

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة البويرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج  
- البويرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين

دراسة حالة مطاحن براح ولاية المسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

- شرفاوي عائشة.

إعداد الطالبة:

- قرميطة زهرة.

لجنة المناقشة:

رئيسا: أ/ حداد

مناقشا: د/ وهابي

مشرفا: أ/ شرفاوي

السنة الجامعية: 2018/2017

# كلمة شكر

اللهم إني أسألك أن تلهمني شكر نعمك وتجعل علمي مخلصا لوجهك

فالحمد والشكر لجلالك وعظيم سلطانتك

قال الرسول الله صلى الله عليه وسلم

واقْتداءً بهذا الحديث الشريف أوجه شكري إلى الأستاذة المشرفة: شرفاوي عائشة التي غمرتني بكرمها ونصائحها وتوجيهاتها، وخاصة دعمها وتفهمها الكبيرين.

إلى كل أساتذتي الكرام في جامعة البويرة

إلى كل زميلاتي وزملائي في قسم إدارة الأعمال

إلى كل عمال وموظفين مؤسسة مطاحن براح لولاية المسيلة، خاصة صاحب المؤسسة براح سمير، والسيد براح عبد الوهاب على مساعدته القيمة

إلى كل من ساعدني وأعانني من قريب أو بعيد

ولو بكلمة، نصيحة أو دعاء

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير مسبقاً لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة والحكم عليها وأتراءها بأرائهم النيرة.

# الإهداء

أهدي ثمرة عملي هذا:

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واقترن رضاها برضى الرحمان وارتبطت  
طاعتها بطاعة الخالق

" أمي الحنون حفظها الله وتمعني بطول عمرها "

إلى من يسر لي طريق العلم و علمني حب العمل والصبر والمثابرة  
إلى الذي أتشرف بحمل اسمه، إلى الذي سهل لي درب الحياة وكان رمزا للعطاء  
إلى الذي أقتدي بخطواته، عينا سهرت ويدا تعبت حق لك الحصاد

" أبي العزيز "

إلى من ترعرت معهم: أختي ريمة أتمنى لك نجاحا أكثر من نجاحي  
أخي إسلام وفقك الله في دراستك وحياتك إن شاء الله وحفظك نورا لبيتنا  
إلى زوجي قرة عيني "وحيد" الذي ساندني لنيل شهادتي

فكان نعم السند والداعم لي

إلى خالتي أغلى ما أملك إلى جدتاي وجدتي، وخالي وكل عماتي وأعمامي، إلى  
مروة وفيصل ويوسف، إلى كل عائلتي فردا فردا.

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
28-1	<b>الفصل الأول: التغيير التنظيمي</b>
2	تمهيد
03	<b>المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي</b>
03	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي
06	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي
08	المطلب الثالث: أسباب التغيير التنظيمي
10	المطلب الرابع: أنواع التغيير التنظيمي
12	<b>المبحث الثاني: أساسيات تطبيق التغيير التنظيمي</b>
12	المطلب الأول: مراحل ومجالات التغيير التنظيمي
16	المطلب الثاني: مستويات ومبادئ التغيير التنظيمي
18	المطلب الثالث: استراتيجيات التغيير التنظيمي
20	المطلب الرابع: عوامل نجاح التغيير التنظيمي ومعوقاته
23	<b>المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي</b>
23	المطلب الأول: تعريف مقاومة التغيير
24	المطلب الثاني: أسباب وأساليب مقاومة التغيير التنظيمي
25	المطلب الثالث: سبل التعامل مع مقاومة التغيير
28	خلاصة
50-29	<b>الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بالتغيير التنظيمي</b>
30	تمهيد
31	<b>المبحث الأول: مفاهيم عامة حول أداء العاملين</b>

31	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
32	المطلب الثاني: محددات أداء العاملين
33	المطلب الثالث: أنواع أداء العاملين
35	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
37	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين
37	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
38	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين
40	المطلب الثالث: خطوات تقييم أداء العاملين
44	المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء وسبل معالجتها
46	المبحث الثالث: أبعاد التغيير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين
46	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية كعامل أساسي لإنجاح التغيير
47	المطلب الثاني: التغيير في نمط الاتصال كوسيلة لرفع أداء العاملين
48	المطلب الثالث: أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين
50	خلاصة
73-51	الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين بمطاحن براح
52	تمهيد
53	المبحث الأول: تقديم مؤسسة براح
53	المطلب الأول: لمحة عن مطاحن براح
53	المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة
54	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمطاحن
56	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية
56	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية وحدود الدراسة
57	المطلب الثاني: مجتمع البحث وأدوات الدراسة
60	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان
67	المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان واتجاهات الآراء
68	المطلب الأول: تحليل العبارات واتجاهات الآراء (التغيير في الهيكل التنظيمي)
69	المطلب الثاني: تحليل العبارات واتجاهات الآراء (الاتصال)
70	المطلب الثالث: تحليل العبارات واتجاهات الآراء (التغيير في الثقافة تنظيمية وفي التكنولوجيا)
71	المطلب الرابع: تحليل العبارات واتجاهات الآراء (دور التغيير على أداء العاملين)

## فهرس المحتويات

73	خلاصة
77-74	الخاتمة
81-78	قائمة المراجع
	الملاحق

- قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
26	أساليب التعامل مع مقاومة التغيير	الجدول رقم 01
61	معاملات الثبات والصدق (طريقة ألفا كرونباخ)	الجدول رقم 02
62	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	الجدول رقم 03
63	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	الجدول رقم 04
64	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	الجدول رقم 05
65	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	الجدول رقم 06
66	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	الجدول رقم 07
67	درجة أهمية بنود الاستمارة	الجدول رقم 08
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمحور الأول	الجدول رقم 09
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمحور الأول	الجدول رقم 10
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمحور الثالث	الجدول رقم 11
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمحور الرابع	الجدول رقم 12

- قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
14	مراحل التغيير التنظيمي حسب (Kurt Lewin)	الشكل رقم 01
17	مستويات التنظيم (المنهج المتكامل)	الشكل رقم 02
33	محددات أداء العامل	الشكل رقم 03



49	أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين	الشكل رقم 04
54	الهيكل التنظيمي لمطاحن براح	الشكل رقم 05
60	النموذج النظري للدراسة.	الشكل رقم 06
62	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	الشكل رقم 07
63	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	الشكل رقم 08
64	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	الشكل رقم 09
65	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم 10
66	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب طبيعة الوظيفة	الشكل رقم 11

مقدمة

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

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

وبالتالي يمكن القول أنّ التغيير التنظيمي عملية مستمرة تحمل دائما التجديد والتطوير، وهو بذلك يتلاءم مع طبيعة والمنطق التي تقوم عليه الحياة، فما كان على الأفراد والمنظمات سوى التكيف مع هذا التغيير وإيجاد الطرق والوسائل لمعايشته وتوجيهه بالاتجاه الذي يخدم كل من مصالح الفرد والمنظمة على حد سواء.

من خلال العرض السابق تظهر ملامح إشكالية هذا البحث والتي يمكن صياغتها في شكل سؤال محوري تدور حوله الدراسة وتهدف للإجابة عليه وهو: "ما هو أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين؟" وقصد تسهيل الإجابة على الإشكالية البحث قمنا بتقسيمها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم التغيير التنظيمي؟
- ما مفهوم أداء العاملين وعلاقته بالتغيير التنظيمي؟
- ما هو واقع التغيير التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن براح؟

#### الفرضيات:

- التغيير يسعى لزيادة الفعالية التنظيمية في المنظمة ككل.
- للاتصال دور في نجاح عملية التغيير التنظيمي وتحسين أداء العاملين.
- حتمية التغيير التنظيمي يساعد في رفع مستوى أداء العاملين لمؤسسة مطاحن براح.

### أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في تقديم إطار نظري وفكري لمفهوم التغيير وتأثيره على أداء العاملين من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين.
- تسليط الضوء على أهم المشاكل والعوائق التي من الممكن أن تعترض عمليات التغيير.
- الكشف عن أهمية ودور الاتصال لنجاح عملية التغيير وتحسين أداء العاملين.
- تصحيح الانحرافات التي تواجه التغيير التنظيمي.

### أهمية الدراسة:

- يرمي هذا الموضوع إلى توضيح أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين، بحيث يهدف التغيير التنظيمي إلى تحسين قدرات المنظمة على استيعاب التحديات ومواكبة التطورات لحل المشكلات التي تواجهها.
- لذلك فمن المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة تتناول القدرات والمهارات الواجب اكتسابها للعاملين لتطوير أدائهم وتمكينهم من استيعاب مستجدات التغيير التنظيمي.
- تحليل واقع التغيير وتقديم المقترحات اللازمة للاستفادة منه في مجالاته المختلفة.
- التغلب على مشاكل التغيير لتعزيز وتطوير الأداء.

### أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

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

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

### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي والوصفي من خلال المشكلة التي تتطلب تحديد واضح لتغيرات هذه الدراسة وجمع البيانات واستخلاص النتائج ومن ثم تحليل معطيات الدراسة عن طريق الإحصاء الوصفي وباستخدام برنامج SPSS لتحليل الاستبيان.

## حدود الدراسة:

- ✓ الحدود الموضوعية: لعملية التغيير التنظيمي تأثير على أداء العاملين في المنظمة، حيث لا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنه، لهذا اخترنا ليكون موضوع دراستنا.
- ✓ الحدود الزمانية: امتدت دراستنا من بداية 01 فيفري 2018 إلى غاية 30 ماي 2018.
- ✓ الحدود المكانية: جرت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة مطاحن براح (LBS) بولاد منصور ولاية المسيلة.

## دراسات السابقة:

- علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة دكتوراه، علوم التسيير، 2013، يهدف على توضيح أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية حيث يهدف التغيير إلى تحسين قدرات المنظمة على استيعاب التحديات واستيعاب التطورات من خلال النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة وقياس مدى أثره على خزينة ولاية جيجل، ومن أهدافها التعرف على مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية والكشف عن أهمية العوامل الاجتماعية وفعالية القيادة في المنظمة والتوصل إلى حلول وتوصيات تجعل من عملية التغيير عملية مقبولة للعاملين بصفة عامة.
- سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي رسالة ماجستير، علوم التسيير، 2011، هدفت إلى تعميق الفهم بموضوع التغيير التنظيمي ومعرفة اتجاهات المنظمة المدروسة نحو التغيير التنظيمي ودوره في خلق القيم الإيجابية لمختلف مستويات الإدارية.
- ضياء زين الدين، السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي رسالة دكتوراه، علم النفس العمل والتنظيم، 2005، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور السلوك الإشرافي وعلاقته بالتغيير التنظيمي وأثر على مقاومة هذا التغيير، حيث تنعكس أهمية الإشراف على عدة جوانب للمؤسسة خاصة في حالة مقاومة التغيير التنظيمي ودوره في معالجتها.

## هيكل الدراسة:

قصد الإلمام بمتطلبات الدراسة تم الاعتماد على هيكل بحث يشمل ثلاث فصول.

في الجانب النظري حاولنا عرض المفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي وأداء العاملين والعلاقة بينهما وكان هذا في فصلين: الفصل الأول تحت عنوان مدخل للتغيير التنظيمي بثلاث مباحث، والفصل الثاني جاء بعنوان أداء العاملين وعلاقته بالتغيير التنظيمي.

أما في الجانب التطبيقي دراسة ميدانية حول أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين بمطاحن براح.

# الفصل الأول

## مدخل للتغيير التنظيمي

## تمهيد

يعتبر التغيير من أهم ملامح العصر الحديث، فهو حقيقة حتمية، والمؤسسات المعاصرة ليست بعيدة عن هذا الواقع، فهي تعمل في ظل تغييرات بيئية تتسم بالقيم سواء كانت هذه التغييرات اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أم كانت تكنولوجية، وسواءً محلية أو عالمية وغالبا ما تمارس هذه التغييرات البيئية ضغوطا كبيرة على المؤسسات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها مما يدفعها إلى ضرورة التغيير حتى تستطيع التكيف مع المناخ البيئي بما يضمن لها البقاء والاستمرارية، مع العلم أن هذا التغيير قد يكون كبيرا أو صغيرا، مخططا أو فجائيا بحيث يمكن أن يركز على الأفراد أو المجموعات أو على قسم معين أو عدة أقسام داخل المنظمة أو المنظمة ككل.

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

- المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي.
- المبحث الثاني: أساسيات تطبيق التغيير التنظيمي.
- المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي.

## المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

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

## المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

إذا كان التغيير التنظيمي مفهومًا إداريًا حديثًا فإن حقيقة التغيير قديمة قدم الإنسانية، لقد أدركها الفلاسفة منذ آلاف السنين واعتبروا أن الثابت الوحيد في هذه الحياة هو "التغيير"، فمنذ أن وجدت البشرية والعالم في حركة دائمة، فهناك تغييرات في العلاقات والفكر وأنماط الحياة، أشكال الحكم ... الخ.

## أولاً: تعريف التغيير التنظيمي

سنتطرق إلى تعريف التغيير التنظيمي لغة واصطلاحاً كما يلي:

### 1- لغة:

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

**التعريف الأول:** "التغيير هو اسم مشتق من الفعل "غير" بمعنى جعل الشيء على غير ما كان عليه وحوله وبدله".<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** "أو هو الانتقال إلى حالة أخرى غير التي هو عليه الآن".<sup>2</sup>

### 2- اصطلاحاً:

لقد وردت تعاريف عديدة للتغيير التنظيمي، نذكر منها:

**التعريف الأول:** "هو تغيير موجه مقصود وهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-عبد الرحمان بن ناصر السعدي، تفسير الكريم الرحمان في كلام المنان، مكتبة صفا، مصر، 2002، ص183.

<sup>2</sup>- محمد الدين الفيروز، القاموس المحيط، دار الحديث، مصر، 2008، ص12.

<sup>3</sup>- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص143.



**التعريف الثاني:** "هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية، عن طريق توجيه حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية".<sup>1</sup>

**التعريف الثالث:** "ويعرف أن التغيير التنظيمي يعبر عن حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة، تختلف عن سابقتها، أو عن الحالة القائمة ويتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة عمل أو نشاط المنظمة لغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل".<sup>2</sup>

**التعريف الرابع:** "التغيير التنظيمي يعتبر تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي، ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية".<sup>3</sup>

**التعريف الخامس:** "هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل مستهدفة أحد الأمرين هما: ملائمة أوضاع المنظمة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع التغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المنظمة وبين الظروف البيئية التي تعمل فيها، أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية، وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها من المؤسسات، وتوفر لها بالتالي ميزة نسبية يمكنها من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر".<sup>4</sup>

**التعريف السادس:** "يعرف أنه خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتحديدتها وتعبيرها لممارستها الإدارية اعتماداً على جهود تعاوني بين الإداريين مع الأخذ بالحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة".<sup>5</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التغيير على "أنه عملية حتمية ملموسة ومخططة أي تتطلب الإعداد المسبق وتظافر الجهود وتسخير الإمكانيات، وتشمل جوانب مختلفة من المنظمة، كتغيير سلوك العاملين وإحداث التعديل في الأهداف والسياسات كما قد تشمل الجوانب التنظيمية ويتم ذلك بالاستعانة بمعرفة العلوم السلوكية مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير بدرجة كبيرة".

