فنتيجة قدرتها على كشف مدى التقدم الذي يحدث في محيط العمل والمشاكل التي تواجه عملية أداء العاملين وبالتالي تدفع بعملية اتخاذ القرار إلى أعلى مستوى من النضج التي تمكنه من إصدار

---

[1] عصمت سليم القرالة، **الحكمانية في الأداء الوظيفي**، مرجع سبق ذكره، ص54.

[2] حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية**، مدخل استراتيجي، دار النهضة للطباعة بيروت لبنان،سنة2003، ص360.

[3] ريم بنت عمر بنت منصور الشريف، **دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)**، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، المملكة العربية السعودية، كلية الاقتصاد والإدارة، سنة2013 ،ص 36.

[4] عبد الرحيم بن يحي، **أثر المناخ التنظيمي على كبح ضغوطات العمل لتحقيق الأداء الوظيفي**، مرجع سبق ذكره، ص161.

قرارات مناسبة ترتاح إليها كافة الأطراف المعينة وتحقق لديهم حالة من الرضا خاصة لدى العاملين والمنظمة، مما يسمح لهذه الأخيرة من الحفاظ على الموارد البشرية والعمل على تنميتها باعتبار ذلك أمرا هاما في استراتيجية المنظمة تجاه مواردها البشرية ويمكن تلخيص أهم الفوائد التي يجنبها العاملين والمنظمة من تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي: [1]

1- رفع الروح المعنوية: ترتفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في انجاز العمل موضع تقدير واهتمام الإدارة.

2- اشعار العاملين بمسؤولياتهم: عندما يشعر العاملون أن نشاطهم وأدائهم موضع تقييم من طرف الرؤساء وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة فإنهم يشعرون بمسؤولياتهم تجاه العمل ويبذلون ما في وسعهم لإنجاز العمل بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، ويسمح هذا التوجه بقلب العادات والسلوكيات التقليدية وإرساء واقع حقيقي لنوع جيد من العلاقات في المنظمة، تنمو فيه روح المسؤولية وتتوزع بين مستويات السلم الإداري.

3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة: تضمن الإدارة أن ينال كل فرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده في العمل من خلال استخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء.

4- الرقابة على الرؤساء: يتيح تقييم الأداء فرصة للإدارة العليا المراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الاشراقية والتوجيهية من خلال تحليل نتائج ومراجعة تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحديد طبيعة معاملة الرؤساء لمرؤوسين ومدى استفادة المرؤوسين من توجيهات الرؤساء.

5- استمرار الرقابة و الإشراف: يتطلب تقييم الأداء وجود سجل خاص لتسجيل نتائج مراقبة أداء المرؤوسين ليكون الحكم على أسس موضوعية.[2]

6- تقييم سياسات الاختيار والتدريب: تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختيار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، وذلك لتحديد الثغرات في

[1] عبد الرحيم بن يحي، **أثر المناخ التنظيمي على كبح ضغوطات العمل لتحقيق الأداء الوظيفي**، مرجع سبق ذكره، ص163.
[2] عبد الفتاح علاوي، **أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص136.

المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلا والعمل على تلافيها.[1]

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي.

أولا: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية لأي منظمة مونها تؤدي العديد من الفوائد التي سبق وقد أشرنا اليها والتي تعود على الرؤساء والمرؤوسين وكذا على المنظمة.

فنتائج تقييم الأداء الوظيفي تعتبر مؤشرا لجملة من البيانات التي تعود على أهميتها على العاملين والمشرفين والمنظمة وفيما يلي سنوضح أهمية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للعامل والرؤساء المشرفين والمنظمة.

على مستوى المنظمة:

إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة.

– رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

– تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات الحكم على دقة هذه السياسات مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

على مستوى العاملين:

– تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

– دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية و إخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤساءه معنويا.[2]

على مستوى المديرين:

[1] عصمت سليم القرالة، **الحكمانية في الأداء الوظيفي**، مرجع سبق ذكره، ص56.

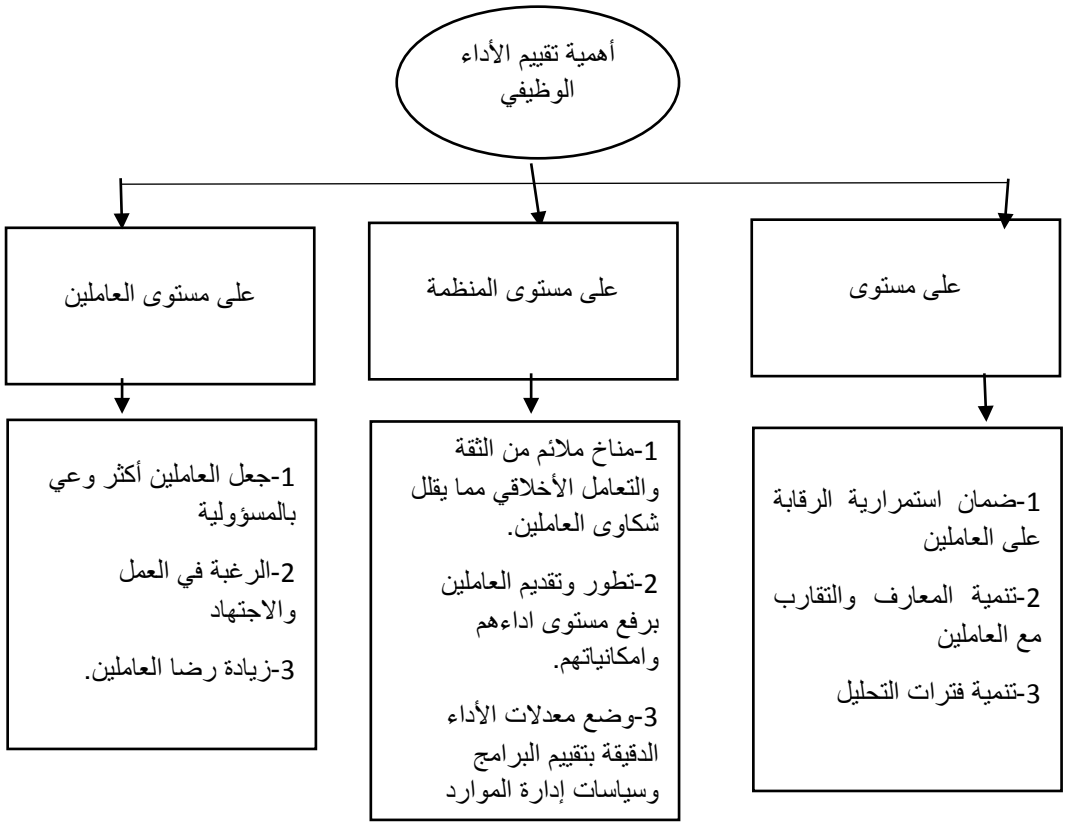
[2] مصطفى يوسف، **إدارة الأداء**، مرجع سبق ذكره ، ص ص116،117.

– دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانيتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

– دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

كما أن تقييم الأداء تستهدف ثلاث غايات في ثلاث مستويات يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل (2–3): أهمية تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: محمد شاطري، **دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**، جامعة محمد خيضر بسكرة، فرع تسيير المنظمات تخصص تسيير الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير سنة2015-2016م، ص28.

ثانيا: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

إن الأنظمة تقييم الأداء دورا بالغ الأهمية، فهي تساعد من يعملون على أداء العمل بصورة أفضل والاستفادة من الأخطاء والتقليل منها أو تجنبها بالأحرى، وخلق جو من التفاهم بين الرئيس والمرؤوسين، فإذا أخطأ العامل، على

المشرف معرفة أسباب ذلك الانحراف بما يجعله راضيا بأهميته التقييم لعمله في كافة المراحل فلا شك أن أهم ما يشغل ذهن العامل هو رأي مرؤوسيه فيه، إذن تقييم الأداء هو الأساس للرضا الوظيفي، فالفرد حينما يشعر أن أداءه مقام على أساس موضوعي بصفة مستمرة يرتفع ارضاؤه مما يحفز على تحسين مستوى أداءه.

إن عملية تقييم أداء العاملين لها أهداف عديدة منها:

1- تحديد الاحتياجات اللازمة للعاملين: حيث يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، كما يكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم مع بيئة عمله، وبالتالي تستطيع الإدارة بناء على ذلك وضع برامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين وتعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم.

2- وضع نظام عادل للحوافز: حيث أن نتائج عملية التقييم تبين الأداء الفعلي ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته وعلى، هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها، مما يدفع العاملين للعمل برغبة كثيرة فقد ذكر أن تقييم الأداء الوظيفي يشمل زاويتين رئيسيتين، هما الكفاية الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، وبناء على ذلك فإن أهداف التقييم هي كالتالي:

أ- إنشاء نظام يدعم منح الجدارة الوظيفية للعاملين وزيادة مرتباتهم بشكل عادل.

ب- اجراء اتصالات مع العاملين بوضوح لتحديد توقعات الأداء من وظائفهم ولتقديم تغذية عكسية عن الأداء الوظيفي لهم.

ت- تحديد احتياجات التدريب والتطوير للعاملين.

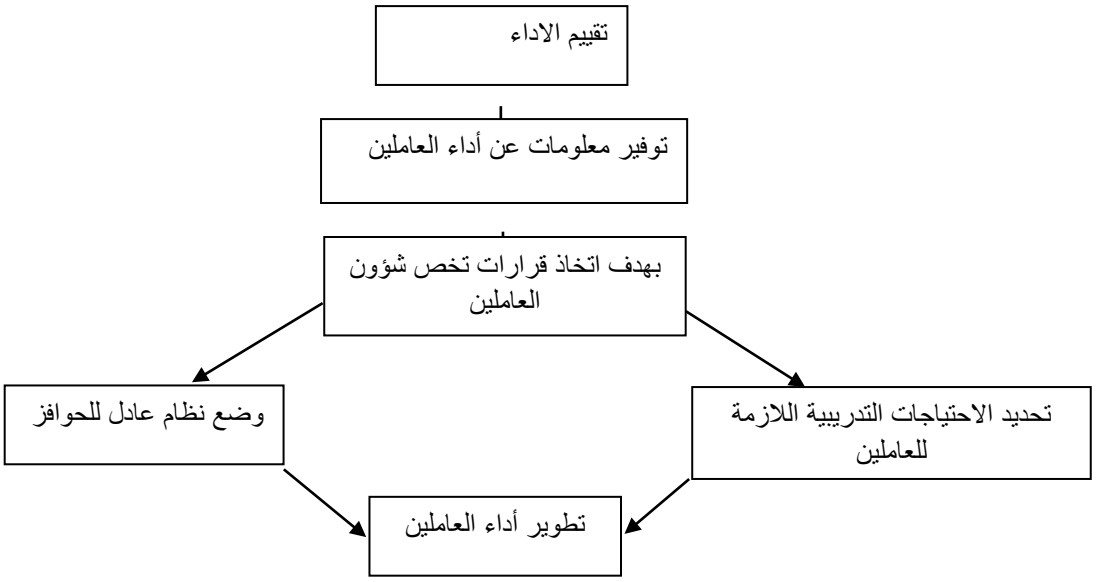
ث- تقييم الاستعداد للترقية وتفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الترقية او زيادة الأجور.

هـ- تسجيل مستويات الأداء ومشاكل الأداء.

و- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة انتاجيتها.

ي- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية لاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

الشكل (2-4): المقترح التالي لتوضيح أهداف تقييم الأداء



المصدر: ريم بنت عمر الشريف، **دور إدارة التطوير في تحسين الأداء الوظيفي**، مرجع سبق ذكره، ص48.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي ومراحله والعوامل المؤثرة على تقييم الأداء الوظيفي

سنتطرق في هذا المطلب على طرق ومراحل تقييم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

أولا: طرق تقييم الأداء الوظيفي

توجد عدة طرق لتقييم الأداء الوظيفي منها ما هو وسيط، ومنها ما هو معقد، منها ما يمكن استخدامه لغرض واحد، ومنها ماهو متعدد الأغراض وقد تختلف المؤسسات في اختيار الطريقة المناسبة لتقييم أفرادها حيث يتوقف اختيارها على حجم وطبيعة التنظيم الداخلي للمؤسسة بالطريقة الناجحة في إحدى المؤسسات قد لا تصلح في مؤسسة أخرى وعلى العموم فإن مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة، وفيما يلي أهم هذه الطرق:

1- الطرق التقليدية:

تنقسم الطرق التقليدية في تقييم الأداء الوظيفي إلى:

1-1- طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعا وتعتمد على عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل أو الأداء حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مرقمة، أو مصنفة بشكل متسلسل

مثل كمية الإنتاج الإبداع التعاون وغيرها[1]، وتحدد الدرجات على أساس (1-5) او (1-3) حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة للتقويم و(5) و(3) أعلى درجة وبناءا على ذلك تقيم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات كما أن المعايير المستخدمة ليست دقيقة إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقييم.[2]

1-2- طريقة التدريب العام: وهذه الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيبا تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل، ومن عيوب هذه الطريقة التحيز الشخصي للقائم بالتقييم، قد يعطي تقييمات أكثر من الواقع، وكذلك قد يكون صعب ترتيب العاملين إذا تجاوز العدد العشرين.

- تتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستعمال ميدانيا وكثيرا ما يتم استعمالها بفرض توزيع لكتلة الأجور وملحقاتها، ومن أجل تحديد أفضل عامل في المجموعة أو الفوج الخاضع لعملية التقييم، ويعاب عليها أنها تعتمد على معيار مستوى الأداء العام للعاملين وليس على التقييم التفصيلي للأداء العامل، كما أن نتائجها تفتقر للدقة مما يصعب التفرقة بين عاملين متقاربين في مستوى الأداء.

1-3- طريقة المقارنة المزدوجة (الثنائية): وفق هذه الطريقة يتم مقارنة أداء الموظفين الآخرين مراد تقييمه في نفس القسم، وانطلاقا من هذه المقارنات يتم ترتيب الموظفين تنازليا حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تمت[3]،والتي يتم تحديدها وفق العلاقة التالية

عدد المجموعات الثنائية الممكنة= $\frac{n(n-1)}{2}$، حيث n عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم تتسم هذه الطريقة كغيرها من طرق المقارنة بالبساطة والسهولة في التطبيق نظرا لاعتمادها على مفهوم موحد لمعيار التقييم، وتتجلى أهميتها في حالة اختيار العاملين الجدد المرشحين للعمل في المنظمة، كما توحي بأن نجاح الطريقة تتوقف على عدد الأفراد الخاضعين للتقييم فكلما صغر العدد كلما زادت نجاعة هذه الطريقة، ويؤخذ عليها عجزها على الكشف عن

[1] نادر حامد عبد الرزاق، **تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات (فلسطينية من وجهة نظر العاملين)**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، بغزة، سنة 2010-2011، ص36.

[2] سبع نجيب، **أثر التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية**، مرجع سبق ذكره، ص55.

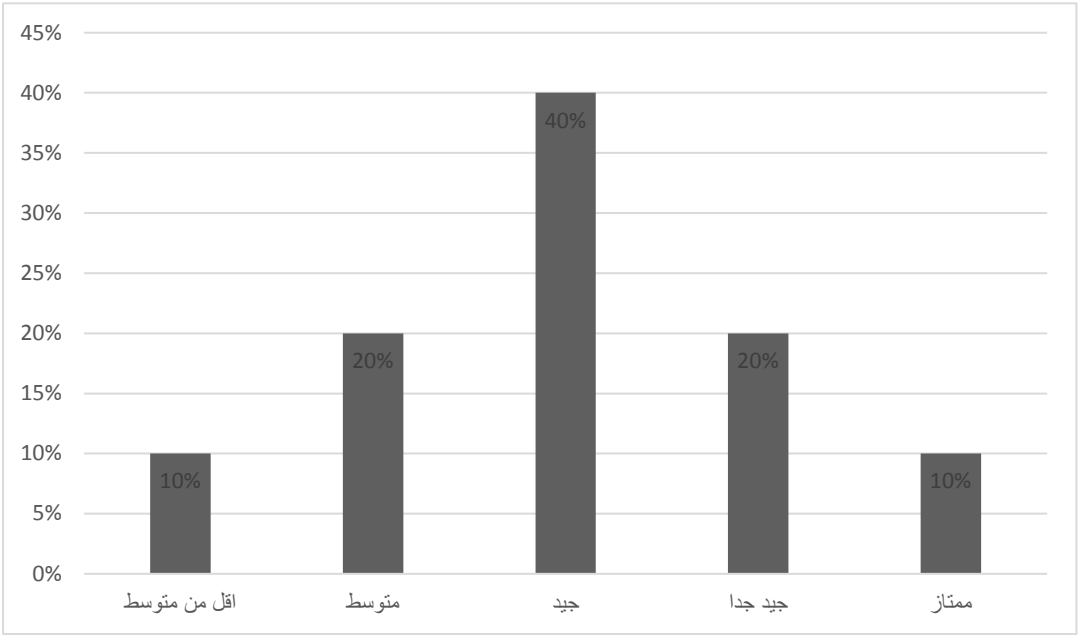
[3] مصطفى يوسف، **إدارة الأداء**، مرجع سبق ذكره، ص113.