### ثانياً: خصائص التغيير التنظيمي

تتضمن عملية التغيير التنظيمي عدة خصائص ومنها ما يلي:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص346.  
<sup>2</sup> - خليل محمد شمعان وخطير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط3، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص369.  
<sup>3</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 343.  
<sup>4</sup> - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، دون تاريخ نشر، ص256.  
<sup>5</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص132.  
<sup>6</sup> - ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص80.

- 1- الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا بل يتم في إطار حركة منظمة ناتجة عن غاية مرجوة وأهداف محددة، فإن لإدارة التغيير تتجه إلى تحقيق أهداف وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
- 2- الاستمرارية: حيث أن التغيير هو استجابة لتغيرات حدثت أو من المتوقع أن تحدث، وإن هذه التغيرات غالبا ما يحدث بعضها منها في فترات متقاربة والبعض الآخر يكون في فترات متباعدة، ولكن لا بد أن يحدث مع الزمن، ومن هنا يستلزم إحداث التغيير كلما استلزمت الظروف ذلك باعتباره عملية مستمرة ولا يحدث لمرة واحدة ثم يتوقف.
- 3- عملية مخططة: يقوم على أساس اكتشاف الحاجة للتغيير والتي عادة ما تظهر نتيجة مشاكل في النظام الحالي أو تغيرات حدثت في الظروف، أو من المتوقع أن تحدث، ويستلزم ذلك إدخال تغيير مخطط لتجديد ما المطلوب تغييره. وكيف يتم تغيير تكلفته، مشاكل التغيير المتوقعة، وكيف يتم التغلب عليها ومن الذي يكون مسؤول عن عملية التغيير وبذلك فالتغيير التنظيمي لا يتم تلقائيا مع الزمن ولكنه تغيير مخطط ومقصود إدخاله في المنظمة.
- 4- المسؤولية الإدارية: يعتبر التغيير التنظيمي من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة للمنظمة، وإن كانت الإدارة العليا مسؤولة عن أكثر من مستوى، إلا أن تدعيم التغيير ماديا ومعنويا وعبئ الموافقة على خطط التغيير واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها والمساهمة في حل المشاكل يكون من مسؤوليتها أيضا أما بالنسبة للمستويات التنفيذية فيقع عليها عبئ المشاركة في التخطيط للتغيير وتنفيذه.
- 5- النظم المفتوحة: وهذا يعني أن التغيير التنظيمي يحدث نتيجة لتأثير المنظمة بظروفها الحالية والداخلية، وقد تحاول التأثير أيضا بالظروف الخارجية حتى تنسجم معها.
- 6- الفعالية التنظيمية: يقصد بالفعالية التنظيمية قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وقدرتها على البقاء والتطور في الظروف المتغيرة المحيطة بها والقدرة على توجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها.
- 7- الإصلاح والشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، وحتى يتحقق النجاح يجب أن يسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
- 8- القدرة على التطور والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي

سنخوض في هذا المطلب إلى أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين والزبائن وبالنسبة للمنظمة ومنه نتطرق إلى الأهداف التي تسعى إليها المنظمة من خلال التغيير التنظيمي.

### أولاً: أهمية التغيير التنظيمي

تكمن أهمية التغيير التنظيمي عند العاملين والزبائن والمنظمة على النحو التالي:<sup>1</sup>

#### 1- بالنسبة للعاملين:

وتظهر أهمية التغيير التنظيمي لدى العاملين من خلال الفجوة بين متطلباتهم وما تحققة المنظمة وذلك على النحو التالي:

- ✓ يريد العاملون وظائف تحدد مهاراتهم ويريدون تنمية شخصيتهم ولكن الأعمال تتجه للبساطة والروتين الممل وهذا النمط من الواقع التنظيمي يتطلب مهارات أقل ويحد من فرص التنمية واتساع خبراتهم.
- ✓ المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم، ولكنهم يرون المؤسسات تبني على هياكل تنظيمية طويلة ومتعددة الطبقات تضع الحواجز الاجتماعية بين المراكز الوظيفية.
- ✓ رؤية العامل للعمل الذي يؤديه ومدى احترام الإدارة لكرامته الإنسانية، إلا أن الممارسات الإدارية ما زالت تؤكد على التحفيز المادي وتأمين الوظيفة وتحمل الاهتمامات الأخرى.
- ✓ ما يريد العامل من المنظمة يريد الآن، بينما يأتي تعميم الوظائف والهياكل التنظيمية على عكس ذلك، فهي تفترض أن تطلعات العامل ترتبط بمدى عمره الوظيفي وهي قابلة للتأجيل.

#### 2- بالنسبة الزبائن:

التغيير التكنولوجي الهائل في مجال الاتصالات جعل العالم قرية صغيرة وسوق مفتوحة للجميع وأصبح من الضروري التعامل مع ثقافات مختلفة، وقد أطلق على عقد التسعينات عقد المنافسة الشديدة، ولذلك احتل رضا الزبون الصدارة في استراتيجية المنظمة، فالزبون يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب والكمية اللازمة، واختصاراً يريد الجودة الشاملة، وقد أصبحت المؤسسات منذ 1988 تقريبا تشرك الزبائن في وضع السياسات والإجراءات، وأصبحت الجودة كل ما يخدم الزبون.

#### 3- بالنسبة للمنظمة:

لكي تكون المنظمة متميزة، يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة، فكل جزء وكل شخص في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين، والأخطاء تصبح قابلة للتضاعف، والفشل في تحقيق متطلبات فرد ما في

<sup>1</sup> - محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن 21، دار حامد للنشر، الأردن، 2006، ص 63، 64.

الإدارات أو الوظائف يؤدي إلى مشاكل في مكان العمل وهذا بدوره يؤثر في الأداء ويضعف الأخطاء، وهنا يصبح للعمل الصحيح من أول مرة مزايا لا تحصى، أما إذا تم تجاهل هذه المشكلات أصبح وقت المنظمة يضيع في أنشطة ليس لها فائدة، وذلك من حيث تصحيح الأخطاء واكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها، بالإضافة لذلك يجب تقديم تفسيرات للزبائن عن سبب الأخطاء والتأخر في أوقات التسليم وإقناعهم باستبدال المنتجات المعيبة.

### ثانيا: أهداف التغيير التنظيمي

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

- ✓ رفع مستوى الأداء وذلك من خلال تحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال.
  - ✓ خفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراعات وتحقيق تكاليف منخفضة.
  - ✓ يجب أن يهدف برنامج التغيير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة.
  - ✓ تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
  - ✓ بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
  - ✓ خلق قيم تنظيمية وأنماط سلوكية حتى تتمكن المنظمة من تأدية رسالتها وتحقيق أهدافها.
  - ✓ البقاء والاستمرارية في النشاط ثم التوسع والانتشار في محيط تميزه المنافسة الشديدة.
- والهدف النهائي للتغيير هو المساعدة على إيجاد منظمة حيوية ومتحددة مع ضرورة توافق أهداف المنظمة مع أهداف العاملين تفاديا للمقاومة التي قد تعصف ببرنامج التغيير في أول مراحل تطبيقه.

### المطلب الثالث: أسباب التغيير التنظيمي

<sup>1</sup> - علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003، ص 21، 22.

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية بل هو ضرورة ملحة تفرضها عدة أسباب تحتم عليها القيام بالتغيير، وقد تكون هذه الأسباب داخلية أو خارجية أو نتيجة تفاعلها معاً، إلا أن تأثير العوامل الخارجية غالباً ما يكون أقوى وتمثل:<sup>1</sup>

#### أولاً: الأسباب الداخلية.

هي القوى الناشئة من داخل المنظمة نتيجة عملياتها وتفاعل العاملين معها والتي تستهدف حماية المنظمة من الإصابة بالجمود والتخلف، والتي من بينها:<sup>2</sup>

- 1- الحفاظ على حيوية المنظمة: التغيير التنظيمي يبعث روح التفاؤل في النفوس فيعمل على إظهار الطاقات الفردية والجماعية في شكل أفكار واقتراحات، ويزداد الإحساس بأهمية الانتماء والمشاركة الإيجابية في المنظمة، وبالتالي تزول سياسة عدم الاهتمام الناجمة عن الجمود وعدم التغيير لمدة زمنية قد تكون طويلة.
- 2- المبادرة والطموح: يحدث التغيير أحيانا عندما يحس الشخص بأنه يجوز على أفكار جديدة، وقيمه فيقوم بتطبيقها على أرض الواقع، وتظهر هذه الطموحات عند المديرين والمسؤولين أكثر من غيرهم.
- 3- البحث عن الارتقاء والتقدم: يعتبر في كل المجالات أحد الأهداف الأساسية في المنظمة، مثل زيادة الإنتاجية والبحث عن الفوائد والأرباح وتحسين وضع الأفراد وماديا ومعنويا.
- 4- كثرة المشاكل الداخلية: تستدعي هذه المشاكل ضرورة التدخل، ويمكن معرفة هذه المشاكل من خلال بعض المؤشرات التنظيمية منها:<sup>3</sup>

- ✓ انخفاض الحالة المعنوية للموظفين وإصابتهم باليأس والإحباط.
- ✓ كثرة التسرب والاستقالات الاختيارية لا سيما من قبل الكفاءات والمؤثرين.
- ✓ كثرة طلبات النقل من المنظمة أو من أقسامها.
- ✓ كثرة الشكاوى وشدة الإجراءات التأديبية.
- ✓ كثرة أيام الغياب أو كثرة عدد المتغيبين أو تفشي ظاهرة التأخر والتسيب التنظيمي.
- ✓ تفشي ظاهرة اللامبالاة والسلبية والهروب عن أداء الواجبات بدعوى عدم الاختصاص.
- ✓ المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة بالمرؤوسين.
- ✓ الروتين وعدم التطوير وضعف الإبداع.

<sup>1</sup> - صلاح بن فالح عبد الله البلوي، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص 50.

<sup>2</sup> - مرزوق نسيم، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، جامعة البويرة، 2013، ص 66.

<sup>3</sup> - محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص ص 32، 33.

فوجود مثل هذه الظواهر السلبية داخل المنظمة يدل على وجود مشاكل واختلالات تنظيمية وعدم رضا لدى الموظفين لعدة أسباب يتعين على المنظمة تشخيصها بهدف إدخال تغييرات وتحسينات.

### ثانياً: الأسباب الخارجية.

إن القوى الناشئة من خارج المنظمة تلعب دوراً كبيراً في التغيير التنظيمي، ويرى كثيرون أن القوى الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير وذلك أمر طبيعي نظراً للتغيرات المتسارعة والكبيرة في البيئة الخارجية للمنظمات، فيما يلي أهم القوى الخارجية التي تدعو للتغيير التنظيمي، وهي كما يلي:<sup>1</sup>

1- أسباب اقتصادية: إن التغيرات الاقتصادية أصبحت سمة من سمات هذا العصر، تتم إما بسرعة كبيرة جداً أو ببطء شديد، مما يعقد فرص التغلب عليها أو وقفها، وقد يكون التغيير في تقلب الأسعار أو تدفقات نقدية مما يؤدي إلى تغيير في النشاطات والخدمات وطرق تقديمها.

2- أسباب سياسية وقانونية: التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي، هذه القوى تكمن في تغيير القوانين أو تعديلها إذ أن هذه التشريعات تفرض قيوداً أو تهيئ فرصاً، مثل التغييرات في سياسة الحكومة المالية والنقدية، أو وجود تغييرات عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية بالإضافة إلى إصدار قوانين جديدة (قوانين العمل، قوانين الضمان الاجتماعي، الضرائب... إلخ).

3- أسباب تكنولوجية أو تقنية: تؤثر المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة وتقديم الخدمات وعمليات البيع والشراء، وتتصاعد هذه التأثيرات يوماً بعد يوم وبشكل سريع جداً، لأن تقنية المعلومات أصبحت جزءاً من الاتجاه الهادف إلى إنجاز المهام بفاعلية أكبر، وبناءً على ذلك يجب اتباع سياسة الانفتاح حيال كل تطور تكنولوجي.

4- أسباب اجتماعية: وتتمثل هذه القوى بالعادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك الاتجاهات وأنماط الطلب على منتجات المنظمة نتيجة التغيير في رغبات وأذواق المستهلكين، وسيادة عصر التوجه للزبون احترامه والعمل على إرضائه.

5- أسباب ثقافية: حيث تؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وزبائن وموردين، فثقافة المحيط لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الإدارة السائدة ونظم الاتصالات والمعلومات وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما تؤثر في اتجاهات الزبائن وبالأخص في حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويقي وأساليب التعامل مع الزبون ومهما تكون أسباب التغيير التنظيمي فإن إحداثه في المنظمة هو استجابة لأحد الأمرين (رضوخ المنظمة لضغوط التغيير وإدراك المنظمة أن عملية التغيير هي فرصة لتحقيق أهدافها وغاياتها)، أو الاستجابة لهما معاً.

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 39.

## المطلب الرابع: أنواع التغيير التنظيمي

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

**أولاً: تغيير حسب معيار التخطيط:** نميز بين نوعين من التغيير هما:

1- التغيير المخطط: يمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة لطبيعة متطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها، وبفعل إرادي من الفرد كما أشار (Bennis) إلى التغيير المخطط "أنه استجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تنفيذية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي، وجعلها أكثر ملاءمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق"، ويتضح من خلال ذلك أن هذا التغيير يتطلب الإلمام الكافي بالظواهر التنظيمية، وكذلك بالمشكلات التي تواجه المنظمة واتخاذ القرارات الهادفة لإحداث التغيير.<sup>1</sup>

2- التغيير التلقائي: عملية تلقائية تقوم بها بعض المؤسسات كإجراءات انفعالية، وردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة، نتيجة للضغوط التي تتعرض لها المنظمة، مما قد يسفر عن نتائج غير مطلوبة.<sup>2</sup>

**ثانياً: حسب معيار شكل التغيير:** وفي هذا المعيار يأخذ التغيير عدة أنواع وصور وهي كالآتي:

1- التغيير الشامل والتغيير الجزئي: يقصد بالتغيير الشامل هو الذي يشمل كافة أو معظم الجوانب والمجالات والقطاعات في المنظمة، أما التغيير الجزئي يقتصر على جانب واحد كتغيير الآلات والأجهزة، وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشأ نوعاً من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب المتطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال: يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وغير ذلك من مستلزماته.<sup>3</sup>

2- التغيير المادي والتغيير المعنوي: التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي، والتغيير في الهيكل التنظيمي (الاختصاصات والمسؤوليات) والتعبير في الأعمال والأنشطة التي يزاؤها التنظيم والوسائل التكنولوجية المستخدمة، التغيير المعنوي والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للأفراد، وكمثال نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية.<sup>4</sup>

3- التغيير السريع والتغيير البطيء: الأول هو التغيير الذي يتم مرة واحدة وبسرعة ويسمى البعض هذا النوع من التغيير بالصدمة القوية، حيث أن تنفيذه يشكل تساؤلاً لدى الجميع ويجب الحذر هنا من الآثار الاجتماعية السلبية على الذين

<sup>1</sup> - خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص370.

<sup>2</sup> - زكرياء الدوري، مبادئ إدارة الأعمال: وظائف وعمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص37.

<sup>3</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص350.

<sup>4</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة، مصر، 2003، ص262.

سوف يتأثرون بالتغيير، لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة التغيير ولكن هناك ظروف معينة يمكن أن ينفذ فيها كظهور مشكلة تؤثر على مستقبل المنظمة، أما التغيير البطيء فيتم التغيير على دفعات وليس دفعة واحدة وذلك تجنباً لأي آثار سلبية على المتأثرين بالتغيير ويمكن تنفيذ التغيير البطيء عندما يكون التغيير شاملاً لكل المنظمة أو عندما يتوقع مقاومة عنيفة للتغيير المراد إجراءه<sup>1</sup>.