الفروق بين العاملين الذين يكونون في رتب متقاربة، ولا تحدد بدقة نقاط القوة والضعف بالنسبة لكل عامل مقيم، ويعاب عليها بأنها لا تتصف بالموضوعية، كونها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم.[1]

1-4- طريقة التوزيع الإجباري: تستند هذه الطريقة إلى منطق الترتيب وفق للمجموعات، وتقوم على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محددة، وتعرف هذه الطريقة بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناءا على انجازهم حيث يتركز أفراد المجموعة حول المتوسط،[2] وتحتوي طريقة التوزيع الإجباري على خمس مجموعات وتتم تلك الطريقة على النحو التالي:

وتقوم طريقة التوزيع الإجباري على فكرة التوزيع الطبيعي normal distrubution بأن أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة، ويقل تركيزها عن الطرفين.

الشكل رقم (2-5): درجات التوزيع الإجباري



المصدر: عبد الرحيم بن يحي، **أثر المناخ التنظيمي على كبح ضغوطات العمل لتحقيق الأداء الوظيفي**، مرجع سبق ذكره، ص198.

[1] مصطفى ربحي، **أسس الإدارة المعاصرة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة2007، ص166.

[2] كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، سنة 2000، ص133.

كما أن هذه الطريقة ترمي إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، كما تتسم بالسهولة والبساطة في التطبيق وتقترب نتائجها من المنطق والتوازن والموضوعية.[1]

2- الطرق الحديثة:

لقد ظهرت هذه الطرق نتيجة للتطورات التي طرأت على العملية الإدارية للمنظمة، تسمح هذه الطرق باعتماد معايير نموذجية لتقييم أداء العامل دون المقارنة مع زملائه من العاملين الآخرين، كما أنها تتيح للعامل تدارك طموحاته والعمل على بلوغها مما يمكن للمنظمة من الوصول إلى أداء أفضل في عامليها، ومن بين هذه الطرق ما يلي:

2-1- طريقة الاختبار الإجباري: يتم في هذه الطريقة وضع نظام يقوم الرئيس فيه بالإجابة على مجموعة من العبارات التي تتصف السلوكيات في أزواج، كل يحتوي على سلوكين متشابهين من ناحية الرغبة أو عدم الرغبة في أدائهم ولكن أحدهما مرتبط أكثر من الناحية الواقعية بالوظيفة وبعض منها سلبي وعلى الرئيس أن يختار عبارة واحدة فقط من كل زوج، وفي الواقع هو أن هناك عبارة واحدة فقط تعبر عن الصفات المرغوبة وعبارة واحدة تغير عن الصفات الغير المرغوبة، ولكن الرئيس حينها يقرأ العبارات عنها لا يدري بشكل دقيق أي منها سيحسن في صالح العامل أو ضده، كما أنه لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات باعتبار إدارة الموارد البشرية هي التي لديها مفتاح العبارات.[2]

[1] صلاح الدين محمد الباقي، **إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية مصر، سنة 2005، ص393.

[2] حسن بلوط، **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)**، مرجع سبق ذكره، ص224.

الجدول (2–1): نموذج مبسط لطريقة الاختيار الاجباري.

اختر عبارة واحدة من العبارتين (1) و(2) واختر عبارة واحدة من العبارتين (3) و (4)
1-يبتكر حلولا جديدة للمشكلات التي يواجهها في العمل
2-الجيد التعامل مع ضغوط وازمات العمل
3-لا يجد أولويات لأهداف العمل
4-لا يتعاون مع زملائه ورؤسائه

المصدر: عبد الرحيم بن يحي، **أثر المناخ التنظيمي على كبح ضغوطات العمل لتحقيق الأداء الوظيفي**، مرجع سبق ذكره، ص199.

2–2– طريقة قوائم المراجعة: وتتم هذه الطريقة بالاعتماد على مجموعة من الجمل توضح في قائمة معينة وهذه الجمل تعبر عن صفات معينة لمستوى أداء الموظف ويقوم المشرف باختيار الجملة التي تتناسب مع مستوى أدائه، ومن مميزات هذه الطريقة سهولة الاستخدام ولا تستغرق وقتا طويلا كما يفضل استخدامها في قطاع الخدمات ويعيب على هذه الطريقة أن المشرف يحتاج لعدد من القوائم التي تتفق من أنواع الوظائف بالإضافة إلى اختيار العبارات السهلة والبسيطة للفهم والتطبيق.[1]

الجدول رقم (2–2):نموذج اكثر وضوحا لقائمة المراجعة

الأسئلة	ضعيف	أقل من المتوسط	متوسط	أعلى من المتوسط	عال
هل مخلص في عمله؟					
هل يحترم مواعيد العمل؟					
هل هو متعاون مع الآخرين؟					
هل يتمتع بسمعة طيبة؟					
هل هو قادر على التحكم في انفعالاته؟					
هل يهتم بمظهره الخارجي؟					

المصدر: عبد الرحيم بن يحي، **أثر المناخ التنظيمي على كبح ضغوطات العمل لتحقيق الأداء الوظيفي**، مرجع سبق ذكره، ص200.

[1] عوني فتحي خليل عبيد، **واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية**، مرجع سبق ذكره ، ص62.

هذه الطريقة تتطلب وقتا طويلا وجهدا كبيرا ودقة فائقة كما أن كلفتها عالية لأنها تتطلب إعداد قوائم بقدر التصنيفات الموجودة طبقا للأعمال المحددة، وأن فقرات تختلف من عمل للآخر وعلى ذلك إنه ليس من السهل جمع وتحليل ووزن عدد من العبارات عن خصائص العاملين ومساهمته.

2-3- طريقة الأحداث الحرجة: تقوم هذه الطريقة على جمع أكبر عدد من الوقائع التي تؤثر في أداء الموظف ويطلب من المقوم أن يقوم بملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليحدد أيا من هذه الوقائع حدثت خلال تأديتهم واجبات ومسؤوليات وظائفهم وبعد الانتهاء، من ذلك تقوم الإدارة بتقويم أداء الموظف، وذلك على أساس عدد الوقائع التي حدثت في أدائه، وتتميز هذه الطريقة بأنها تقلل من عنصر التحيز في التقويم وتحسن مستوى الإشراف وتعطي فكرة واضحة ودقيقة عن أداء الموظف.[1]

2-4- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد هذه الطريقة على ما يتم إنجازه في العمل أي أن الرئيس المباشر لا يعترف إلا بالنتائج التي تم الوصول إليها فعلا والتي يتم على أساس تقييم العامل[2] ويقوم هذا الأسلوب بتعزيز العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وتحسين مناخ وظروف العمل حيث تتم من خلال:

1- اجتماع المرؤوس والمشرف لمناقشة الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها.

2- يتم وضع وتحديد الأهداف التي يمكن تحقيقها ومراعاة الشروط التي تجعلها واقعية ويسهل قياسها.

3- يجتمع المشرف ومرؤوسيه بعد مرور المدة الكافية للإنجاز ويسمح هذا الاجتماع بدراسة انجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعة وتقييمهم لها إلى جانب تشخيص أسباب العثرات التي صادفت الفرد وإيضاح طرق إصلاحها.[3]

[1] عوني فتحي خليل عبيد، **واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة**، مرجع سبق ذكره، ص63.

[2] مصطفى يوسف، **إدارة الأداء**، مرجع سبق ذكره، ص119.

[3] علاوي عبد الفتاح، **أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره ، ص142.

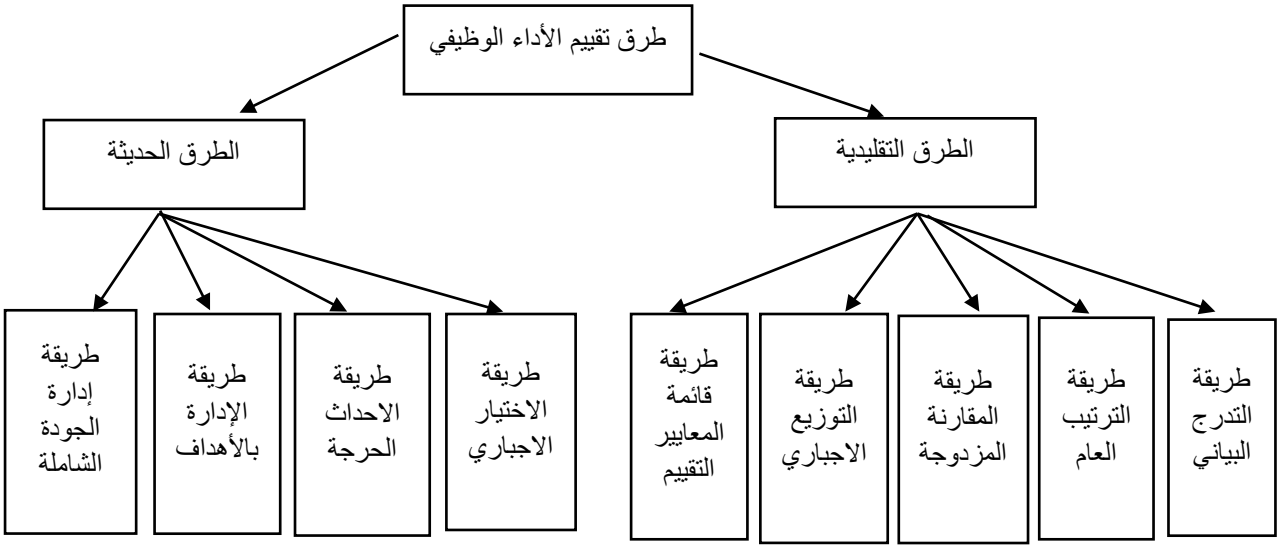
الجدول رقم: (2–3): تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف

طبيعة الهدف	الهدف المحدد	الانجاز	الانحراف %
عدد الزيارات البيعية للعملاء			
عدد العملاء الجدد الذين تم الاتصال بهم			
كمية المبيعات من السلعة " ب"			
عدد شكاوي العملاء			

المصدر: علاوي عبد الفتاح، **أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية**، ص142.

2–5– طريقة إدارة الجودة الشاملة: تعتبر من الطرائق المعاصرة في تقييم أداء العامل، كونهما أسلوب إدارة الموارد البشرية يوضح الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، لأن المنظمة أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني، لضمان التزام العاملين، بجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل.

الشكل رقم: (2–7) طرق تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على ماسبق.

ثانيا: مراحل تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية تتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، وفي ما يلي الخطوات التي يراعي اتباعها عند تقييم الأداء.

1- وضع توقعات الأداء: تعد أول خطوات عملية تقييم الأداء حيث يتم التعاون فيما بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة، والنتائج التي ينبغي تحقيقها، وبهذا ينشأ الدافع والتوجيه اللازم للعاملين للقيام بعملهم.

2- مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل، وقياس إلى المعايير الموضوعة مسبقا من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن طيفية انجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل.

3- تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على جميع مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالترقية وتوزيع المكافأة داخل المنظمة.

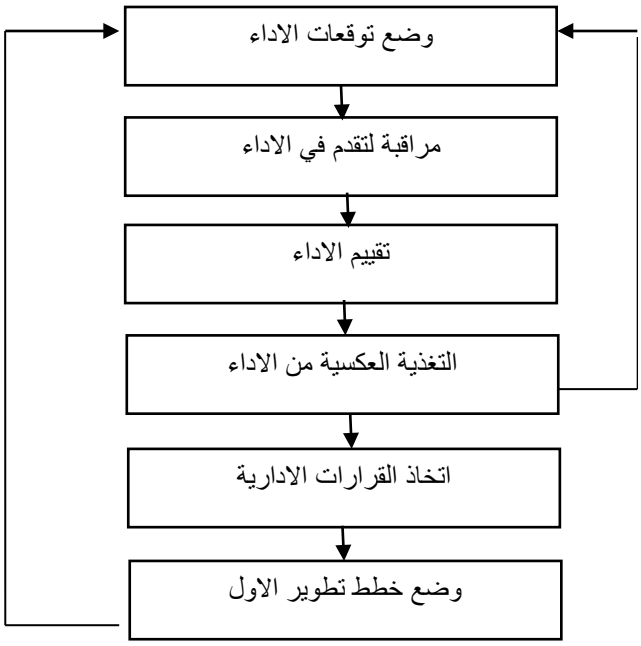
4- التغذية العكسية: تنفع العامل في معرفة مستوى أدائه المستقبلي لذلك هي ضرورة ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لابد أن يفهمها العامل ويستوعب المعلومات التي تحملها إليه.

5- اتخاذ القرارات الإدارية: إن القرارات الإدارية كثيرة ومتنوعة فمنها ما يرتبط بالترقية، التعيين، الفصل.....الخ

6- **وضع خطط تطوير الأداء:** في آخر مرحلة من مراحل تقييم الأداء الوظيفي يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والمعارف، عارف والقيم التي يحملها العامل[1]،

[1] عبد الرحيم بن يحي، **أثر المناخ التنظيمي على كبح ضغوطات العمل لتحقيق الأداء الوظيفي**، مرجع سبق ذكره، ص187،188.

والشكل(2–8): التالي يوضح مراحل تقييم الأداء كما يلي:



المصدر: يوسف مصطفى، **إدارة الأداء**، مرجع سبق ذكره، ص121.

ثالثا: مشاكل تقييم الأداء الوظيفي.

1– مشاكل أنظمة التقييم: تعني بعض المنظمات من مشاكل ترجع إلى نظام تقييم الأداء ذاته، ومن أهم هذه المشاكل ما يلي:

– عدم دقة معايير التقييم وعدم قدرتها على التغيير عن الأداء.

– عدم وجود تعليمات سلمية وكافية في أسلوب التقييم.

– عدم دقة درجات القياس مثل (ممتاز، جيد، متوسط،...) في التمييز بين العاملين.

– عدم تضمن النماذج لإرشادات توضيحية لمعد التقرير.

– عدم تضمن النماذج لتعاريف محددة لعناصر التقييم.

– اشتمال النماذج على عدد كبير من عناصر التقييم أو اشتمالها على عدد قليل لا يعكس الواقع الفعلي لأداء العامل.

– استخدام عبارات وألفاظ غير واضحة ومحددة المعنى.

– التركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية للمقيم وليس أدائه.

– عدم توزيع الكمية النسبية لعناصر التقييم توزيعا سليما، فعاليا ما تكون موزعة بالتساوي مع أن هذه العناصر تختلف من حيث أهميتها اختلافا كبيرا.

2– مشاكل المديرين القائمين بالتقييم: يواجه المديرين مشاكل خاصة بهم في عملية التقييم ومن أهمها:

– ميل المدير إلى التعميم: وهي أن يتأثر بصفة وحيدة في أداء المرؤوسين، تجعله يعممها على باقي صفات الأداء، أو أنه يتأثر بالأداء العامل الكلي للمرؤوسين فيميل إلى تقييم كل جوانب ومعايير الأداء بنفس القيمة.

– عدم فهم معايير التقييم: فمعايير مثل المبادرة والتعاون قد تكون غامضة في معناها.

– عدم فهم مقياس التقييم: فإذا كان المقياس مقسما إلى ممتاز وجيد جدا ومقبول ومتوسط وضعيف، فما هو مهنى كل درجة؟ و ماهي حدودها؟ الأمر قد يكون غير مفهوم أو أن فهمه يختلف من مدير لآخر.

– الميل إلى التقييم العشوائي: وهنا لا يهتم المقيم بمراعاة الدقة في تقييمه وتقديراته عن الافراد الذين يقوم بتقييمهم، بل يكون أكثر اهتمامه أن يقال عنه غير متحيز ومن ثم يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين دون أن تعكس هذه التقديرات حقيقة أداء الأفراد العاملين[1].

– التساهل والرفق: حيث يميل بعض المقيمين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المسطر.

– تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس، فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد معايير التقييم قيمتها وبلغي جانب الحياد.

– النزعة المركزية: وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.

– الأولية والحداثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة، حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعمد المقيم إلى إعطاء صورة عن إحداث مستوي

[1] عبد الرحيم بن يحي، **أثر المناخ التنظيمي على كبح ضغوطات العمل لتحقيق الأداء الوظيفي**، مرجع سبق ذكره، ص202.

الأداء، فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.

– التحفيز الشخصي: وهو انحياز الشخص المقيم لصالح الرد المراد تقييم أدائه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الموطن.[1]

3– مشاكل خاصة بالقيم من خلال عملية التقييم

– عدم معرفة المرؤوسين لما هو مطلوب منهم.

– عدم فهم المرؤوسين لنظام التقييم.

– عدم القدرة على الوفاء بمسؤولياته.