ثالثاً: حسب معيار المصدر: وينقسم إلى ما يلي:<sup>2</sup>

1- التغيير المتعمد: ويصدر من السلطة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في المدير، الذي يتخذ قرارات يتم على إثرها إحداث تغيير على مستوى الإجراءات والهياكل التنظيمية والاتجاهات فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير ليعالج به مشكلة معينة.

2- التغيير المفروض: الذي يصدر بناء على نصوص قانونية أو تعليمات حكومية، كتخفيض ساعات العمل أو زيادة عدد أيام الإجازات الإدارية للعاملين، بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المنظمة التي عليها أن تنفذه.

3- التغيير التكييفي: هو تغيير يحدث بناء على قناعة شخصية من الرؤوسين وبدون علم رئيسه، أي ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه، وليس له ضغوط لا من الداخل ولا من الخارج ويحدث التغيير التكييفي لعدة أسباب من بينها:<sup>3</sup>

✓ تطوير بعض إجراءات العمل؛

✓ جعل أنشطة الأداء أكثر ملاءمة؛

✓ مواجهة موقف استثنائي؛

✓ الاستفادة من فرص مواتية.

<sup>1</sup> - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص38.

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص350.

<sup>3</sup> - صلاح بن فالج عبد الله البلوي، مرجع سابق، ص50.



المبحث الثاني: أساسيات تطبيق التغيير التنظيمي.

لتحقيق التغيير يجب على المنظمة أن تفهم الكيفية التي تغير من خلالها الأفراد، وتحديد مجال التغيير ومن ثم انتهاز الاستراتيجية الفعالة والمثالية لإنجاح عملية التغيير التنظيمي، وهذا ما سوف نخوض فيه خلال هذا البحث.

### المطلب الأول: مراحل ومجالات التغيير التنظيمي

سنترك في هذا المطلب إلى المراحل المنتهجة لتطبيق التغيير التنظيمي، وكذلك على المجالات التي يتم التغيير فيها في المنظمة.

#### أولاً: مراحل التغيير التنظيمي

حسب نموذج (Kurt Lewin) فنجاح عملية التغيير يتوقف على ثلاث مراحل أساسية هي:

##### 1- مرحلة إذابة الجليد:

في بداية عملية التغيير تبدو الأمور غير واضحة، وغير مجهزة فالهدف من هذه المرحلة هو تهيئة الأفراد لتلقي التغيير بالقبول والرضا من خلال إذابة القيم القديمة والعادات والمعتقدات والأنماط السلوكية الراسخة والهيكلة التي تقوم عليها المنظمة، والعمل على تغيير قناعات أفراد المنظمة عبر حشد الجهود لدفعهم إلى تقبل التغيير والمساهمة فيه، وتتكون هذه المرحلة من الخطوات التالية:<sup>1</sup>

1-1 الاعتراف بالحاجة إلى التغيير: من الضروري أن يكون لدى المنظمات إحساس ذاتي بأهمية وضرورة إحداث التغيير التنظيمي وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.

1-2 تقليص مقاومة التغيير: من أسباب مقاومة التغيير الخوف من الفشل والجهول، والمخاطر التي قد تنجم عن هذا التغيير أو عدم القدرة على التكيف معه، والارتياح للمألوف أو المصالح المكتسبة لبعض المديرين أو العاملين من بقاء الأوضاع كما هي عليه، وبعد أن تتعرف الإدارة على الأسباب الحقيقية وراء هذه المقاومة عليها أن تقوم بتقليصها.

##### 2- مرحلة إحداث التغيير:

إن هذه المرحلة يجب التخطيط لها بدقة، عبر إعداد إطار متكامل ومترابط، مع توقع حدوث بعض المشاكل مع بداية التنفيذ، تفادياً للحكم المتسرع على عدم جدوى مشروع التغيير، ويتم إحداث التغيير التنظيمي عبر عدة خطوات موجزة فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - صالح بن فالخ عبد الله البلوي، مرجع سابق، ص ص 56، 57.

<sup>2</sup> - صالح بن سليمان الفانز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير الإدارية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص ص 44، 45.

- 2-1 اختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير: يتم اختيار هذا الفريق من داخل المنظمة، مع مراعاة عامل الخبرة العالية المستوى، أو عن طريق الاستعانة بخبراء في هذا المجال من خارج المنظمة، أو الجمع بينهما.
- 2-2 التشخيص السليم: يقصد به التوصيف الدقيق للوضع القائم بالمنظمة، مع تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية.
- 2-3 تحديد أهداف عملية التغيير: إن عملية التغيير التنظيمي هادفة، وعليه فإن فعاليتها تستند بشكل رئيسي على تحديد وتوصيف أهداف هذه العملية بدقة ووضوح.
- 2-4 تحديد مجالات وألويات التغيير: بالرغم من تعدد المجالات التي تحتاج إلى التغيير، هيكلية، تكنولوجية... إلخ، إلا أنه هناك أولويات يفترض البدء بها.
- 2-5 اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير: فقد تكون عملية التغيير شاملة تستهدف جميع المجالات دفعة واحدة، وقد تكون مرحلية وتتضمن تقسيم التغييرات المطلوب إحداثها بالمنظمة إلى عدة مراحل، وقد تكون عملية التغيير تدريجية حيث يتم إدخال تغييرات بسيطة، بعد إقناع والتزام أفراد المنظمة بتلك التغييرات وإيضاح الفرق بين الوضع السابق والحالي.
- 2-6 وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير: تبين هذه الموازنة المبالغ المطلوبة للقيام بعملية التغيير، والتي تختلف باختلاف مجالات التغيير، والجهة المسؤولة عن تنفيذه، والأسلوب المتبع في إحداثه ومتطلبات التحفيز للأفراد لزيادة تعاونهم وحماسهم لإنجاح عملية التغيير التنظيمي.
- 2-7 اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير: إن حسن اختيار توقيت إحداث التغيير التنظيمي هو من بين أهم مفاتيح نجاح العملية، فقد يكون برنامج التغيير ثري والظروف مهيئة، لكن سوء التوقيت من شأنه أن يفشل العملية، ويشمل ذلك توقيت تنفيذ الدراسات اللازمة لعملية التغيير، وتوقيت بدء في تنفيذها، وتوقيت التحفيز وفق النتائج المتحققة... إلخ.
- 2-8 التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتغيير: بعد تهيئة المناخ الملائم للتغيير، يتم الانتقال من مرحلة الإعداد إلى التطبيق، عبر ترجمة الصورة الكاملة للتغيير إلى أعمال، وخطوات تنفيذه فعلية، ويؤكد هذه المرحلة عملية تكوين الموظفين للتكيف مع هذه التغييرات الجديدة، من ممارسات سلوكية ومهارات جديدة يحتاجها العمال في عملهم.