– الشعور بالظلم وعدم العدالة.[2]

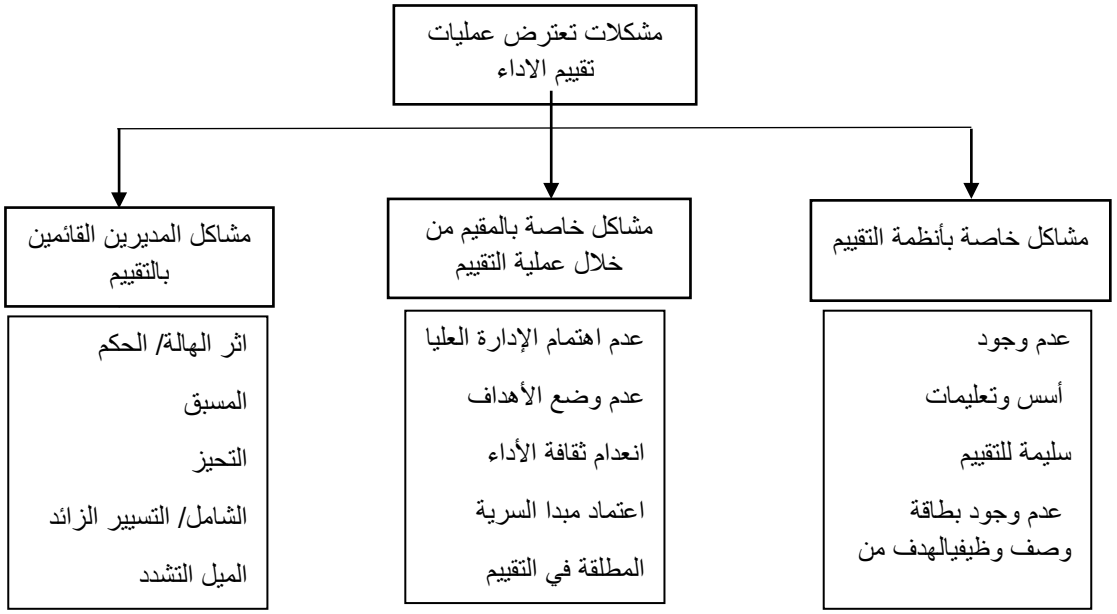
– عدم الاهتمام بنتائج التقييم.

ويمكن توضيح أهم الأخطاء التي تحدث عن التقييم من خلال الشكل التالي:

[1] نزار عوني اللبدي، **تنمية الأداء الوظيفي والإداري**، الطبعة الأولى، دار جلسة ناشرون وموزعون، المملكة الأردنية الهامشية، عمان، سنة 2015، ص ص 25، 26.

[2] يوسف مصطفى، **إدارة الأداء**، مرجع سبق ذكره، ص108.

الشكل رقم (2–9): أهم الأخطاء عن التقييم



المصدر: يوسف مصطفى، **إدارة الأداء**، مرجع سبق ذكره، ص108.

المبحث الثالث: أثر التغيير التنظيمي في الأداء الوظيفي

هناك علاقة مباشرة بين التغيير التنظيمي والأداء، إذ أن الهدف من التغيير التنظيمي هو تحسين الأداء بأساليب وطرق جديدة وتهيئة بيئة عمل مناسبة للإنجاز والإبداع، في ظل علاقات تحفز العاملين لبذل قصارى جهدهم، وانجاز الأعمال بحرية من خلال السلطات الممنوحة للعاملين في كافة المستويات الإدارية.

المطلب الأول: الرضا عن التغيير التنظيمي وانعكاساته على الأداء الوظيفي

تعددت واختلفت وجهات النظر التي فسرت العلاقة الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وفيما يلي عرض لبعض هذه الآراء :

– **الأداء يتبع الرضا الوظيفي**: أي انه كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين كلما ارتفع مستوى الأداء ، فهناك علاقة طردية بين الطرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء .

– **الرضا يتبع الأداء**: أي انه كلما كان مستوى الأداء جيدا كلما شعر العامل برضا عن العمل ،وبالتالي حسب هذا الرأي فان الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل هو الأداء الوظيفي على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه عن العمل .

– **المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء**: يعني هذا الرأي على أساس المناخ التنظيمي باعتباره العامل الوسيط بين الرضا الوظيفي ، وقد اعتبر المناخ التنظيمي بأنه العاكس للانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية فيها ،وبالتالي فانه كلما كانت صورة المنظمة ايجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لديهم وهذا ينعكس ايجابيا على أدائهم .

من خلال ما سبق يمكن تقديم نموذج نظري يحدد التصورات الأربعة الممكنة في علاقة الرضا عن التغيير التنظيمي بالأداء الوظيفي من خلال نظرة المورد البشري لعمله:

الشكل رقم(2–10): التصورات الأربعة الممكنة في علاقة الرضا عن التغيير التنظيمي بأداء الموارد البشرية

		مستوى الرضا عن التغيير التنظيمي	
		مرتفع	منخفض
مستوى الأداء الوظيفي	مرتفع	الأداء الوظيفي الرضا عن التغيير التنظيمي 01 الشعور بالتفوق والتغيير	الأداء الوظيفي الرضا عن التغيير التنظيمي 02 هناك مشاكل مرتبطة ببرنامج التنظيمي
	منخفض	الأداء الوظيفي 03 الرضا عن التغيير التنظيمي هناك مشاكل مرتبطة بالإدارة التغيير التنظيمي	الأداء الوظيفي 04 الرضا عن التغيير التنظيمي إعادة النظر في ضرورة التغيير التنظيمي

المصدر: علاوي عبد القادر، **اثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص200.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن العلاقة بين كل من الأداء الوظيفي والرضا عن التغير التنظيمي يمكن قراءتهما من منظور أيهما يؤثر في الأخر من خلال البحث عن الإجابة للتساؤلات التالية :

- هل تغيير الأداء ناتج عن تغيير الرضا ؟
- هل تغيير الرضا ناتج عن تغيير الأداء ؟
- هل تغير الأداء والرضا ناتج عن تغيير عوامل أخرى وبسيطة بينهما ؟

1- حالة تغيير الأداء ناتج عن الرضا عن التغيير التنظيمي: يفترض هذا المدخل إن الرضا عن التغيير متغير مستقل والأداء تابع له في تفسير طبيعة العلاقة بينهما ، أن تحقيق الرضا يؤدي بالعامل إلى ارتفاع معنوياته وتعديل نظرته واتجاهاته نو الايجابية تجاه جميع عناصر التغيير التنظيمي فينعكس ذلك على مستوى أدائه في الاتجاه الايجابي وهذا يشير إليه المرجع رقم (01) في الشكل والعكس صحيح اي انخفاض في الرضا عن التغيير يشعر العامل بالقلق ، وعدم الاستقرار مما ينعكس سلبا على مستوى أدائه كما تشير إليه الحالة في المرجع رقم (04) في الشكل ، ويفسر هذه الحالة بان الأداء هو ناتج طبيعي منطقي لحالة الرضا عن التغيير التي يكون عليها العامل ، وهذا ما أوضحته تجارب "هاوترون" ودراسات " ليكارت "،"مارش" و"سيمون" ،"ترينردرس" وغيرهم من يرى أن الرضا الوظيفي ينبغي ان يتحقق للعمال ليؤدي بهم إلى ارتفاع معنوياتهم ، ويكون رد فعل ذلك ممثلا في ارتفاع مستوى أدائهم .

2- حالة تغير الرضا (عن التغيير التنظيمي) ناتج عن تغيير في الأداء: يفترض هذا المدخل أن المتغير المستقل هو الأداء التابع له هو الرضا عن التغيير، وطبيعة العلاقة بين الأداء والرضا تتوقف على طبيعة الدور الذي يقوم له العامل في المنظمة إلى جانب مقدار مهارته في أداء العمل ، فكلما زادت قدراته ومهاراته في العمل كلما أدى ذلك إلى زيادة العائد (الحافز) الذي يحصل عليه من جهة وزيادة احتوائه مكانة بارزة بين زملائه في المنظمة ، وهذا ما يدفع بالعامل الشعور بالفخر والاعتزاز بالنفس فتستقر معنوياته ، وينعكس أثره ايجابيا في ارتفاع حالة الرضا الوظيفي عنده ، ويتضح هذا الموقف في المرجع رقم (01) في الشكل .

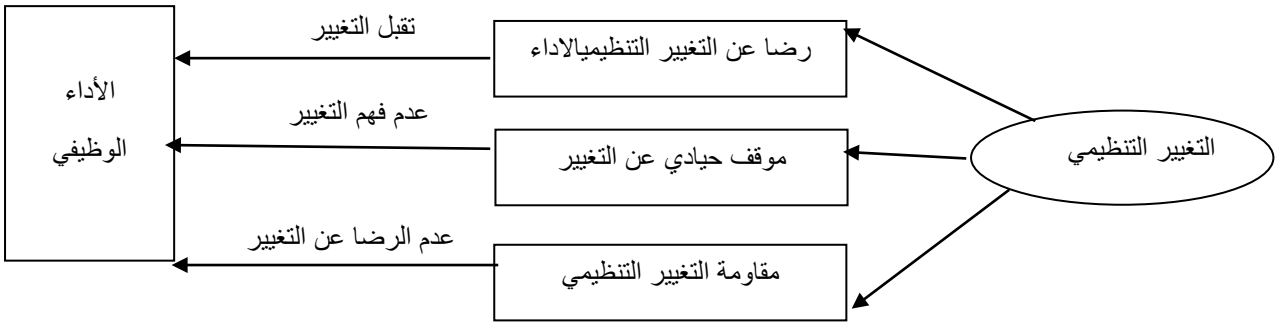
وقد دعمت بحوث ودراسات هذا المدخل حيث قام بها العديد من المفكرين أمثال "بورتر" و"لولر" و"ادوارد" وغيرهم ممن توصل إلى اعتبار الأداء مرتبط بكمية الجهد واحتمال ادراك العائد ، بينما يتعلق الرضا بقيمة العائد الذي يحصل عليه العامل ، حيث ذهب من "بورتر" و "لولر" بالقول بان الأداء يقود إلى الرضا الوظيفي ، ولا يقود الرضا الوظيفي إلى الأداء .

3- تغير الأداء والرضا عن التغيير التنظيمي ناتج عن تغير عوامل أخرى وسيطة: حيث في الحالة (02) عندما يكون مستوى الأداء مرتفع في حين أن مستوى الرضا عن التغيير منخفض ،فان ذلك يرتبط بالمناخ التنظيمي من حيث محاباته لعملية تنفيذ التغيير التنظيمي ، وكلما كان المناخ التنظيمي غير مناسب للتغيير ، فان التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين يعتبر شيئا هامشيا لان التغيير يحتاج إلى بيئة تنظيمية مناسبة ويبقى للأداء محافظ

على ارتفاعه لان العاملين يؤدون ما عليهم خوفا من العقاب ، وبالتالي يحتاج الأمر في هذه الحالة إلى إعادة النظر في البيئة التنظيمية قبل الدخول في التغيير .

أما الحالة (03) عندما يكون مستوى الأداء منخفض في حين أن مستوى الرضا عن التغيير مرتفع فيعرف ذلك إلى أن التغيير لازال في بداياته أو أن هناك مشاكل في كيفية إداراته والشكل التالي يوضع العلاقة بين درجة تقبل العاملين للتغيير التنظيمي وانعكاساتها على الأداء كما يلي :

الشكل رقم(2-11) : تقبل العاملين للتغيير التنظيمي وانعكاساته على الأداء الوظيفي



المصدر: علاوي عبد القادر، **اثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص203.

إن إشراك العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي وإعداد برامجه ومتابعة تنفيذها يجعلهم جزءا لا يتجزأ من التغيير ، مما ينعكس في شكل دافعية اتجاه العمل نتاج الرضا عن التغيير الذي يعتبرون جزءا منه ، إلا أن مستوى الرضا دافع إلى زيادة الإنتاجية يرتبط بدوره مع مستوى أداء العاملين ، الذي يحسد مدى سعادته في انتمائه للمنظمة ومدى استعداده لتطوير أدائه في العمل ، ويتم تحديد مستوى الرضا من خلال مقارنة العامل لقيمة العائد المحصل عليه من المنظمة بمقدار الأداء الذي قدمه لعمله ، وبدرجة إشباعه لحاجاته ولمدى عدالة توزيع العائد بين العمال الذين يؤدون نفس العمل .

وعموما عندما يكون العامل غير راض عن التغيير ، فان ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه وضعف ولاءه للمنظمة ، فينتج عن ذلك انسحاب العامل من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن أو ينسحب جسميا من خلال التأخر عن العمل ، والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة ،وهذا ما نسميه بمقاومة التغيير التنظيمي التي تنعكس سلبا على الأداء

بينما عندما يلتزم العامل الحياد اتجاه التغيير التنظيمي فان ذلك ينبع من قلة المعلومات المرتبطة بالتغيير، أو انه يلاحظ نوع من الغموض في برامجه، ويعود السبب الرئيسي هنا، إلى ضعف الاتصال أي عدم قيام المنظمة بتوضيح أسباب التغيير للعاملين بفعالية، كما أنها لا توضح بصراحة التوقعات المستقبلية لعملية التغيير، وبالتالي فان العامل في هذه الحالة يحافظ على مستوى أداءه إلى حين وضوح الرؤية لديه.[1]

المطلب الثاني: علاقة أبعاد التغيير التنظيمي بالأداء الوظيفي

من الطبيعة جدا أن تكون لعملية التغيير التنظيمي في المنظمة ردود أفعال من طرف العاملين، وهذا راجع أساسا لطبيعة الإنسان الاجتماعية، وفي المنظمات قليلون فقط هم الذين يرغبون أن يتحولوا من تنظيم وعادات محددة إلى تنظيم أخر وعادات جديدة، حيث يتغير الناس بطرق مختلفة. ولكل فرد مهارات مختلفة تؤثر على رغبته ومقدرته على التغيير، والثقافة التي نشا فيها الفرد وتعلم تؤثر شكل قوي على الطريقة التي يتأثر فيها الشخص بالتغيير داخل المنظمة التي يعمل بها.

أولا: تأثر الأفراد بالتغيير التنظيمي

إن أولى مراحل تأثر الأفراد بالتغيير هي شعورهم بالصدمة (choc) ،وهي الحالة التي تشير إلى عدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف ،أي أن الفرد بعد اعتياده على نمط عمل معين وقد يكون ذلك لسنوات ، من الصعب إليه أن يستوعب فكرة تغيير طريقة أو وسيلة أو مكان عمله مباشرة ، ويصعب عليه في هذه المرحلة التعامل معه ، ثم تأتي مرحلة عدم التصديق ، أي أن الأفراد ينتابهم الشعور بعدم واقعية وعدم موضوعية أسباب الحاجة للتغيير ، أي يبدأ الناس بإبداء الشعور بالأشياء بعدم جدوى التغيير وأسبابه ، ثم تأتي المرحلة الثالثة هي الشعور بالذنب ، وهنا يقوم العاملين بالاعتقاد بأنهم قاموا بأخطاء ،وهو ما ترتب عليها عملية التغيير ،وهذه المرحلة تتميز بأنها مرحلة القبول والتبرير الأولى لدى العاملين للتغيير .

[1] عبد القادر علاوي ، **أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية** ، نفس المرجع ،ص200-203.

ثانيا: علاقة التغيير التنظيمي بالأداء وتقييمه

سنتطرق إلى أبعاد التغيير التنظيمي بالأداء الوظيفي وتقييمه.

1- علاقة التغيير التنظيمي بالأداء الوظيفي:

هناك علاقة مباشرة بين التغيير التنظيمي والأداء، إذ أن الهدف من التغيير التنظيمي هو تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل، فضلا عن زيادة الإنتاجية والربحية من خلال العمل بأساليب وطرق جديدة وتهيئة بيئة عمل مناسبة للإنجاز والإبداع، في ظل علاقات تحفز العاملين لبذل قصارى جهدهم، وانجاز الأعمال بحرية من خلال السلطات الممنوحة لهم في كافة المستويات الإدارية.

وبهدف التغيير التنظيمي بصفة عامة إلى رفع كفاءة الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم وتلافي العيوب وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية تحقق للتنظيم السبق على غيره ولا شك أن المنظمات الاقتصادية تحتاج إلى التغيير التنظيمي أكثر من غيره لان طبيعة العمل بها تتطلب مواكبة المستجدات.

2-علاقة التغيير التنظيمي بتقييم الأداء الوظيفي: من الضروري تقييم الأداء قبل وأثناء وبعد برنامج للتغيير التنظيمي، لمعرفة المداخل البشرية والتقنية اللازمة للتغيير التنظيمي، وكذلك الاحتياجات التدريبية للعاملين، ومدى تحقيق أهداف التغيير التنظيمي، إضافة إلى الأهداف التالية:

-كشف نواحي القوة والضعف في أداء العاملين قبل بداية برنامج التغيير التنظيمي، وبالتالي مشكلات الأداء، التي قد يعاني منها هؤلاء العاملين والتي قد تعوق انجاز العمل.

- تحديد مستوى أداء العاملين لبدء استخدام أسلوب عمل جديد أو ممارسة نشاط جديد.

- تحديد مستوى أداء العاملين لتصنيفهم ووضعهم في مستويات تتناسب مع قدراتهم وميولهم واهتماماتهم.

إما تقييم أداء العاملين خلال تنفيذ برنامج التغيير التنظيمي وبين خطواته وإجراءاته ومراحله فيهدف إلى التأكد من سير الخطوات المحددة وفق الخطة الموضوعية بنجاح، والتدخل في أي لحظة لتعديل الانحرافات وتصحيح الأخطاء.

أما تقييم الأداء بعد الانتهاء من برنامج التغيير التنظيمي، فيهدف إلى تحديد نقطة النهاية التي وصلت إليها مخرجات الأداء، ومن ثم تحديد مدى تقدم المخرجات ومدى اقترابها من حد الإتقان.[1]

المطلب الثالث: التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي

للتغيير التنظيمي الأثر الواضح على مستويات الأداء خاصة إذا كان يشمل هذا التغيير نظم الأداء الإداري مثل نظام اختيار وترقية ضمن سلامة اختيار المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير .كما قد يشمل التغيير التنظيمي نظام التكوين وهو ما يضمن سلامة تحديد الاحتياجات التكوينية لكل موظف أو مدير بما يسهم في علاج نواحي الضعف وتعزيز نقاط القوة، بالإضافة إلى نظام الحوافز الذي يشكل مربحا من الحوافز المادية والمعنوية ، والتي تتناسب مع حاجات ورغبات واتجاهات الموظفين ، إلى جانب نظام تقييم أداء الموظفين كاد لا يخلو من الأخطاء الرؤساء مثل أخطاء التحفيز .

وتبرر الحاجة إلى نظام فعال لإدارة وتقييم الأداء في المنظمة مع ظهور المسؤوليات الجديدة والمهارات الجديدة، وهو ما يساعد على ترجمة خطط التغيير إلى واقع عملي ومسؤوليات واضحة. إذ ابعد الأداء الهدف الجوهري للتغيير التنظيمي وليس التغيير في حد ذاته، لأن الأداء يحول هدف التغيير من مجرد فكرة إلى حيز الواقع. وعندما يعتمد أداء المنظمة على السلوكيات و المهارات الجديدة. فان الأفراد فقط هم القادرون على تحقيق ذلك، عن طريق تحديث أسلوبهم في العمل، في التصميمات الجديدة يمكن أن توضح رؤية مختلفة في كيفية أداء الأعمال، أي أنهم سوف يتغيرون عندما يعتمد أداء منظمتهم أو إسهاماتهم الشخصية في النتائج على هذا التغيير . [2]

[1] علاوي عبد القادر ، **أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية** ، نفس المرجع ،ص 185-186.

[2] سوفي نبيل ، **دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي (حالة موظفي خزينة ولاية جيجل)**، نفس المرجع ، ص111.

خلاصة الفصل:

رأينا في هذا الفصل أن الأداء الوظيفي هو ما يتمتع به العاملون في المنظمة من مهارات وقدرات وإمكانيات ، فإذا كان الأداء مناسب للعمل المطلوب انجازه فانه يحقق الغرض منه ، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل ، فان ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم ومستوى أدائهم ، وهذا لا يتعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء العاملين ، لتحسين مهارات العاملين بشكل يسهم بفعالية في رفع قدراتهم بهدف الوصول الى المستوى المطلوب من الأداء .

كما تطرقنا إلى دور التغيير التنظيمي في تعديل خلفيات العاملين بما ينعكس على الأداء، ودوره في رفع الروح المعنوية وتنمية روح الإحساس بالمسؤولية وتحسين القدرات بما ينعكس على الأداء الكلي للمنظمة.

ويتيح التغيير التنظيمي للمنظمة انجاز مخطط للمؤهلات، وتقدير إمكانية تنمية الأفراد في مجالات زمنية وهذا التوجه مهم جدا للمنظمة التي تسعى إلى تطوير يوافق المتطلبات الإدارية وطموحات الأفراد.

تمهيد:

من الصعب القول أنه ما طرح في الجانب النظري منطبق على أرض الواقع بنسبة كبيرة في مؤسسات اليوم، إلا أنه كانت لنا الفرصة في عرض بسيط عن أهمية التغيير التنظيمي **و**لإضفاء الصبغة العلمية على موضوع دراستنا، قمنا بالتوجه إلى الميدان المراد دراسته، فتم تحديد المنهجية العامة التي من خلالها وجهنا بها مختلف مراحل دراستنا الميدانية، انطلاقا من المناهج المتبعة في الدراسة وكذا التقنيات المستعملة في جمع المعطيات، وبعد جمع المعطيات قمنا بتحليلها وهذا ما قادنا إلى صياغة استنتاجات جزئية وعامة خاصة بالفرضيات التي انطلقنا منها من خلال هذه الدراسة، والتي سنتطرق إليها بالتفصيل خلال هذا العرض المتعلق بميدان الدراسة وهي مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز بولاية المدية.

الفصل الثالث: نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز.

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث :تحليل وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية.

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

تعتبر سونلغاز مركز التوزيع بالمدية صورة مصغرة لمديرية التوزيع المركزية لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة لكن في مجال أصغر وبصلاحيات أقل تتمثل في أعمال التوزيع واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرنامج وخطط مسطرة من قبل منطقة التوزيع التي يقع المركز تحت مسؤوليتها.

المطلب الأول: تعريف شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

تعتبر سونلغاز شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية ممثل المؤسسة الأم في ولاية المدية أي أنها تقوم ببعض مهامها وفق الصلاحيات المخولة لها وتبعا للبرنامج العام التي تسير عليه وقد تم إنشاؤها عام 1971 بعد ما كانت ولاية المدية تتدرج ضمن مديرية البليدة، ويقع مقرها بمركز بلدية المدية وبالضبط مقابل المستشفى المحلي.

المطلب الثاني: مراحل تطور شركة توزيع الكهرباء والغاز

إن هذه المؤسسة لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الأنا لا بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

1. مرحلة ما بعد الاستقلال 1962_1969:

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب التالية:

- ✓ سهولة الاتصال وقرب المسافة .
- ✓ طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة.

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي:

- ✓ إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية.
- ✓ السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد.
- ✓ عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة.

2. مرحلة التسيير الاشتراكي 1969_1990:

بعد افتتاح مؤسسة كهرباء والغاز تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز ،و في هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحول الذي عرته البلاد ،ومجمل مهامها يكمن فيما يلي:

- ✓ احتكار لصالح الدولة 100 %

- ✓ توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني .
- ✓ تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سوناطراك،كما أنها قامت ببيع وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية.

وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي:

- ✓ كهريف KAHRIF أشغال الكهرباء الريفية .
- ✓ كهركيبKAHRAKIB تختص بالأشغال الكهربائية .
- ✓ كاناغازKANAGAZ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.
- ✓ إينارغاINERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز.
- ✓ أتركيبETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات
- ✓ أ م سAMC مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس و المراقبة (تطبق بالعملة)

وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي:

- ✓ التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء و غاز فرنسا.
- ✓ العمل على نشر أكبر قدر ممكن من الغاز(توسيع شبكة الغاز).
- ✓ العمل على توسيع دائرة التغطية .

3. مرحلة التسعينات:

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91_475 المؤرخ في 1991/12/14 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتحرر شيئا فشيئا من تدخل الدولة.، وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02_195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة وأصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاها دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في مؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر التراب الوطني.

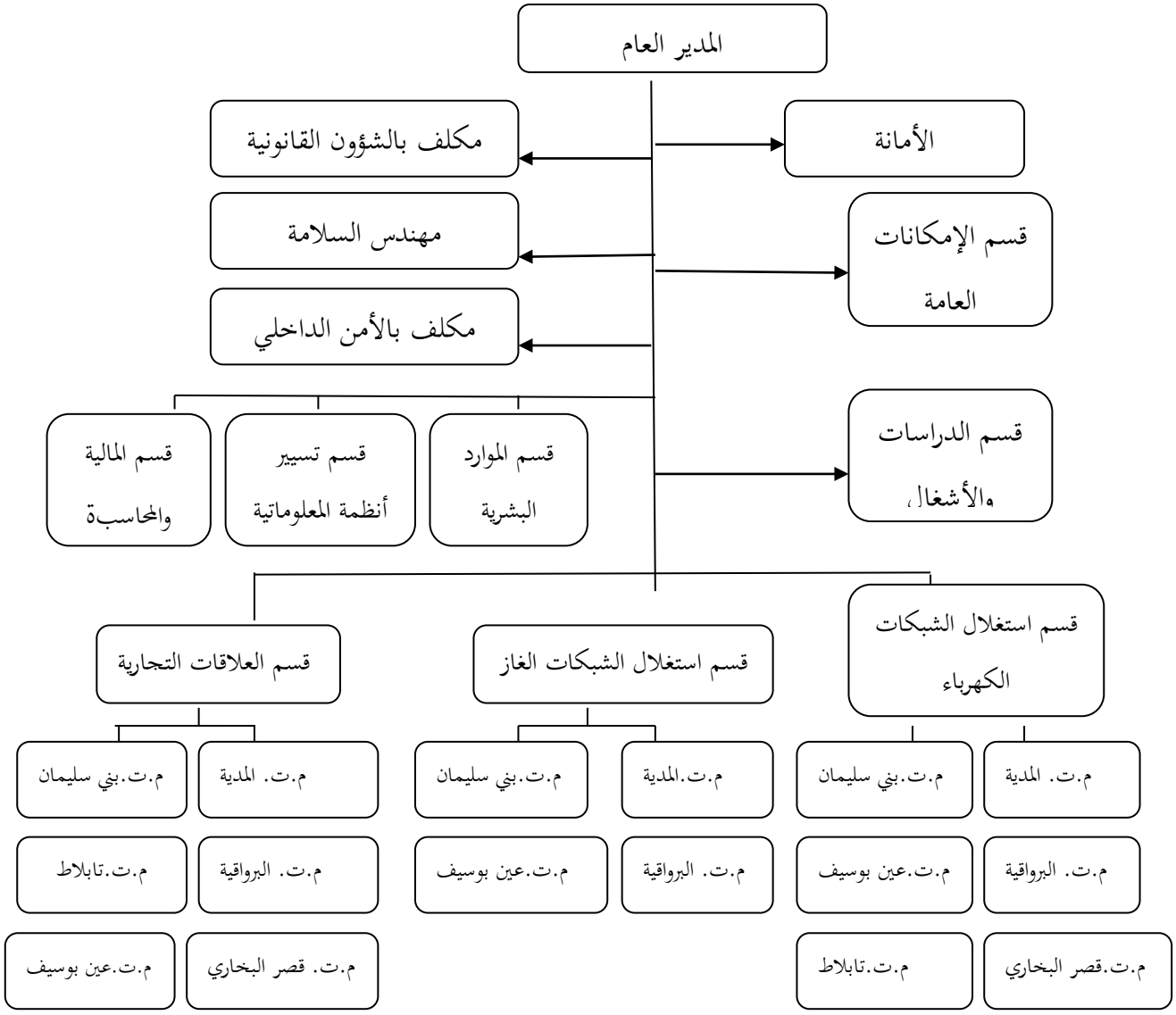
تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية:

- ✓ إنتاج الكهرباء: تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء.
- ✓ نقل و توزيع الكهرباء: وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء و الغاز.

✓ نقل و توزيع الغاز: وتتكفل به مديرية نقل الكهرباء والغاز ،ومديرية الكهرباء والغاز.

3. تحليل الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية



1. **مدير المركز:** يعتبر المسئول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المركز، حيث يقوم بالسهر على متابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمركز
2. **مهندس الدراسات:** يقوم مقام مستشار حيث يتابع كل القرارات المتعلقة بجميع العمليات داخل المركز ويقوم بإعطاء الاقتراحات للمدير.

3. **الأمانة:** تهتم بمتابعة جميع البريد الوارد والصادر من وإلى المركز وتقوم بوظائف الاتصال مستعملة في ذلك كل أجهزة الاتصال (الهاتف، الفاكس...)
4. **مكلف بالشؤون القانونية:** يقوم بمتابعة الجوانب القانونية للمنظمة.
5. **مصلحة استغلال الشبكات:** وهي مسؤولة عن تسيير شبكات التوزيع (الكهرباء والغاز) وعن صيانتها وتسهر على مدى استمرارها في التوزيع كما ونوعا مع احترام المعايير المعترف بها، ومن بين المهام التي تمارسها هذه المصلحة نذكر:

- اكتشاف أي خلل على مستوى شبكة التوزيع للغاز يؤدي إلى تسربه.
- مراقبة المحولات الكهربائية، وتموين الوكالات بأجهزة القياس.
- إصلاح عطب في العدادات (الكهرباء/ الغاز).

6. **شعبة التسيير والموازنة:** وتعتبر المحور الأساسي للمركز لما تقوم به من تسيير شامل لبرامج الأشغال السنوية للمركز وهي مكلفة بتقديم الحصيلة النهائية ومتابعة المتعاملين الخواص في أطار الأشغال الموكلة إليهم.
7. **مصلحة الموارد البشرية:** تهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك من تكوين، أجور، ترقية...إلخ، فيتم تكوين بطاقة العامل والتي تحتوي على ما يخص العامل إلى غاية خروجه من المنظمة.

تضم شعبة المستخدمين 05 عمال موزعين حسب الوظائف التالية:

- رئيس مصلحة الموارد البشرية.
- عون مسير رئيسي للمستخدمين.
- عون تسيير المستخدمين.
- موظف إداري.

8. **مصلحة العلاقات التجارية:**

- تسيير مختلف طلبات الزبائن من كهرباء وغاز تلبيتها.
- حساب فواتير المتعلقة بالطاقة المستهلكة،
- متابعة مختلف ديون الزبائن.
- المحاسبة.

9. مصلحة الدراسات والأشغال: تتكفل هذه المصلحة بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة، فتحرر بذلك مخطط دراسة plan d'étude، والذي يشمل كل ما يتعلق بالدراسة التي قامت بها.

10. الدراسة الميدانية فرع الانجازات: وهي بمثابة منظمة انجازات مصغرة تعمل لفائدة المركز، وهي تقوم بإنجاز بعض المشاريع على أرض الميدان من كهرباء وغاز على حساب المركز، وله مؤهلات بشرية ومادية معتبرة حيث يخضع هذا الفرد إلى سلطة المدير مباشرة على مستوى المركز.

11. فرع الإمكانيات: ويتم توفير كل الأجهزة المستعملة داخل المركز والوكالات التابعة له فهو يوفر:

- المكاتب، أجهزة الإعلام، معدات عمل، تجهيزات البناء والترميمات.
- سيارات تستعمل لمختلف التنقلات التي يحتاجها العمل.

12. مركز الحاسوب: تم إنشاء هذا المركز حديثا بتاريخ01 جانفي 1997، وهو يحتوي على معدات حديثة، مهتمة هي معالجة المعلومات بواسطة الإعلام الآلي لقوانين استهلاك الزبائن لكل من الكهرباء والغاز، يتولى رئاسة هذا المركز مهندس دولة ومجموعة من المتخصصين في الإعلام الآلي، وللمركز علاقة مباشرة مع مصلحة العلاقات التجارية.

13. الوكالات: يتكون كل مركز من عدد معين من الوكالات(agences)، ويتغير عددها حسب عدد الزبائن، تتمثل مهامها في متابعة الفواتير، تحصيل، قطع، كما يقوم بمتابعة وصيانة الشبكة الكهربائية على المستوى المحلي وإنجاز عمليات الربط البسيط للزبائن الجدد...إلخ، يشرف عن هذه المهام رئيس الوكالة وتتكون الوكالة من فرعين: -فرع توزيع الكهرباء-فرع توزيع الغاز، يتكون كل فرع من فوج تقني كهربائي وفوج تقني غاز والوكالات التابعة لمركز التوزيع سونلغازSDC بالمدية.

المطلب الثالث: المهام الموكلة لمركز توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

يمكن تحديد أهم المهام التي يجب أن يقوم بها المركز في ما يلي:

- إنجاز الأهداف المسطرة من طرف المديرية العامة المركزية (DG DC).
- تطبيق السياسة التجارية المتبعة والتي تخص الزبائن الدائمين أي تلبية حاجات الزبائن من كهرباء وغاز بصفة مستمرة وآمنة وبنوعية رفيعة مع سعي سونلغاز إلى تخفيض تكلفة منتجاتها، وبعبارة أخرى الاستمرارية في تقديم الخدمات.

- تسيير الوسائل البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرف المنظمة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمديرية العامة والخاصة بالمركز.
- تقديم خدمات الزبائن عن طريق الأشغال.
- تعتبر همزة وصل بين منطقة التوزيع والوكالات التابعة لها.
- توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي وصيانة المنشات الكهربائية والغازية لضمان نوعية واستمرارية الخدمات والمشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع و ورشات وبالتالي خلق مناصب شغل متخصصة ومتميزة.

أما عن المهام الموكلة للوكالات التابعة للمركز فهي تتمثل في:

- متابعة ملفات الزبائن، ومعاينة العدادات الكهربائية (الاستهلاك)، الاستماع إلى انشغالات الزبائن (وذلك بفتح خط هاتفي أخضر للرد على انشغالا الزبائن).
- متابعة تحصيل فواتير الدفع، قطع وإعادة التموين بالكهرباء والغاز.
- إنجاز الربط البسيط من المنبع إلى العمود، ومتابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز.
- إنجاز أعمال الربط البسيط من المنبع إلى العمود، ومتابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز[1].

[1] وثائق مقدمة من المؤسسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول دور التدريب الإلكتروني في تحسين أداء الموارد البشرية بشركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية، بداية سنحاول تحديد المنهج المعتمد في الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم سنتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

المطلب الأول: منهجية ومجتمع وعينة الدراسة

منهجية الدراسة هي عبارة عن مجموعة الخطوات التي يتبع الباحث مسارها، ليصل في الأخير إلى مجموعة من نتائج تتعلق بالموضوع محل البحث والدراسة كما يعتبر أنه الطريقة والأسلوب المنظم الذي يسخر بكل محتوياته لحل معضلة الدراسة، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية، وحيث أن الطالبة على دراية بأبعاد الظاهرة المدروسة من خلال الاطلاع على الدراسات التي تناولت الموضوع ،تسعى إلى الوصول إلى المعرفة الدقيقة والمفصلة حول "**دور التغيير التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز**"وهذا يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفي البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها،وحيث أن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة الكتب والمجلات،وغيرها من الموارد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث، فإن الطالب سيعتمد على هذا المنهج بغية الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة المدروسة كما وأنه تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة.