3- مرحلة إعادة التجميد:

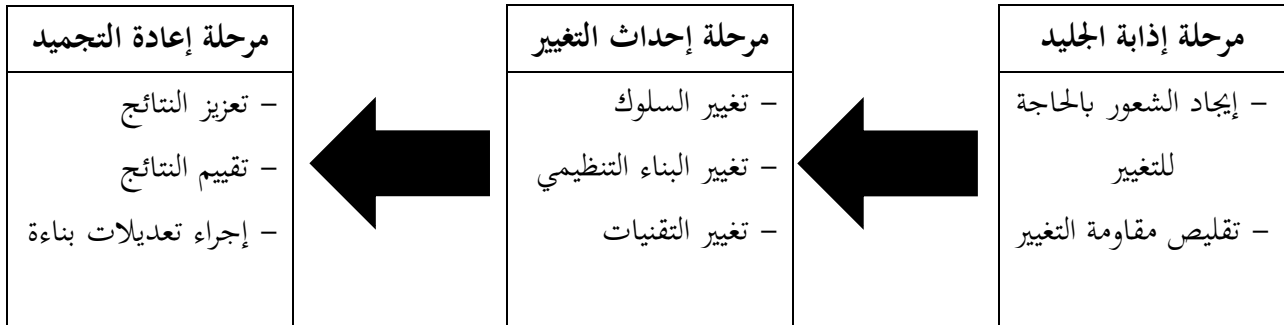
في هذه المرحلة تحاول المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام الداخلي لدى العاملين نحو الأنظمة والقواعد، والممارسات والسلوكيات الجديدة من خلال تثبيت وتقوية ذلك والمحافظة على ما تم تحقيقه وإنجازه واكتسابه في مرحلة التغيير، وهذا ما يسمى بالتجميد ويتم ذلك من خلال:<sup>1</sup>

3-1 تعزيز النتائج: إن النتائج والمكاسب المحصل عليها يجب تعزيزها لأن أي خلل في هذه المرحلة سوف يؤدي إلى فقدانها، ولهذا يجب الاستمرار في التطبيقات العملية الناتجة عن عملية التغيير.

3-2 تقييم النتائج: وذلك بالمقارنة بين الأهداف المرجوة، والأهداف المحققة عن هذا التغيير، وكشف مواطن الخلل وأسباب الانحرافات.

3-3 إجراء تعديلات بناءة: عبر إنشاء أنظمة للاقتراحات وتشجيع المناقشات والاجتماعات الخاصة بحل مشاكل التغيير، وبذلك تكون عملية التغيير قد تمت بطريقة فعالة، وتكون المنظمة قد انتقلت نقلة حقيقية، ويمكن توضيح هذه المراحل في الشكل التالي:

### الشكل رقم (01) مراحل التغيير التنظيمي حسب (Kurt Lewin)



المصدر: سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، ص43.

### ثانياً: مجالات التغيير التنظيمي

إن الحديث عن مراحل التغيير يقود للتساؤل عن المجالات المتعددة التي يشملها هذا التغيير، حيث أفرزت البحوث والدراسات أن محاور ومجالات التغيير التنظيمي هي كالتالي:<sup>2</sup>

1- المجال الوظيفي: ويمس المجال الوظيفي عناصر المنظمة الموجزة كما يلي:

<sup>1</sup> - سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، ص42.

<sup>2</sup> - صلاح بن فالخ عبد الله البلوي، مرجع سابق، ص ص 73-78.

1-1 فلسفة المنظمة: يقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها، خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى وتمثل ثوابتها التي تحكم حركة المنظمة وحركة عناصرها، وقد يكون تغيير فلسفة المنظمة كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات.

1-2 رسالة المنظمة: تتناول عرضها الرئيسي ومجال أو مجالات نشاطها، وأنواع الخدمات التي تقدمها للمستفيدين، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصاً يمكن استغلالها بإلحاق وظائف جديدة للمنظمة، أو قد تفرض قيوداً يتعين معها إلغاء وظائف أو أكثر.

1-3 أهداف المنظمة: هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عنه تغييرات في الأهداف المتفرعة عن الرسالة ومن ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لبلوغ الأهداف.

1-4 استراتيجية المنظمة: من خلال إعادة النظر فيها، إما بتعديلها أو تبني استراتيجية جديدة.

2- المجال الإنساني: يعد العامل جوهر المنظمات وأهم عناصرها على الإطلاق من ثم وجب العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة، ويلعب السلوك الإنساني في المنظمة دوراً بارزاً في عملية التغيير التنظيمي، حيث يتوقف نجاح التغيير لدرجة كبيرة على قبول الأفراد له وقناعتهم بضرورته ويتم إحداث التغيير في الجانب الإنساني من خلال:

2-1 المهارات والأداء: ويستخدم لذلك عدة طرق:

✓ الإحلال وذلك بالاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بعاملين أكثر كفاءة وانضباط، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.

✓ التحديث التدريجي للعمال، بمعنى وضع شروط معايير جديدة لانتقاء المترشحين مع إجراء مسابقات وامتحانات للوقوف على مستوى الداخلين الجدد.

✓ تكوين العاملين بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال اكتسابهم مهارات جديدة.

✓ الاتجاهات والإدراك والسلوكيات: يطلق على هذا التغيير في مجال الدراسات الإدارية مصطلح "التنمية الإدارية"

✓ الثقافة التنظيمية: تلعب الإدارة دوراً كبيراً وهاماً في إحداث التغيير عبر خلق قادة الرأي الذين يحظون بالقبول من جانب جميع أفراد المنظمة، وذلك لترويج هيكل القيم الجدد.

3- المجال الهيكلي: ويشمل الهيكل التنظيمي، تصميم العمل، التفويض درجة التنسيق بين الإدارات المختلفة بالمنظمة... إلخ، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال التغيير الهيكلي وقد ترغب المنظمات الحكومية في إدخال إصلاحات هيكلية لكن تصادفها صعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، ولهذا تضطر إلى إحداث ما يطلق عليه إعادة التنظيم، والذي يعتبر أكثر ملائمة للأهداف والتطوير استجابة لمتطلبات البيئة المحيطة بالمنظمة.

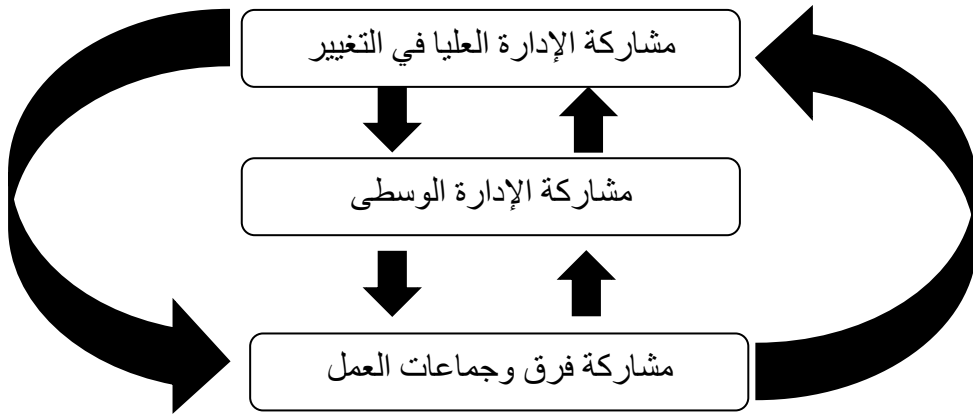
4- المجال التكنولوجي: يتم التركيز فيه على الوسائل المستخدمة في العمل، حيث تقوم المنظمة بإدخال تكنولوجيا جديدة تمكنها من تحسين الأداء والتكنولوجيا تعبر عن أنواع المعرفة الفنية والعملية التي يمكن أن تسهم من خلال توفير المعدات والأجهزة في تحقيق الكفاءة العالية والأداء الأفضل نظرا لما توفره للإنسان من جهد ووقت.

### المطلب الثاني: مستويات ومبادئ التغيير التنظيمي

سننتقل في هذا المطلب إلى المستويات التي يتم فيها تطبيق وتنفيذ التغيير التنظيمي والمبادئ التي تسيّر عليها المنظمة.

#### أولا: مستويات التغيير التنظيمي

الشكل رقم (02) مستويات التنظيم (المنهج المتكامل)



المصدر: بلكبير بومدين، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير، مذكرة ماجستير، تخصص الاستراتيجية والتسويق، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006، ص66.

يعتقد كثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي على غرار (Argyris) و (Bennis) و (Beckhard) ضرورة أن يصدر هذا التغيير عن الإدارة العليا إلى المستوى الإداري الأدنى، وفي جهة أخرى ينادي آخرون بأخذ الموظفين للمبادرة واقتراح التغيير وبين الرأيين رأي وسط ينادي بمشاركة جميع المستويات وذلك على النحو التالي:<sup>1</sup>

1- التغيير من الأعلى لأسفل: وفقا لخطوط السلطة الرسمية فإن الإدارة العليا هي التي تتولى وضع سياسات التغيير التنظيمي، وتتخذ القرارات اللازمة لقيادة وتوجيه العملية، ويصلح هذا المنهج عادة في التغيير الاستراتيجي حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته ويتميز هذا المنهج بالسرعة والفعالية، ولكن ما يعاب عليه أنه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل، خاصة إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير أو قيادتها الإدارية لا تحظى بالقبول.

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص351.

2- التغيير من الأسفل إلى الأعلى: يفترض هذا المنهج وجود بيئة تنظيمية مفتوحة، حيث يتوافق التشجيع الكافي لأخذ المبادرة في اقتراح التغيير المناسب على المستويات التشغيلية والتكتيكية، ولكن يظل التغيير الاستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا، وفي حالة افتقار المناخ المشجع على الابتكار والتطوير في المستويات الأقل، أو في حالة عدم التشجيع والتأييد للتغيير التنظيمي ودعم تنفيذه من المستويات الإدارية العليا، فإن مصيره هو الفشل.

3- المنهج المتكامل: يقوم على المشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير المرغوب وفي ظل هذه المشاركة يسمح للعاملين، بتقديم المقترحات ومتابعة تنفيذ برامجهم، كما أن هناك نظاما مكافأة أصحاب الأفكار النيرة للتغيير والتطوير، ويتميز هذا المنهج المتكامل والقائم على المشاركة بأن الجميع يكون مسؤولا عن التغيير وعليه تقل احتمالات مقاومته.<sup>1</sup>

### ثانيا: مبادئ التغيير التنظيمي

عملية التغيير التنظيمي كما يقولون لا نهاية لها، إذا كانت كذلك، فمن المفيد أن تتضمن مجموعة المبادئ لإرشاد نفسك والآخرين أثناء هذه العملية؟ لأنه ما لم يكن لديك خريطة محددة عن كيفية إدارة التغيير لذا يجب أن تلتزم بمضمون وتوجيهات هذه المبادئ:<sup>2</sup>

1- تتوقف سهولة حركة التغيير التنظيمي حسب ما كان موضوع التغيير التنظيمي ماديا أو معنويا، فعادة ما يكون تغيير العادات التنظيمية والقيم والأفكار أصعب بكثير من تقبل صورة الابتكار والإبداع الملموس.

2- خصوبة الجانب المادي للتغيير التنظيمي وسرعة معدلات الابتكارية المادية.

3- أهمية العنصر الابتكاري الذي قد تحصل عليه المنظمة من داخل المنظمة أو من خارجها عن طريق استشاريين متخصصين لإجراء البحوث والتطبيقات.

4- تتم معظم الابتكارات والأفكار الجديدة التي تستخدمها المؤسسات بمعرفة مؤسسات أخرى متخصصة، ويقع على الإدارة تدعيم علاقتها بهذه الجهات، والتعرف على مواطن الابتكار ومواكبة التغيير التنظيمي.

5- ترتبط فاعلية وكفاءة التغيير التنظيمي مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة وذلك من خلال اكتشاف الحقائق وجمع معلومات وبيان اتجاهات التغيير المطلوبة، انسجاما مع الأهداف العامة والتفصيلية للمنظمة، وذلك لأن عدم إسهام هؤلاء الأفراد في التغيير التنظيمي يعرقل إمكانية استمرار المنظمة وقدرتها على العمل.

6- سهولة تطبيق التغيير التنظيمي إذا حظي بتأييد العاملين وذلك بصعود الأفكار من أسفل السلم التنظيمي حتى تخف مقاومة التغيير التنظيمي.

<sup>1</sup> - بلكير بومدين، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير، مذكرة ماجستير، تخصص الاستراتيجية والتسويق، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006، ص 65.

<sup>2</sup> - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 49.

- 7- يختلف نمط الاستجابة الأفراد والمديرين لقبول أفكار التغيير التنظيمي فبعض الأفراد تسعى إلى تحسين وضعها الاجتماعي والمهني والاقتصادي وهؤلاء تكون استجابتهم أسرع في قبول الأفكار الجديدة عن هؤلاء الذين لا يحاولون الارتقاء بمستوياتهم والنظرة إلى الأفضل وقد يرفض هؤلاء التغيير بالمرّة لحرصهم على التمسك بأهداف الماضي.
- 8- عند قيام المنظمة بانتهاج التغيير التنظيمي فإنه ينبغي عليها أن تأخذ بعين الاعتبار كلا من الاتصال الرسمي والغير الرسمي في الوقت ذاته.
- 9- التدرج في تقديم مشروعات التغيير التنظيمي وتجزئتها يعتبر أفضل من حيث فعالية التطبيق وينبغي أن يتم التغيير التنظيمي في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغط المحيط الخارجي.
- 10- يزداد قبول الأفراد للتغيير التنظيمي عندما يجدون الفرصة لبحثه ومناقشته.
- هذه المبادئ التي تحكم التغيير التنظيمي وتؤكد بأنها ليست قواعد ثابتة أو قوانين، إنما هي نقاط إرشادية على مدير التغيير التنظيمي أن يكيفها حسب المواقف التي يصادفها.

### المطلب الثالث: استراتيجيات التغيير التنظيمي

لإحداث التغيير في منظمة الأعمال وضمان نجاح جهود التغيير فإنه يمكن استخدام استراتيجيات تحقق التغيير النوعي في المنظمة فيما يتعلق بتوفير الجهود والطاقات وكسب الدعم والتأييد من قبل الأفراد حيث يعتمد التغيير على نجاح أو فشل التغيير على الاستراتيجية المتبعة في إحداثه، ومن هذه الاستراتيجيات نذكر ما يلي:

#### أولاً: استراتيجية المشاركة والإقناع:

تعتبر هذه الاستراتيجية من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان مخططاً له أو فرضته ظروف طارئة، وعليه يمكن الاعتماد على الاستراتيجيات المتفرعة التالية:<sup>1</sup>

- 1- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق: تتم عن طريق إشراك العاملين بشكل واسع في عملية التخطيط للتغيير والسماح لهم بلعب دور في تحديد مجالات التغيير وطريقة تنفيذه وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير متدنية في المنظمة.
- 2- استراتيجية المشاركة المركزة: هنا تكون درجة قبول التغيير عالية، ودرجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت ليشرك جميع العاملين، وهنا يتطلب منه اتباع أسلوب المشاركة المركزة بحيث يتم إشراك نخبة معينة من العاملين المؤثرين في المنظمة، بسبب كبر عدد العاملين أو ضيق الوقت مع التركيز على اتصال حقيقي مع باقي أفراد المنظمة.

<sup>1</sup> - علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، 2013، ص ص 44، 45.

- 3- استراتيجية الإقناع: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة قبول منخفضة، هنا يكون الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأفراد العاملين بضرورة التغيير، فيحاول القائد التغلب على هذه المقاومة بالتوعية والتثقيف وإزالة المخاوف، وتنمية الولاء للتغيير.
- 4- استراتيجية البراعة القيادية: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة، ولا تعيش المنظمة في أزمة، فيبادر أحد أفراد القياديين والذي يتمتع بالقدرة الإدارية، والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعية له، مع ضرورة التخطيط والتوجيه للوصول إلى الأهداف.