المطلب الثاني: أدوات وأساليب الدراسة

1- أدوات الدراسة:

بالاعتماد على بعض الدراسات والمراجع، تم تصميم استبيان(الملحق رقم1) بهدف جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وتمّ عرضها على المشرف، وعلى مجموعة من الأساتذة المحكمين في الجامعة وبعد إجراء التّعديلات المقترحة، تم توزيعها على عينة الدراسة من الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية وقد تم توزيع 45 استبانة من قبل الطالبتين على أفراد عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 40 استبانة.

الجزء الأول:

البيانات الشخصية: تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة من أهم المتغيرات الشخصية للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية (الجنس، المستوى التعليمي، مستوى الوظيفي، الخبرة)

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على ما استفدنا منه من أدبيات الدراسة (الإطار النظري واستبيانات الدراسات السابقة)، قمنا بتصميم استبيان للدراسة طبقا للمحاور الأساسية المحددة في أسئلة الدراسة، وقد قسمنا الاستبيان إلى قسمين أساسيين:

-الجزء الثاني: اشتمل هذا الجزء العبارات التي يتكون منها الاستبيان وهي مقسمة إلى محورين:

-المحور الأول: اشتمل هذا القسم على (15) سؤالا مقسما على خمسة أبعاد رئيسية كالآتي.

*التغيير التنظيمي في الهيكل التنظيمي: تضمن العبارات رقم: 01، 02، 03.

*التغيير التنظيمي في التكنولوجيا: تضمن العبارات رقم:04، 05، 06.

*التغيير التنظيمي في المهام والواجبات:تضمن العبارات رقم: 07، 08، 09.

*اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: تضمن العبارات رقم: 10، 11، 12،

*مقاومة التغيير التنظيمي: تضمن العبارات رقم: 11، 12، 13.

-المحور الثاني: يتعلق بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛ اشتمل هذا القسم على (14) سؤالا:

وقد تمت إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان من خلال مقياس ليكرت الخماسي الذي يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (3–1): معايير الاستجابة ودرجة كل منها.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5
من 1 إلى1,80	من1,81الى2,60	2,61الى3,40	3,41الى4,20	من4,21الى5

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على مقياس ليكرت.

2– الأساليب الإحصائية في الدراسة

سنقوم بتحليل محصلة نتائج الاستبيان وتحليلها ولذلك نحتاج إلى تلخيص هذه العملية من خلال النتائج المتحصل عليها من عمليات التحليل الإحصائي بعد تجميعنا للاستمارات الصالحة للمعالجة والتحليل،قمنا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية**SPSS V25**

لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على مخرجات لجميع عباراته ومعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات ومحاور الاستبيان المختلفة، فقد اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية:

-معامل الثبات ألفا كرونباخ من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة.

- معامل الارتباط للتأكد من اتساق الأبعاد مع المحور الذي تنتمي إليه.

-التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة.

-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف كشف عن اتجاه أفراد العينة واتجاه أسئلة الاستبيان،

- استخدام اختبار (T) لعينة واحدة ONE SAMPEL T TEST.
- استخدام اختبار (T) لعينيتين مستقلتينTOW SAMPEL T TEST.
-استخدام اختبار تحليل التباين الأحاديANOVA.

-استخدام الانحدار الخطي البسيط لتبيان الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

3– متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: التغيير التنظيمي.

المتغير التابع: الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الاستبانة أن تكون استبانة الدراسة قادرة على إنجاز قياس ما وضعت لأجله بما يحقق أهداف الدراسة ويجيب على أسئلته أو فرضيته أو قدرت مقياس صدق الاستبانة من خلال طريقتين كما يلي:

أولا: صدق المحتوى:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين من أجل الاسترشاد بآرائهم حول الأسئلة والعبارات التي تضمنتها استبانة الدراسة للتأكد من ملاءمته من حيث التركيب والصياغة اللغوية للعبارات الواردة، ولقد تم الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات وتم على أساسها إجراء التعديلات المطلوبة، حتى تم التوصل إلى الصورة النهائية للاستبانة.

ثانيا: الصدق الظاهري (المحكمين):

تم توزيع الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أجل تعديله وتنقيحه أو ما يعرف بالصدق الظاهري (صدق المحكمين) ويعرف الصدق الظاهري بأنه: " الإشارة إلى مدى قياس الاستبيان للغرض الذي وضع من اجله ظاهريا، ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين والمختصين على درجة قياس الاستبيان للسمة (المتغير) والصدق الظاهري يقصد به المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها و موضوعيتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله".[2]

إجراءات الدراسة: تم إجراء الدراسة وفق الخطوات التالية:

- اعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- الحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص.
- قامت الباحثتان بتوزيع الأداة على عينة الدراسة واسترجاعها جميعا.
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية***Spss***.
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها ومقارنتها مع الدراسات السابقة واستخراج النتائج التوصيات المناسبة.

[2]–صفوت فرج، **القياس النفسي**، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، مصر، الطبعة السادسة، 2007، ص 239.

ثالثا: ثبات الاستبيان:

يعرَّف ثبات أداة القياس (الاستبيان) بأنه مدى قدرتها على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف والشروط، والثبات الداخلي يعتبر أحد أنواع الثبات، ويعتمد قياسه على تطبيق الاستبيان مرة واحدة على مجموع المستقصين ومن ثم تقدر العلاقة بين عباراتها لتحديد قيمة الثبات.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)، ويستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعاجلة عبارات الاستبيان للتأكد من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات الكلي، وتم تحقق من ثبات الاستبيان من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ.

– حساب ثبات المحورين وفق طريقة الفا كرونباخ:

في دراستنا تم التحقق من ثبات الاستبيان، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ والذي يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، والمجالات المختلفة لدرجة الثبات ل **معامل Cronbach's Alpha** كالتالي:

الجدول رقم :(3–5): يوضح المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha)

دلالة (Alpha)	قيمة (Alpha)
غير كافية	0.6> Alpha
ضعيفة	0.65> Alpha>0.6
مقبولة نوعا ما	0.70> Alpha>0.65
حسنة	0.85> Alpha>0.70
جيدة	0.90> Alpha>0.85
ممتازة	0.90< Alpha

المصدر: Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009, p53

وفي دراستنا تم الاستعانة ببرنامج spss في حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ وتحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (3-2): معاملات ثبات الاستبيان.

المحاور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول: التغيير التنظيمي	**15**	**0.758**
المحور الثاني: الأداء الوظيفي	**14**	**0.750**
المحورين معا	**29**	**0.749**

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (3-2) قيم معاملات الثبات لمحوري الاستبيان والاستبيان ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمحورين والتي قدرت قيمتهما بـ (0.758، 0.750على التوالي)، وقيمة ثبات الاستبيان ككل هي 0.749 وهي قريبة من 1، و نلاحظ أن قيمة ألفا لجميع مجالات الدراسة أكبر من 0.5، وهذا يعني أن قيمها قيم مقبولة لأغراض التحليل.

واعتمادا على النتائج السابقة والخاصة بقياس الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبيان، نكون قد تأكدنا من صدقه وثباته مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثالث:وتحليل وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية.

سيتم في هذا المبحث إلى مطلبين أساسيين، سنتناول في المطلب الأول تفسير مجالات الدراسة، واختبار العلاقات بين متغيرات الدّراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات المعملية

ومن أجل إيجاد الصدق الظاهري عرض الاستبيان على عدد من المحكمين في الاختصاص كما هو موضح في الملحق رقم 1

وتمحورت مجمل أراء السادة المحكمين في حذف العبارات غير المناسبة وإضافة بعض العبارات التي من شأنها إثراء الاستبيان، أرائهم حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق أهداف المسطرة في البحث والإشكالية.

– صدق الاتساق الداخلي للاستبيان:

تم التأكد منه باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبيان وذلك بعد التأكد من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات والذي يسمح باستخدام معامل الارتباط البسيط بيرسون.

أ– الاتساق الداخلي لمحور التغيير التنظيمي:

الجدول رقم (3–3): يوضح مدى الاتساق الداخلي لأبعاد محور التغيير التنظيمي

		التغيير التنظيمي في الهيكل التنظيمي	التغيير في الجانب البشري	التغيير في التكنولوجيا	اتجاهات عاملين نحو التغيير التنظيمي	مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي
الدرجة الكلية	قيمة الارتباط	0.46**	0.33*	0.58**	0.55**	0.71**
	الاحتمالية Sig	0.002	0.003	0.001	0.001	0.001
	عدد العينة	40	40	40	40	40
	الدلالة	دال	دال	دال	دال	دال

**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين المحور والدرجة الكلية للاستبيان عند 0.01

أي يوجد ارتباط معنوي بين المحور والدرجة الكلية للاستبيان عند 0.05: *دال

أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي.(Sig. or P–value)إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

من نتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن كل المحاور تمتاز بالاتساق الداخلي مع الدرجة الكلية للاستبيان حيث أن العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا، إذ أن قيمة **Sig** (مستوى المعنوية / القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون (**Pearson Correlation**) المحسوبة في كل محور من محاور الاستبيان هي أقل من مستوى الدلالة (**0.05، 0.01**)، ومنه محاور الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء الوظيفي وفقا لمعامل ارتباط بيرسون

الجدول رقم (3-4): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات الأداء الوظيفي

العبارات	الدرجة الكلية للمحور						
	Correlation de Pearson	Sig. (bilatérale)	النتيجة	العبارات	Correlation de Pearson	Sig (bilatérale)	النتيجة
العبارة رقم 01	0.57**	0.001	دالة	العبارة رقم 08	0.83**	010.0	دالة
العبارة رقم 02	.810**	10.00	دالة	العبارة رقم 09	0.83**	0.001	دالة
العبارة رقم 03	0.41*	010.	دالة	العبارة رقم 10	0.68**	0.001	دالة
العبارة رقم 04	0.83**	0010.	دالة	العبارة رقم 11	.370*	20.0	دالة
العبارة رقم 05	.670**	10.00	دالة	العبارة رقم 12	.370*	0.02	دالة
العبارة رقم 06	0.42*	010.	دالة	العبارة رقم 13	0.54**	010.0	دالة
العبارة رقم 07	0.16	0.34	دالة	العبارة رقم 14	0.40*	0.01	دالة
****دال : أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها عند 0.01** ***دال : أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها عند 0.05**							
قـــاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فانه يوجد ارتباط معنوي.							

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات **SPSS**

من نتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن عبارات محور الأداء الوظيفي تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائيا، إذ أن قيمة **SIG** (القيمة الاحتمالية) لقيم معامل ارتباط بيرسون (**Correlation de Pearson**) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى الدلالة 0.05، ومنه عبارات محور الأداء الوظيفي متسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث: عرض النتائج ومناقشتها

سنقوم في هذا المبحث عرض النتائج المتحصل عليها وتحليلها وتفسيرها بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها وتلخيصها في أشكال مختلفة لتسهيل عملية قراءة النتائج المتحصل عليها وبشكل دقيق.

المطلب الأول:عرض نتائج الدراسة

سنعرض في هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي لعناصر الاستبيان.

الفرع الأول:دراسة البيانات الشخصية

1-حسب الجنس:من أجل التعرف على تركيبة العينة المدروسة حسب الجنس طرحنا هذا السؤال، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول أدناه.

جدول رقم(3-6): توزيع العينة حسب الجنس

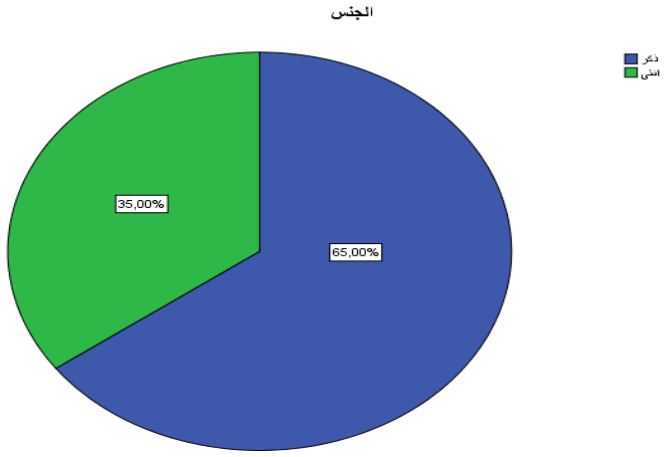
الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	26	14	40
%النسبة	65.00%	35.00%	100%

المصدر:من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات**spss**

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

تتكون عينة الدراسة من 40 فرد منهم 26 ذكر و 14إناث حيث يوضح الجدول أعلاه و المتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن نسبة الذكور مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت 65.00% في حين قدرت نسبة الإناث 35.00% .

شكل رقم (3-2): التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات **Spss**

2- حسب السن

جدول رقم (3-7): توزيع العينة حسب السن

السن	من20- 30سنة	من31-40سنة	من41-50سنة	من51 فأكثر	المجموع
التكرار	7	16	14	3	40
%النسبة	%17.5	%40.00	%35.00	%7.5	%100

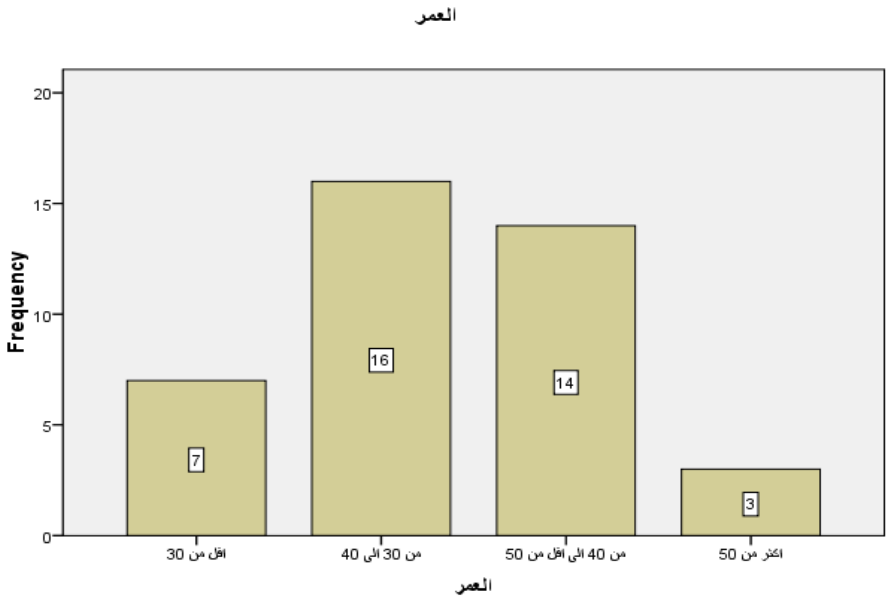
المصدر:من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات**spss**

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن:

من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد عينة لدراسة حسب متغير السن نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذين عمرهم مابين 20-30 سنة هو 7 أفراد بنسبة 17.5%من إجمالي العينة، بينما عدد أفراد العينة الذين عمرهم بين 31-40 سنة هو16 فرد بنسبة 40.00% من إجمالي العينة، بينما عدد أفراد العينة الذين عمرهم بين 41-50سنة هو 14 أفراد بنسبة 35.00%من إجمالي العينة ، بينما الذين يفوق عمرهم 51سنة هو 3 فرد بنسبة 7.5%من إجمالي العينة، وبناءا على معطيات الجدول يتبين أن النسبة الغالبة في المؤسسة هي الفئة العمرية من 30 فما فوق وهذا راجع إلى الكفاءة والخبرة المهنية في العمل بحكم المنصب مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاج

وتطور المؤسسة وبحكم الأفراد الأكفاء تستطيع المؤسسة التخلص من المشاكل والضغوطات التي تواجه العاملين في بنية العمل.

الشكل رقم (3-3):التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج**Spss**

3-حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (3-8): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	تقني سامي	ليسانس	مهندس	المجموع
التكرار	4	14	14	8	40
%النسبة	%10.00	%35.00	%35.00	%20.00	%100

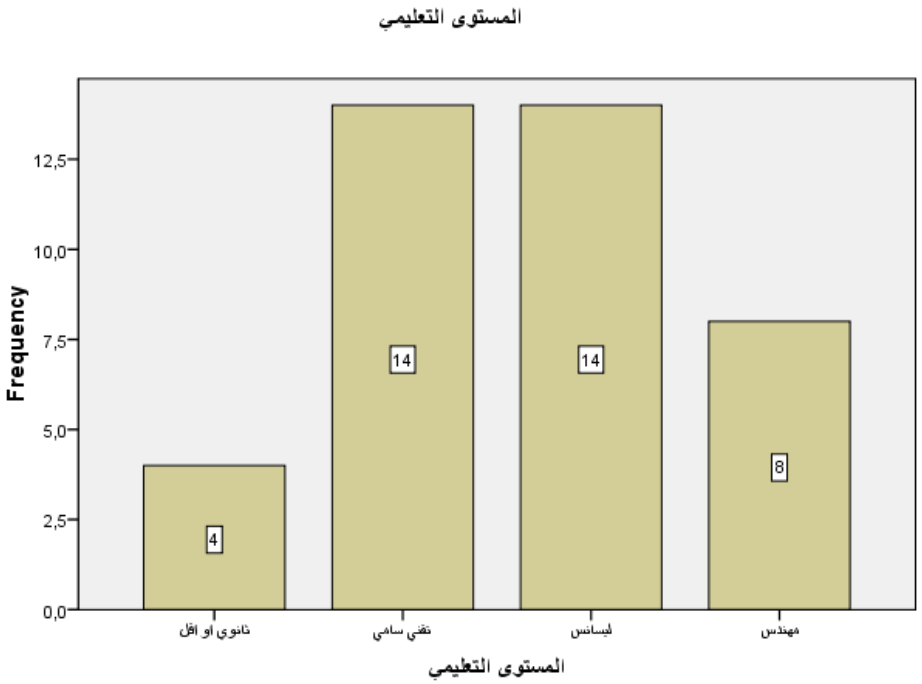
المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات**spss**

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

نلاحظ من خلال الجدول بأن المستوى التعليمي لجميع أفراد العينة مرتفع بحيث أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى تقني سامي وليسانس بنسبة35.00%أي ما يعادل 14فرد وقد بلغت نسبة المستجوبين الحاصلين على

المستوى مهندس 20.00%أي ما يعادل 8 أفراد في حين تبلغ نسبة أفراد العينة مستوى الثانوي10.00%أي ما يعادل .

شكل رقم (3–4):التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر:من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات spss

4–حسب المستوى الوظيفي:

الجدول رقم(3–9): توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

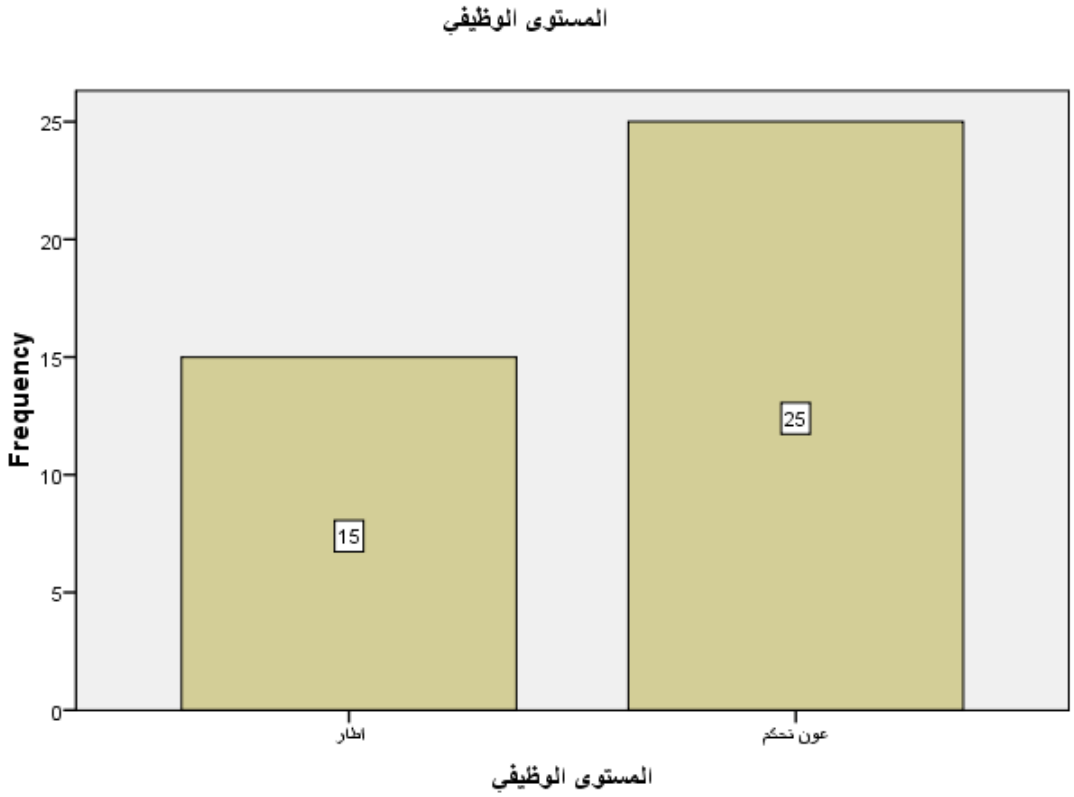
المستوى الوظيفي	إطار	عون تحكم	المجموع
التكرار	15	25	40
%النسبة	37.5	62.5	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات **Spss**

نلاحظ من خلال الجدول المستوى الوظيفي لجميع أفراد العينة مرتفع بحيث أن أغلبية العينة هم عون تحكم بنسبة 62.5% أي ما يعادل 25فرد وقد بلغت نسبة الوظيفي إطار 37.5% أي ما يعادل15 ويمثل الجدول توزيع

متفاوت للمبحوثين وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة كونها ذات طابع خدماتي تسعى إلى خدمة الفرد والمجتمع.

شكل رقم (3–5):التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب المستوى الوظيفي



5–حسب عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (3–10):توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	من 5 سنوات	5الى10سنوات	10 إلى15سنوات	كثر من 15 سنة	مجموع
التكرار	12	10	5	13	40
%النسبة	%30.00	%25.00	%12.5	%32.5	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات**spss**

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات هو 12 فرد أي بنسبة 30.00%و نسبة أفراد العينة الذين تتراوح خبرهم من 5 إلى 10سنوات هو 10فرد أي بنسبة 25.00%، بينما أفراد العينة الذين تتجاوز خبرتهم من10إلى 15 سنة هو 5 أفراد بنسبة 12.5%،أما أفراد العينة الذين تتجاوز خبرتهم أكثر من 15 سنة هو 13بنسبة 32.5%.

شكل رقم (3–6):التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب سنوات الخبرة

المصدر:من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات**spss**

المطلب الثاني:تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

الفرضية الأولى مستوي التغيير والأداء

من خلال هذا العنصر نحاول وصف وتحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل محور من محاور الدراسة، وهذا بالاعتماد على مقياس ليكارت.

جدول رقم (3–11): يمثل عبارات عينة الدراسة حول التغيير التنظيمي

العبارة	التكرار والنسب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه
تغييرات في الهيكل التنظيمي في مؤسستكم يساعد على تقسيم العمل والمسؤوليات.	ت	01	01	09	18	11	3.93	0,917	موافق
	%	2.5	2.5	22.5	45.0	27.5			
2–تقوم إدارة مؤسستكم بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا بشكل مدروس.	ت	01	02	08	18	11	3.90	0.955	موافق
	%	2.5	5.0	20.0	45.0	27.5			
3– يوجد رضا عام في مؤسستكم على الهيكل التنظيمي الحالي.	ت	–	06	03	19	11	3.92	0.997	موافق
	%	–	15.0	7.5	47.5	30.0			
المتوسط الحسابي للمحور									موافق
4– التطور التكنولوجي دفع بمؤسستكم بتبني عملية التغيير.	ت	03	10	15	11	01	2.92	0.971	محايد
	%	7.5	25.0	37.5	27.5	2.5			
5–تتسم الإمكانات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية.	ت	02	04	14	17	02	3.28	0.987	محايد
	%	5.0	10.0	35.0	42.5	5.0			
6–التكنولوجيا المتاحة أدت تقليل الجهد، توفير الوقت، تحسن الأداء.	ت	–	14	11	13	02	3.07	0.944	محايد
	%	–	35.0	27.5	32.5	5.0			
المتوسط الحسابي للمحور							3.09	0.96	محايد
7–تخصص إدارة مؤسستكم جزء كبير من ميزانيتها لتطوير أداء العاملين.	ت	–	14	11	13	02	3.07	0,944	محايد
	%	–	35.0	27.5	32.5	5.0			

8–تقدم إدارة مؤسستكم حوافز مادية ومعنوية لتحقيق التغيير.	ت	02	02	09	20	07	3.70	0.992	موافق
	%	5.0	5.0	22.5	50.0	17.5			
9– تتم عملية الترقية في مؤسستكم بناءا على تحسن أداء الموظف.	ت	–	06	03	20	11	3.90	0.982	موافق
	%	–	15.0	7.5	50.0	27.5			
المتوسط الحسابي للمحور							3.55	0.97	موافق
10–تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار قيم وعادات الموظفين في عملية التغيير.	ت	02	02	08	21	07	3.72	0.987	موافق
	%	5.0	5.0	20.0	52.5	17.5			
11– توفر إدارة مؤسستكم قيادة فعالة لإنجاح التغيير المطلوب.	ت	–	06	07	19	08	3.72	0.960	موافق
	%	–	15.0	17.5	47.5	20.0			
12– يجد بحث مستمر في مؤسستكم عن أفضل الأساليب لإنجاح عملية التغيير التنظيمي.	ت	–	01	09	19	11	4.00	0.784	موافق
	%	–	2.5	22.5	47.5	27.5			
المتوسط الحسابي للمحور							3.81	0.91	موافق
ميل إدارة مؤسستكم للتوصل لحلول وسط مع مقاومة التغيير التنظيمي.	ت	01	03	08	21	07	3.75	0.927	موافق
	%	2.5	7.5	20.0	52.5	17.5			
14–تحفز إدارة مؤسستكم العاملين لدى التغيير للحد من مقاومته.	ت	–	01	09	19	11	4.00	0.784	موافق
	%	–	2.5	22.5	47.5	27.5			
15–إشراك العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي يقلل من مقاومته.	ت	–	06	07	18	09	3.75	0.981	موافق
	%	–	15.0	17.5	45.0	22.5			
المتوسط الكلي للمحور							3.83	0.89	موافق
الدرجة الكلية للمحور							3.64	0.45	موافق بشدة

المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات **spss**

اشتمل هذا المحور على 15 عبارات تقيس بمجملها اتجاهات أفراد عينة الدراسة لمحور التغيير التنظيمي و الجدول أعلاه يوضح لنا قيمة المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا المحور4,13بدرجة موافق تنتمي إلى الفئة**4,20–3,41** حسب مقياس ليكارت الخماسي و الانحراف المعياري0,677 يشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد العينة وبالتالي تقارب وجهات نظر لأفراد العينة حول عبارات الثقافة التنظيمية وهذا يدل على انه هناك ارتكاز التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي.

جدول رقم (3–12): يمثل عبارات عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي.

العبارة	التكرار والنسب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه
16–يؤدي العاملون في مؤسستكم الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	ت	–	08	08	20	04	3.50	0.934	موافق
	%	–	20.0	20.0	50.0	10.0			
17–تتوفر لدى العاملين في مؤسستكم الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة إنجاز بعض الأعمال المطلوبة.	ت	–	06	03	22	09	3.85	0.949	موافق
	%	–	15.0	7.5	55.0	22.5			
18– يطـور العـاملين مهـاراتهم وأدائهم بشكل مستمر.	ت	–	03	06	19	11	4,00	0,877	موافق
	%	–	7.5	15.0	47.5	30.0			
19– نجاح أو فشل إدارة مؤسستكم يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها.	ت	–	05	03	21	11	3.95	0,932	موافق
	%	–	12.5	7.5	52.5	27.5			
20– توجد مبادرة لدى مؤسستكم في تقديم الآراء والمقترحات التي تساهم في تطوير الأدا	ت	–	07	08	21	04	3.55	0.904	موافق
	%	–	17.5	20.0	52.5	10.0			
21– يحدد نظام تقييم الأداء بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى العاملين.	ت	–	03	16	16	05	3.58	0.813	موافق
	%	–	7.5	40.0	40.0	12.5			
22– يحسن العاملون لدى مؤسستكم المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة.	ت	01	04	08	19	08	3.72	0.987	موافق
	%	2.5	10.0	20.0	47.5	20.0			
23– يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشاكل العمل في مؤسستكم.	ت	–	05	03	21	11	3.95	0.932	موافق
	%	–	12.5	7.5	52.5	27.5			
24– تعمل عملية الأداء بتنظيم وتنسيق الواجبات والمهام بين الوظائف في مؤسستكم	ت	–	05	02	22	11	3.97	0.920	موافق
	%	–	12.5	5.0	55.0	27.5			
25–التقييم الإيجابي للموظفين في كثير من الأحيان يحفزهم.	ت	01	04	05	23	07	3.78	0,947	موافق
	%	2.5	10.0	12.5	57.5	17.5			
26– الآليات المستخدمة في عملية تقييم أدا العاملين تزيد من فعالية هذه العملية.	ت	–	02	06	24	08	3.95	0.749	موافق
	%	–	5.0	15.0	60.0	20.0			
27– يحقق تقييم الأداء الوظيفي في الكشف	ت	–	02	03	23	12	4.13	0.757	موافق

الاحتياجات التدريبية في سبيل تطوير أداء الموظفين في مؤسستكم.	%	–	5.0	7.5	57.5	30.0			
28– يساعد تقييم الأداء في تفادي الإنحرافات والوصول إلى	ت	–	01	08	23	08	3.95	0.714	موافق
	%	–	2.5	20.0	57.5	20.0			
29– تتولى مؤسستكم اهتماما بتطبيق ومتابعة تقييم الأداء.	ت	01	03	03	23	10	3.95	0.932	موافق
	%	2.5	7.5	7.5	57.5	25.0			
الدرجة الكلية للمحور							3.84	0.43	موافق بشدة

المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات **spss**

اشتمل هذا المحور على 14عبارات تقيس بمجملها اتجاهات أفراد عينة الدراسة لمحور الأداء الوظيفي و الجدول أعلاه يوضح لنا قيمة المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا المحور3.84بدرجة موافق ينتمي إلى الفئة**4,20–3,41** حسب مقياس ليكارت الخماسي و الانحراف المعياري0,743 يشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد العينة وبالتالي تقارب وجهات نظر لأفراد العينة حول عبارات الأداء الوظيفي وهذا يدل على انه هناك ارتكاز الأداء الوظيفي على التغيير التنظيمي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

من خلال النتائج المتوصل إليها سابقا سنحاول اختبار نتائج الدراسة الميدانية t-teste والتي جاءت على النحو التالي:

أولا: الفرضية الأولى

*** اختبارOne Sample T.TEST**

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق إلى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتطبيق اختبار **T** للعينة الواحدة **One SampleTTest** لاختبار كل محور والبحث عن إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

– **الفرضية الصفرية**:الوسط الحسابي لا يختلف عن الوسط الفرضي.

– **الفرضية البديلة**: الوسط الحسابي يختلف عن الوسط الفرضي.

الجدول رقم(3-13): يمثل اختبار T للتغيير التنظيمي

N = 40							
المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t-test	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة	الدلالة
التغيير التنظيمي	3.64	0,45	39	9.04	0.001	0.05	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات **spss**

نلاحظ من خلال الجدول (**3-13**)من خلال ملاحظتنا لهذه المؤشرات (الوسط الحسابي الحقيقي والفرضي) نراها مختلفة في المقدار.

ولبيان حقيقة هذه الفروق استخدمنا الاختبار المعلمي (اختبار **T** ستيودنت لعينة واحدة) حيث جاءت قيم(**T-test**)المحسوبة بمقدار(**9.04**) وباحتمالية خطأ (**P-Value/Sig**) بلغت(**0.1%**) وهي أقل من مستوى الدلالة (المعنوية) **5%**(نرفض H_0 ونقبل H_1)، وهذا يدل على أن الوسط الحسابي يختلف عن الوسط الفرضي بمعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم الوسطين وفي اتجاه الوسط الأكبر (الوسط الحسابي الحقيقي) باحتمال (**P-Value ÷ 2 = 00**)،وبالتالي مستوى التغيير في المؤسسة مرتفع.

* اختبار One Sample T.TESTE

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق إلى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتطبيق اختبار **T** للعينة الواحدة**One Sample T Test** لاختبار كل محور والبحث عن إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

– الفرضية الصفرية:الوسط الحسابي لا يختلف عن الوسط الفرضي.

– **الفرضية البديلة**: الوسط الحسابي يختلف عن الوسط الفرضي.

الجدول رقم(3-14): يمثل اختبار T للأداء الوظيفي

N = 40								
المحور	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	لانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t-test	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة	الدلالة
الأداء الوظيفي	03	3.84	0.43	39	12.43	0.001	0.05	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات **spss**

نلاحظ من خلال الجدول (**3-14**) أن الوسط الحسابي لمحور التغيير التنظيمي بلغ (**53.82**) بانحراف معياري (**6.02**) في حين أن الوسط الفرضي بلغ(**3**)، ومن خلال ملاحظتنا لهذه المؤشرات (الوسط الحسابي الحقيقي والفرضي) نراها مختلفة في المقدار.

ولبيان حقيقة هذه الفروق **استخدمنا** الاختبار المعلمي (اختبار **T** ستيودنت لعينة واحدة) حيث جاءت قيم(**T-test**)المحسوبة بمقدار(**12.43**) وباحتمالية خطأ (**P-Value/Sig**) بلغت(**00%**) وهي أقل من مستوى الدلالة (المعنوية) **5%**(نرفض H_0 ونقبل H_1)، وهذا يدل على أن الوسط الحسابي يختلف عن الوسط الفرضي بمعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم الوسطين وفي اتجاه الوسط الأكبر (الوسط الحسابي الحقيقي) باحتمال (**P-Value ÷ 2 = 00**)،وبالتالي مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة مرتفع.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية:

***الفروق في مستوى التغيير والأداء الوظيفي تبعا لمتغير الجنس:**

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 في مستوى التغيير والأداء الوظيفي تبعا لمتغير الجنس.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 في مستوى التغيير والأداء الوظيفي تبعا لمتغير الجنس.

– الجدول (3–15):يبين الفروق في مستوى التغيير والأداء الوظيفي تبعا لمتغير الجنس.

المحور	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية	قيمة Sig	مستوى الدلالة	الدلالة
التغيير	ذكر	54.65	7.38	0.01	38	0.99	0.05	غير دال
	أنثى	54.64	5.66					
الأداء	ذكر	54.31	5.42	0.69	38	0.50	0.05	غير دال
	أنثى	52.93	7.13					

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات **spss**

من خلال الجدول رقم(3–15) نلاحظ بالنسبة لحور التغيير أن قيمة الوسط الحسابي للذكور بلغت (**54.65**) بانحراف معياري (**7.38**)بينما بلغت قيمة الوسط الحسابي للإناث (**45.64**)بانحراف معياري (**5.66**)، ومن خلال ملاحظتنا لهذه المؤشرات نراها مختلفة في القيمة والمقدار للجنسين.

أما بالنسبة لمحور الأداء الوظيفي نلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي للذكور بلغت (**54.31**) بانحراف معياري (**5.42**)بينما بلغت قيمة الوسط الحسابي للإناث (**52.93**)بانحراف معياري (**7.13**)، ومن خلال ملاحظتنا لهذه المؤشرات نراها مختلفة في القيمة والمقدار للجنسين.

ولبيان حقيقة هذه الفروق **استخدمنا** الاختبار المعلمي (اختبار **T**ستيودنت للعينات المستقلة) حيث جاءت قيم (**T–test**)المحسوبة لمحور التغيير بمقدار (**0.01**)وباحتمالية خطأ (**P–Value/Sig**) بلغت (**99%**)وهي أكبر من مستوى الدلالة (المعنوية) **5%**، كما جاءت قيم (**T–test**)المحسوبة لمحور الأداء الوظيفي بمقدار (**0.69**) وباحتمالية خطأ (**P–Value/Sig**) بلغت (**50%**) وهي أكبر من مستوى الدلالة (المعنوية) **5%**، أي أننا نقبل الفرض الصفري H_0 وهذا معناه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 في مستوى التغيير والأداء الوظيفي تبعا لمتغير الجنس.

***الفروق في مستوى التغيير والأداء الوظيفي تبعا لمتغير العمر:**

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 في مستوى التغيير والأداء الوظيفي تبعا لمتغير العمر.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 في مستوى التغيير والأداء الوظيفي تبعا لمتغير العمر.

– الجدول (3–16): يبين الإحصاءات الوصفية لمحوري التغيير والأداء الوظيفي حسب العمر.

المحور	العمر	الوسط الحسابي	نحراف المعياري
التغيير	أقل من 30	57,71	7,56
	من 30 إلى 40	53,37	17,9
	من 40 إلى اقل من 50	654,8	25,3
	أكثر من 50	53,33	4,04
الأداء الوظيفي	اقل من 30	655,8	56,1
	من 30 الى 40	651,50	66,3
	من 40 الى اقل من 50	655,21	35,7
	اكثر من 50	55	1,73

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات **spss**

– الجدول (3–17): يبين تحليل التباين الأحادي للفروق في محوري التغيير والأداء الوظيفي تبعا للعمر.

البيانات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	الاحتمالية Sig
التغيير التنظيمي	بين المجموعات	97,54	3	32,51	0.70	0.56
	داخل المجموعات	1681,56	36	46,71		
	المجموع	1779,1	39			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	146,56	3	48,85	1.39	0.26
	داخل المجموعات	1265,21	36	35,14		
	المجموع	1411,77	39			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات**spss**

تم اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المستجوبين حول المحور الأول والثاني حسب متغير العمر، والنتائج المبينة في الجدول أعلاه والذي يبين قيمة **F** المحسوبة للمحاور عند مستوى دلالة 0.56 و0.26 على التوالي أكبر من 0,05 أي أننا نقبل الفرض الصفري $\mathbf{H_0}$بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 في مستوى التغيير والأداء الوظيفي تبعا لمتغير العمر.

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

H0:للتغيير أثر غير دال إحصائيا في الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05

H1: للتغيير أثر دال إحصائيا في الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05

الجدول(3-18): يوضح الانحدار الخطي بين أبعاد المتغير المستقل(التغيير) والمتغير التابع(الأداء الوظيفي)

المتغير المستقل		الأداء الوظيفي							
		معامل الانحدار	اختبار ستيودنت		معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة a	فيشر F	مستوى الدلالة sig
			قيمة t	Sig					
أبعاد التغيير	B	47,28	5,41	0,00	0.28	0.08	0,05	0.58	0.71
	X	2,10-	-0,24	0,81					
		,500	0,82	0,41					
		,890	0,86	0,40					
		-1,55	-0,55	0,59					
		1,05	0,39	0,70					

B: الثابتConstatn

X_1 :الهيكل التنظيمي.

X_2 :التكنولوجيا.

X_3 :الجانب البشري.

X_4 : الاتجاهات العاملين.

X_5 :مقاومة العاملين.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات **spss**

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

- معامل الارتباط بين أبعاد التغيير والأداء الوظيفي يساوي **0.28** وهو يدل على وجود ارتباط طردي بينهما،أي أن أبعاد التغيير تؤثر بنسبة **8%**في تطوير الأداء الوظيفي.
- معامل التحديد R^2=0.08 والذي يعني أن أبعاد التغيير استطاعت أن تفسر ما مقداره **8%**

من المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي.

- F=0.58 باحتمالية 0.71وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 هذا يدل لا وجود علاقة ووجود أثر غير معنوي بين أبعاد التغيير والأداء الوظيفي،وبذلك لا يمكن وضع المعادلة التنبؤية (للأداء الوظيفي)، بدلالة (أبعاد التغيير).

خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على تعريف لمؤسسة سونلغاز المدية بمختلف أقسامها وكذا الهيكلية الإدارية التي تسير وفقها، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الاستمارة التي وزعناها على عينة من العمال والتي تحتوي على محورين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية:

ما مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين؟ بعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب: النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الإنحرافيات المعيارية، اختيار التوزيع الطبيعي، اختيار ألفا كرونباخ، تحليل التباين، ثم قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتأكد لنا أهمية أحد أبعاد التغيير التنظيمي المتمثل في التغيير الذي يشمل الجانب البشري وأحد الوسائل الداعمة له والمتمثل في أساليب التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي في إنجاح الأداء الوظيفي.

من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة يمكن القول أن عملية التغيير التنظيمي هي من أهم العمليات الإدارية التي كانت ولا تزال من بين الطرق التي من خلالها يتسنى للفرد (العامل) عموما والمنظمة خصوصا من تحقيق أهدافها للوصول إلى غايتيها بأقل جهد تكلفة ممكنة.

إن نجاح المنظمة في إدخال التغييرات يتطلب تدخل العنصر البشري، وهو أحد أهم العوامل المؤثرة والمحددة لنجاح أو فشل التغيير التنظيمي،ينبغي أن تبدأ عملية التغيير من تغيير وجهة نظر الإدارة للعامل من خلال الشراكة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات وتخصيص دورات تدريبية له. والأخذ بالجهود التي يبذلها وهذا ما يؤدي إلى تمكين العاملين،بحيث يرون مصلحتهم من مصلحتها وضررها من ضرره.

كما أن التغيير التنظيمي يشمل جوانب المنظمة المتعددة سواء كانت وظائفها أو هياكلها التنظيمية أو سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم، أو إجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة.كما أن هناك العديد من المشكلات التي تعيق التغيير وتحد من فعالية برامجه، وتعتبر مقاومة الأفراد للتغيير من بين المعوقات وهذا يعود لجهل العاملين بأهداف التغيير ونتائجه.

ولوضع الدراسة محل التطبيق ،قمنا بإسقاطها على الواقع العملي لمؤسسة سونلغاز "المدية"، من خلال توزيع استمارة استبانة على عينة من العاملين بالمؤسسة.

اختبار صحة الفرضيات:

ومن أجل الإجابة على التساؤلات المنبثقة من السؤال الرئيسي، وضعنا مجموعة من الفرضيات وضعت للاختبار، وكانت الإجابة عنها كالاتي:

- نصت الفرضية الأولى على أن عملية التغيير التنظيمي حركة انتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل النظري، حيث أن المنظمة تقوم بإحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية؛

- نصت الفرضية الثانية على أن هناك مستوى في التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، ومن خلال النتائج الموضحة في الجداول السابقة والتفسيرات المقدمة فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية أي أن مستوى التغيير التنظيمي والأداء مرتفع من خلال أراء العاملين في المؤسسة

– نصت الفرضية الثانية علىأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات العاملين بالمؤسسة نحو محاور البحث باختلاف الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة. فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية، حيث أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا في التغيير والأداء تعزى لمتغيرات سابقة الذكر.

– نصت الفرضية الثالثة على أنه للتغيير التنظيمي أثر على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، فقد تم إثبات هذه الفرضية أنه توجد علاقة بين أبعاد التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي بدون دلالةمعنوية متمثلة ب8

نتائج الدراسة.

بالرغم من كثرة الأبحاث والدراسات التي تناولت مفهوم التغيير التنظيمي إلا أنه يبقى من المواضيع الحديثة القابلة للبحث،نتيجة تجدد وتزايد حاجة المؤسسات المعاصرة والأفراد إليه وتعدد مداخله ومجالاته واستراتيجياته. وهو ما يترك المجال مفتوحا أمام الباحثين لبحث في عوامل نجاح التعيير التنظيمي. وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن أحد أهم مفاتيح نجاح التغيير هو العنصر البشري.

1– التغيير التنظيمي يمكن تحققه من خلال بعض المتطلبات، بالتركيز والاهتمام بالعاملين.

2– التغيير التنظيمي أمر حتمي وضرورة لا يمكن للمؤسسات تجاهله، اذ يعتبر مواكبة للتغيرات والمستجدات وتماشيا مع الظروف السائدة في العالم.

3– وجود تغييرات على المستوى الهيكلي ومستوى الانتاج كنتيجة حتمية على وجود تغيير في أهداف المؤسسة.

4– طموح المؤسسة وقدرتها على الابداع والابتكار الخلاق تمثل نقطة الانطلاق آفاق التميز وذلك من خلال اجراء التغيير التنظيمي الفعال.

5– إن أداء الفرد في العمل هوا محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء ومع إدراكه لمحتوى عمله ودوره الوظيفي.

6– يتجسد الأداء بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة.

7– تعتمد المؤسسة من أجل انجاح التغيير التنظيمي وتخفيف من مقاومته من طرف العاملين على الاستراتيجية متبعة في احداثه.

التوصيات:

1-اهتمام بشكل جدي بالتغيير الذي في داخل المؤسسة كجانب أساسي في تحقيق أي تغيير أو تطوير للمؤسسة، سواءا كان تنظيميا، هيكليا أو تكنولوجيا، فالتغيير قبل أن يكون في الهياكل ،الأنشطة ،الجوانب المادية علي أهميتها ،يجب أن يشمل أولا الفرد في حد ذاته باعتباره هو من يقوم بتنفيذه، ويتحمل نتائجه، وهو ما يجعل من عملية التغيير تبدأ من الفرد نفسه.

2-ينبغي على المؤسسة أن تعتمد علي هياكل تنظيمية أكثر مرونة وأن تبتعد عن الهياكل التقليدية، وكذلك الابتعاد عن الهياكل السلطوية التي تكرس مركزية السلطات، بدلا من اللامركزية والانفتاحية المرونة التي تدعم عمليات التغيير التنظيمي.

3-إشراك بعض العاملين في عملية التغيير التنظيمي وتنفيذه، وجعلهم جزء لا يتجزأ منه، لأن مشاركة العاملين في هذا التغيير ستجعلهم أكثر إدراكا لأهدافه ونتائجه وكيفية تنفيذه، والمشكلات التي يمكن أن تحد من فعاليته.

4-إفساح المجال للعامل لكي يبدي رأيه في العمل بدون قيود ، ومنحه الفرصة لكي يبدع في العمل ، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال عقد اجتماعات دورية بين المديرين والمرؤوسين لتبادل وجهات النظر.

5-تطوير أساليب التحفيز بأنواعها المختلفة، ومحاولة الربط بين عملية التغيير وتحقيق مصلحة العاملين وحتي يطمئن العامل بأن التغيير كان يضر بمصلحه وامتيازاته

6-من المهم في الأخير إبراز نتائج التغيير للعاملين لتكون لهم دافع في المستقبل بتقديم أداء أعلى مما سبق، مع الحرص أن تكون مخرجات التغيير ذات جودة عالية.

7-اختيار مؤسسة الوقت المناسب لإحداث التغيير حسب الظروف المحيطة بها(داخلية أو خارجية).

8-تفعيل قنوات الاتصال بين العمال والادارة من خلال الاستماع إلى انشغالاتهم.

9-من الضرورة على سونلغاز المدية الأخذ بعين الإعتبار عند إجراء عملية التغيير التنظيمي تحسين الأحوال المادية والوظيفية للعاملين.

10- توعية وتثقيف العاملين الذين يترددون في قبول التغيير التنظيمي من خلال التواصل معهم واقناعهم بأهميته في تعزيز النجاح.

أفاق الدراسة:

إن هذه الدراسة قد حاولت معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة، ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع بكل أبعاده، وبهذا الصدد أثارت انتباهنا عدة مواضيع يمكن أن تكون مواضيع بحث مستقبلا من طرف الباحثين، وتتمثل في الإشكاليات التالية:

1– فعالية دراسة الثقافة التنظيمية علاقتها بالتغيير التنظيمي؟

2–فعالية الرضا الوظيفي على تقليل من مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي؟

3– دور القيادة التنظيمية على نجاح عملية التغيير التنظيمي؟

4– تحليل مواقع التغيير التنظيمي في الجامعات الجزائرية؟

5–أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي؟

قائمة المصادر و المراجع :

أولا: القرآن الكريم.

1. سورة الأنفال الآية 53.
2. سورة الرعد الآية 11.
3. عبد الرحمان بن ناصر السعدي، تسيير الكريم الرحمان في تفسيير كلام المنان، مكتبة الصفاء، الطبعة الأولى، القاهرة 2002.

ثانيا: القواميس والمعاجم

1. محمد الدين الفيروز، آبادي القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2008.

ثالثا: الكتب.

1. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي،مدخل بناء المهارات**، الطبعة السابعة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000.
2. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
3. أحمد يوسف دودين، **إدارة التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع المطبعة العربية ، عمان الأردن، ، 2014.
4. بلال خلف السكراتة ،**التطوير التنظيمي والإداري**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2009.
5. جمال الدين لعويسات، **السلوك التنظيمي والتطوير الإداري**، دار هومة، الجزائر، 2005.
6. جمال عبد الله محمد، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
7. حامد محسن منظور العالي، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، دار وائل، الأردن، سنة 2007، ص 471.

8. حسن إبراهيم بلوط، **المباديء والإتجاهات في إدارة المؤسسات**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للنشر، لبنان بيروت سنة 2005.
9. حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
10. حسن محمد احمد مختار، **إدارة التغيير التنظيمي**، الطبعة الثالثة، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات،مصر 2014.
11. حسين حريم، **السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال**، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر و والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
12. حسين محمود حريم، **تصميم مؤسسة: الهيكل التنظيمي واجراءات العمل**، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
13. خالد احمد الصرايرة سلامة، **التماثل التنظيمي والاداء الوظيفي والشعور بالأمن في الادارات والجامعات**،دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2010.
14. خضر مصباح الطيطي، **ادارة التغيير**، الطبعة الاولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، عمان،2010.
15. دان كوهين (معتز سيد عبد الله مترجم)، **أسس التغيير التنظيمي**، الطبعة الاولى، اشراك للطبعة والنشر والتوزيع الطبعة الاولى، 2009.
16. زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، الطبعة الاولى، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
17. سعد على ريحان المحمدي، **الادارة الاستراتيجية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2006.
18. عبد الباري ابراهيم درة وآخرون، **ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحنى نظمى)**، الطبعة الاولى، دار النشر، الأردن، 2008.
19. كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 2000.

20. صلاح الدين محمد الباقي، **إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية مصر، 2005.

21. نزار عوني اللبدي، **تنمية الأداء الوظيفي والإداري**، الطبعة الأولى، دار جلسة ناشرون وموزعون، المملكة الأردنية الهامشية، عمان، 2015.

22.

23. عصمت سليم القرالة، **الحكمانية في الأداء الوظيفي**، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

24. علاء فرج الطاهر، **إدارة المعلومات والمعرفة**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

25. فريد النجار، **التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

26. فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، 2008.

27. كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، الطبعة الثانية المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 2000.

28. كمال محمد المغربي، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الرابعة، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010.

29. لوكيا الهاشمي، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الثانية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر،2006.

30. محمد الصيرفي، **إدارة التغيير**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، الإسكندرية، 2006.

31. محمد بن يوسف النمران العطيات، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير**،الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

32. محمد سلمان العميان، **التطوير التنظيمي في منظمة الأعمال**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، سنة 2008

33. ماجدة العطية، **سلوك المنظمة سلوك الأفراد والجماعة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

34. محمد الريس العامري، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، الطبعة الأولى، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، مصر، 2015.

35. محمد إسماعيل بلال، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2009.

36. محمد جمال الكفافي، **الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية**، الطبعة الأولى، الدار الثقافية للنشر، مصر، 2007 .

37. مرسي جمال، **الثقافة التنظيمية والتغيير**، الطبعة 16، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

38. مدحت أبو النصر، **الأداء الإداري المتميز**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة، مصر،سنة2008

39. مصطفى ربحي، **أسس الإدارة المعاصرة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

40. ناصر قاسمي، **دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

41. عباس سهيلة محمد، **إدارة الموارد البشرية** ، مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان، سنة 2003

42. صفوت فرج، **القياس النفسي**، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، مصر، الطبعة السادسة، 2007.

رابعا: الأطروحات والرسائل والمذكرات :

الأطروحات

1. سماتى حاتم، **واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام(LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعين (دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت، بسكرة)**، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الخيضر بسكرة الجزائرية، 2018/2017.

2. علاوي عبد الفتاح، **استراتيجية التغير التنظيمي على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة شركة سونلغاز– وحدة الأغواط)**، أطروحة دكتوراه،تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3،الجزائر، 2012-2013

رسالة ماجيستر:

1. بلقرع فاطنة، **التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين(دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الجلفة)**، رسالة ماجيستر، تخصص إقتصاد التطبيقي في المالية وإدارة الأعمال، جامعة المدية، الجزائر 2010-2011.
2. ريم بنت عمر بنت منصور الشريف، **دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)**،رسالة ماجيستر، تخصص إدارة، المملكة العربية السعودية، 2015.
3. سوفي نبيل، **دراسة تحليلية إتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة (موظف خزينة ولاية جيجل)**، رسالة ماجيستر تخصص تسير الموارد البشرية، جامعة منتوري-قسنطينة ،الجزائر، 2006-2007.
4. شامي صليحة، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس** رسالة ماجيستر، تخصص تسيير المنظمات، 2010/2009.
5. شتاتحة عائشة، **إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة**، رسالة ماجيستر، إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006-2007.
6. عون فتحي خليل عبيد، **واقع إدارة التغيير التظيمي وأثارها على أداء العاملين(وزارة الصحة الفلسطينية دراسة حالة مجمع الشفاء والطب الجامعة الإسلامية)**، رسالة ماجيستر، تخصص إدارة أعمال، غزة فلسطين، 2009.
7. نادر حامد عبد الرزاق، **تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات فلسطينية من جهة نظر العاملين**، رسالة ماجيستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة،الأزهر ،غزة 2010-2011.

مذكرة ماستر:

1. بن عروج مباركة، **حنان سهام، خصائص القائد ودورها في نجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة(دراسة** حالة مؤسسة بوفال "البرواقية")،تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، مذكرة ماستر، 2016-2017.

2. عبد الرحيم بن يحيى، **أثر المناخ التنظيمي على كبح ضغوطات العمل لتحقيق الأداء الوظيفي**، مذكرة ماستر، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة المدية، الجزائر، 2013-2014.
3. عبدالصمد التوايتية، إستراتيجية **التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المكتبات الجامعية مكتبة الدكتور عروة بجامعة الأمير عبد القادر**، مذكرة ماستر، تخصص العلوم الإسلامية، بقسنطينة- انموذجا، تبسة، الجزائر، 2016.
4. محمد شاطري، **دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية** والتجارية **وعلوم التسيير الموارد البشرية، وعلوم التسيير**، تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.
5. نادر حامد عبد الرزاق، **تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات (فلسطينية من وجهة نظر العاملين)**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، بغزة، سنة 2011-2010
6. نجيب سبع، **أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الإقتصادية (دراسة ميدانية** بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز)، مذكرة ماستر، تخصص تسيير المؤسسة، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2017.
7. يوسفي كريمة، بربيع صبرينة، **أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز التغيير التنظيمي(دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية)**،تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة المدية، الجزائر، 2016-2017

خامسا: المجلات:

1. إياد محمد عبد الكريم الرحيم، **التغيير التنظيمي للبقاء والتكييف دراسة تطبيقية في شركة المبيعات النفطية**، مجلة التقني، المجلد العشرون، العدد الثاني، 2007.
2. قرماش وهيبة ،**مقومات الإبداع ودوروها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية معهد التربية البدنية والرياضية مجلة علمية** العدد الثامن، جوان 2014 ص14.

3. عمر سرار، **التأثير التمكين على أداء العاملين في المؤسسة،** مجلة البحوث والدراسات العلمية، مجلة علمية سنوية محكمة عن جامعة الدكتور يحي فارس، العدد السابع، جوان 2013.
4. ناجي حسين ناجي الشريف، **الأداء الوظيفي(لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران)**، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد، العدد 8 آب، 2017.
5. محمد بن سعيد العمري، **أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي،** المجلة العربية للإدارة، مج 37، ع4،ديسمبر 2017.ا

سادسا: الكتب بالفرنسية.

1. Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009.

سابعا: مواقع الإنترنت:

1. **Quran.ksu.edu.sa/tafseer/saadi/sura13-aya11.html à H 12 :59 date 19/05/2019.**

الملحق رقم 1

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

الموضوع: استبيان

أخي الكريم أختي الكريمة يسرنا لان نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي تقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في "إدارة أعمال" بعنوان "دور التغيير التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز مجمع سونلغاز". وتهدف هذه الدراسة للحصول على المعلومات الضرورية حول التغيير التنظيمي وذلك لمعرفة مدى دوره في تطوير الأداء الوظيفي، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة الإستبيان الدقة، مع العلم بأنه ليس هناك سؤال صحيح وأخر خاطئ، لذلك نأمل أن تولوا هذا الإستبيان اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها .ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وتفضلوا بقبول فائق التقدير والإحترام.

التعاريف الاجرائية:

التغيير التنظيمي: هو إجراء تعديلات جزئية أو جذرية أو جذرية أو كل أبعاد المؤسسة (الهيكلية، التكنولوجية ، والوظيفية) من أجل الإنتقال بها إلى وضع أفضل يتماشى وأهداف المؤسسة ومستجدات العصر.

الأداء الوظيفي:تفاعل سلوك الموظف حين أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده ووقته.

معلومات عامة

يرجى وضع علامة (×) في الخانة المناسبة

الجنس:

ذكر ☐ ☐

العمر:

أقل من 30 ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة ☐

المستوى التعليمي:

ثانويفأقل ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐

المستوى الوظيفي:

اطار ☐ عون تحكم ☐

سنوات الخبرة:

أقل من سنواتمن 5 سنة إلى أقل من 10 سنة ☐

من10 سنوات إلى أقل من 15 سنة من15 سنة فأكثر ☐

المحور الأول:التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين :ضع العلامة (×) في المكان المناسب

الرقم		محتوى العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	التغيير في الهيكل التنظيمي	التغييرات في هيكل التنظيمي في مؤسستكم يساعد على تقسيم العمل والمسؤوليات.					
2		تقوم إدارة مؤسستكم بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا بشكل مدروس.					
3		يوجد رضا عام في مؤسستكم على الهيكل التنظيمي الحالي.					
04	التغيير في التكنولوجيا	التطورالتكنولوجيدفعبمؤسستكمبتبنيعملية التغيير .					
05		تتسمالإمكاناتالتكنولوجيةالمتوفرةبالكفاءةالعالية					
06		التكنولوجيا المتاحة أدت إلى تقليل الجهد، توفير الوقت، تحسسن الأداء.					
07	التغيير في الجانب البشري	تخصص إدارة مؤسستكم جزء كبير من ميزانيتها لتطوير أداء العاملين.					
08		تقدم إدارة مؤسستكم حوافز مادية ومعنوية لتحقيق التغيير					
09		تتم عملية الترقية في مؤسستكم بناءا على تحسن أداء الموظف.					
10	التغيير في اتجاهات العاملين	تأخذ مؤسستكم بعين الإعتبار قيم وعادات الموظفين في عملية التغيير.					
11		توفر إدارة مؤسستكم قيادة فعالة لإنجاح التغيير المطلوب.					
12		يجد بحث مستمر في مؤسستكم عن أفضل الأساليب لإنجاح عملية التغيير التنظيمي.					

13	التغيير في مقاومة التغيير	تميل إدارة مؤسستكم للتوصل لحلول وسط مع مقاومة التغيير التنظيمي.					
14		تحفز إدارة مؤسستكم العاملين لتبني عملية التغيير التظيمي للحد من مقاومته.					
15		إشراك العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي يقلل من مقاومته.					

المحور الثاني: الأداء الوظيفي :ضع العلامة (×) في المكان المناسب

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يؤدي العاملون في مؤسستكم الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.					
02	تتوفر لدى العاملين في مؤسستكم الجاهزية والإستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة إنجاز بعض الأعمال المطلوبة.					
03	يطور العاملين مهاراتهم وأدائهم بشكل مستمر.					
04	نجاح أو فشل إدارة مؤسستكم يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها					
05	توجد مبادرة لدى مؤسستكم في تقديم الأراء والاقتراحات التي تساهم في تطوير الأداء					
06	يحدد نظام تقييم الأداء بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى العاملين.					

07	يحسن العاملون لذى مؤسستكم المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة.					
08	يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشاكل العمل في مؤسستكم.					
09	تعمل عملية تقييم الأداء بتنظيم وتنسيق الواجبات والمهام بين الوظائف في مؤسستكم.					
10	التقييم الإيجابي للموظفين في كثير من الأحيان يحفزهم.					
11	الآليات المستخدمة في عملية تقييم أداء العاملين تزيد من فعالية هذه العملية.					
12	يحقق تقييم الأداء الوظيفي في الكشف عن الإحتياجات التدريبية في سبيل تطوير أداء الموظفين في مؤسستكم.					
13	يساعد تقييم الأداء في تفادي الإنحرافات والوصول إلى مستوى أداء الفعال.					
14	تتولى مؤسستكم اهتماما بتطبيق ومتابعة عملية تقييم الأداء					

الملحق رقم 2

Statistics

رقم الجنس

N	Valid	40
	Missing	0

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	26	65,0	65,0	65,0
	انثى	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Statistics

		العمر	المستوى التعليمي	المستوى الوظيفي	سنوات الخبرة
N	Valid	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 30	7	17,5	17,5	17,5
	من 30 الى 40	16	40,0	40,0	57,5
	من 40 الى اقل من 50	14	35,0	35,0	92,5
	اكثر من 50	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي او اقل	4	10,0	10,0	10,0
	تقني سامي	14	35,0	35,0	45,0
	ليسانس	14	35,0	35,0	80,0
	مهندس	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اطار	15	37,5	37,5	37,5

	عون تحكم	25	62,5	62,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	12	30,0	30,0	30,0
	من 5 الى 10	10	25,0	25,0	55,0
	من 10 الى 15	5	12,5	12,5	67,5
	اكبر من 15	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
التغييرات في هيكل التنظيمي في مؤسستكم يساعد على تقسيم العمل والمسؤوليات	40	3,93	,917
تقوم إدارة مؤسستكم بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا بشكل مدروس	40	3,90	,955
يوجد رضا عام في مؤسستكم على الهيكل التظيمي الحالي	40	3,92	,997
التطور التكنولوجي دفع بمؤسستكم بتبني عملية التغيير	40	2,92	,971
تتسم الإمكانات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية	40	3,28	,987
التكنولوجيا المتاحة أدت إلى تقليل الجهد،توفير الوقت ،تحسن الأداء	40	3,07	,944

تخصص إدارة مؤسستكم جزء كبير من ميزانيتها لتطوير أداء العاملين	40	3,07	,944
تقدم إدارة مؤسستكم حوافز مادية ومعنوية لتحقيق التغيير	40	3,70	,992
تتم عملية الترقية في مؤسستكم بناءا على تحسن أداء الموظف	40	3,90	,982
تأخذ مؤسستكم بعين الإعتبار قيم وعادات الموظفين في عملية التغيير	40	3,72	,987
توفر إدارة مؤسستكم قيادة فعالة لإنجاح التغيير المطلوب	40	3,72	,960
يجد بحث مستمر في مؤسستكم عن أفضل الأساليب لإنجاح عملية التغيير التنظيمي	40	4,00	,784
تميل إدارة مؤسستكم للتوصل لحلول وسط مع مقاومة التغيير التنظيمي	40	3,75	,927
تحفز إدارة مؤسستكم العاملين لدى عملية التغيير للحد من مقاومته	40	4,00	,784
إشراك العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي يقلل من مقاومته	40	3,75	,981
Valid N (listwise)	40		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يؤدي العاملون في مؤسستكم الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	40	3,50	,934

تتوفر لدى العاملين في مؤسستكم الجاهزية والإستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة إنجاز بعض الأعمال المطلوبة	40	3,85	,949
يطور العاملبن مهاراتهم وأدائهم بشكل مستمر	40	4,00	,877
نجاح أو فشل إدارة مؤسستكم يعتمد بالدوجة الأولى على أداء موظفيها	40	3,95	,932
توجد مبادرة لدى مؤسستكم في تقديم الأراء والمقترحات التي تساهم في تطوير الأداء	40	3,55	,904
يحدد نظام تقييم الأداء بشكل فعال نقاط والضعف لدى العاملين	40	3,58	,813
يحسن العاملون لدى مؤسستكم المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة	40	3,72	,987
يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشاكل العمل في مؤسستكم	40	3,95	,932
تعمل عملية الأداء بتنظيم وتنسيق الواجبات والمهام بين الوظائف في مؤسستكم	40	3,97	,920
التقييم الإيجابي للموظفين في كثير من الأحيان يحفزهم	40	3,78	,947
الآليات المستخمة في عملية تقييم أداء العاملين تزيد من فعالية هذه العملية	40	3,95	,749
يحقق تقييم الأداء الوظيفي في الكشف عن الإحتياجات التدريبية في سبيل تطوير أداء الموظفين في مؤسستكم	40	4,13	,757
يساعد تقييم الأداء فى تفادي الإنحرافات والوصول إلى مستى أداء فعال	40	3,95	,714

تتولى مؤسستكم اهتماما بتطبيق ومتابعة عملية تقييم الأداء	40	3,95	,932
Valid N (listwise)	40		

Case ProcessingSummary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	40	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,758	15

Case ProcessingSummary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded[a]	0	,0

	Total	40	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,750	14

Case ProcessingSummary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	40	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,749	29

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.

م1	,166	40	,006	,936	40	,023
م2	,110	40	,200*	,974	40	,470
م3	,160	40	,010	,950	40	,070
م4	,154	40	,015	,952	40	,079
م5	,164	40	,007	,917	40	,005
sum	,155	40	,015	,950	40	,069

a. LillieforsSignificance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Correlations

		م1	م2	م3	م4	م5	sum
م1	Pearson Correlation	1	,178	,074	-,073	,254	,464**
	Sig. (2-tailed)		,265	,645	,651	,110	,002
	N	40	40	40	40	40	40
م2	Pearson Correlation	,178	1	-,122	,129	-,141	,335*
	Sig. (2-tailed)	,265		,448	,420	,380	,032
	N	40	40	40	40	40	40
م3	Pearson Correlation	,074	-,122	1	,148	,306	,577**
	Sig. (2-tailed)	,645	,448		,357	,051	,000
	N	40-	40	40	40	40	40
م4	Pearson Correlation	-,073	,129	,148	1	,282	,552**
	Sig. (2-tailed)	,651	,420	,357		,074	,000
	N	40	40	40	40	40	40

م5	Pearson Correlation	,254	-,141	,306	,282	1	,709**
	Sig. (2-tailed)	,110	,380	,051	,074		,000
	N	40	40	40	40	40	40
sum	Pearson Correlation	,464**	,335*	,577**	,552**	,709**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,032	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

One-Sample Statistics

One-Sample Test

Test Value = 45

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التغيير	9,036	39	,000	9,65000	7,4899	11,8101

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التغيير التنظيمي	40	53,8250	6,01659	,95131

One-Sample Test

Test Value = 42

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الاداء	12,430	39	,000	11,82500	9,9008	13,7492

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التغيير	ذكر	26	54,6538	7,38074	1,44748
	انثى	14	54,6429	5,66510	1,51406

الأداء	ذكر	26	54,3077	5,41678	1,06232
	انثى	14	52,9286	7,13026	1,90564

		Levene's Test for Equality of Variances				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed
التغيير	Equal variances assumed	,634	,431	,005	38	,9
	Equal variances not assumed			,005	33,201	,9
الأداء	Equal variances assumed	2,355	,133	,687	38	,4
	Equal variances not assumed			,632	21,267	,5

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,281[a]	,079	-,057	6,18479

a. Predictors: (Constant), مقاومة, التكنولوجيا, الهيكل, الهام, الاتجاهات

b. Dependent Variable: الاداء

ANOVAa

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	111,220	5	22,244	,582	,714[b]
	Residual	1300,555	34	38,252		
	Total	1411,775	39			

a. Dependent Variable: الاداء

b. Predictors: (Constant), مقاومة, التكنولوجيا, الهيكل, الهام, الاتجاهات

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	47,280	8,745		5,406	,000
	الهيكل	-,166	,683	-,064	-,243	,810
	التكنولوجيا	,501	,608	,153	,825	,415
	الهام	,893	1,043	,227	,857	,398
	الاتجاهات	-1,552	2,834	-,417	-,547	,588
	مقاومة	1,050	2,663	,279	,394	,696

a. Dependent Variable: الاداء