### ثانيا: الاستراتيجية القسرية أو الإكراهية

وتنقسم إلى عدة استراتيجيات نذكر منها ما يلي: <sup>1</sup>

- 1- استراتيجية أسلوب الإجبار: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير وهناك مقاومة عالية للتغيير، ومفاد هذه الاستراتيجية البدء بتنفيذ عملية التغيير من دون الرجوع إلى أي من العاملين ولكن مع إجراء الاتصالات اللازمة معهم لتوضيح الأهداف المشتركة.
- 2- استراتيجية الالتزام: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير مرتفعة، إلا أن المنظمة في هذه الحالة ليست في أزمة، وهنا يوصي باتباع أسلوب الإجبار بسبب عدم توفير متسع من الوقت لإتباع أسلوب المشاركة أو الإقناع وهنا يجب على القائد أن ينفذ حالة التغيير محققا الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية.
- 3- الاستراتيجية الدكتاتورية (القسرية): حيث يتم استخدام كافة أساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الأفراد ويتم تنفيذه بالقوة ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف في بعض الحالات الطارئة لكنها غير فعالة على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء العاملين ودعمهم.
- 4- استراتيجية إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي: تعتمد المنظمة إلى خلق الاعتقاد لدى العاملين، بأن الوضع الراهن غير مرضي وبحاجة إلى تصحيح، وذلك بالتركيز على بعض السلبيات خاصة ما تعلق بأداء الخدمات والطرق المتبعة بهدف إثارة تعزيز حالة عدم الرضا وبالتالي ضمان تأييدهم للتغيير التنظيمي، فالتغيير سيحدث عندما يكون هناك عدم رضا بالوضع الحالي المثقل بالمشاكل. <sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علاوي عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 45.

<sup>2</sup> - محمد صبري، مرجع سابق، ص 86.



5- استراتيجية التحليل الميداني: مضمون هذه الاستراتيجية أن هناك في العادة قوى تعمل للمحافظة على الوضع الراهن وهي تضغط باتجاه مقاومة التغيير حيث تعمل هذه القوى والإحاطة بها لإبطال مفعولها، ولهذا تصبح إمكانية التحرك نحو التغيير المطلوب أكثر سهولة.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: عوامل نجاح التغيير التنظيمي ومعوقاته

سنترك في هذا المطلب إلى أهم المعوقات التي قد تعيق عملية التغيير التنظيمي ومن ثم عوامل نجاح التغيير التنظيمي.

#### أولاً: عوامل نجاح التغيير التنظيمي

تنجح المنظمة في تطبيق برامج التغيير التنظيمي عندما تتوفر العناصر التالية:<sup>2</sup>

- ✓ وضوح دوافع وأسباب التغيير التنظيمي بمعنى أن الأسباب وراء أحداث التغيير التنظيمي ينبغي أن تكون واضحة وشفافة ومفهومة للأفراد العاملين.
- ✓ الإشراف والقيادة أي يشرف على التغيير التنظيمي قائد (قائد التغيير هو القائد المشارك) يحدد الدوافع والرؤية المستقبلية.
- ✓ المشاركة يجب إشراك الأفراد العاملين في المنظمة في تصميم التغيير التنظيمي وتخطيط له وتنفيذه لأنهم هم أول من يتأثرون به.
- ✓ دعم وتأييد القادة المشرفين على التغيير التنظيمي لما يضمن استمرارية في العمل وتحقيق النتائج.
- ✓ تهيئة الظروف والبيئة المناسبة والتي تساعد على التغيير التنظيمي تجنباً للعراقيل.
- ✓ تبيان وتوضيح مزايا وإيجابيات التغيير التنظيمي للأفراد العاملين.
- ✓ معرفة تشخيص المشاكل التنظيمية بكل دقة وموضوعية بأسلوب علمي وواقعي.
- ✓ التدريب والتكوين أي أن التغيير التنظيمي يتطلب تطوير المهارات الفردية للذين يشملهم التغيير التنظيمي حتى تكون لهم القدرة على التعامل مع تحديات الوضع الجديد.
- ✓ توفر الموارد البشرية والمالية والتقنية التي تهيئ للتغيير المناخ المناسب وتدفع به إلى بلوغ أهدافه.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 88.

<sup>2</sup> - علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 319.

✓ الاتصال تعتبر قناة الاتصال مع العاملين في المنظمة من الوسائل المهمة في عملية التغيير التنظيمي لأنها توضح ما هو مبهم، وتجيّب عن الكثير من التساؤلات لدى الأفراد.

### ثانياً: معوقات التغيير التنظيمي

وتعددت معوقات التغيير التنظيمي ونذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- المعوقات البشرية:

- ✓ مقاومة الأفراد للتغيير وهذا يعود عادة لجهلهم بالأغراض والنتائج أو لتأثير المصالح الشخصية والوظيفية.
- ✓ النقص في القدرات والكفاءات المتخصصة، وضعف كفاءة الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا.
- ✓ عدم الاستفادة من التدريب على مستوى القيادات والأفراد واتخاذ التدريب كوسيلة تهدف إلى الحصول على الترقيات وغيرها.
- ✓ ينظم القادة والأفراد أحياناً إلى التغيير التنظيمي على أنه استثمار طويل الأجل ليس له فوائد سريعة وهذا ينطبق على المستهلكين الذين يريدون تعديل سريع على السلع والخدمات.
- ✓ كثرة الصراعات بين العاملين.
- ✓ عدم الرغبة في تغيير الثقافة التنظيمية.
- ✓ عدم جرأة المسؤولين بالمبادرة بالقيام والتغيير التنظيمي في إدخال أنماط جديدة من التفاعل بين الأشخاص.

#### 2- المعوقات التنظيمية: وهي:

- ✓ خضوع التغيير إلى اعتبارات سياسية خاصة في المنظمات العمومية وبالتالي بمركز السلطة والفشل في الاحتفاظ بالكفاءات.
- ✓ ضعف أنظمة المعلومات وعدم كفاءة القوانين والأنظمة.
- ✓ غياب العلاقات الإنسانية بين الإدارة العليا.
- ✓ غياب التنسيق والمتابعة لجهود التغيير التنظيمي للأفراد والجماعات والتنظيم.
- ✓ الافتقار إلى نظام اتصال مناسب.
- ✓ عدم وضوح أهداف التغيير التنظيمي للعاملين.
- ✓ عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير التنظيمي.
- ✓ استخدام الرؤساء للسلطة في تعاملهم مع العاملين.

<sup>1</sup> - علاوي عبد الفتاح، مرجع سابق، ص ص 47-49.

- ✓ عدم وجود درجة مناسبة من التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 3- المعوقات الاجتماعية: ويتمثل في:
  - ✓ تؤثر العادات الاجتماعية السيئة سلباً على برامج التغيير التنظيمي.
  - ✓ السرية المطلقة خاصة في منظمات القطاع العام تؤدي إلى إعاقة جهود التغيير التنظيمي.
  - ✓ ضعف التفاعل الاجتماعي بين الرؤساء والمرؤوسين.
  - ✓ ضعف العلاقة بين المنظمة والجهات الأخرى التي تتعامل معها.
  - ✓ قوة جماعة الضغط التي تؤدي إلى مقاومة العاملين لبرامج التغيير التنظيمي.
  - ✓ عدم التكيف مع المتغيرات الاجتماعية.
  - ✓ كثرة الصراعات بين العاملين.
- 4- المعوقات الثقافية: تتمثل فيما يلي:
  - ✓ اختلاف القناعة بأهمية التغيير التنظيمي.
  - ✓ تقادم المعارف العلمية لدى العاملين.
  - ✓ عدم مناسبة إمكانيات العاملين مع المتطلبات الوظيفية بعد التغيير التنظيمي.
  - ✓ عدم الرغبة في تغيير الثقافة التنظيمية.
  - ✓ اختلاف معايير الأفراد وقيمهم عن معايير وقيم المنظمة.
- 5- المعوقات السلوكية: تتمثل فيما يلي:
  - ✓ التمسك بالأوضاع الإدارية السائدة، ومقاومة التغيير.
  - ✓ عدم تشجيع العاملين على التعبير عن آرائهم.
  - ✓ عدم جرأة المسؤولين بالمبادرة بالقيام بالتغيير التنظيمي، في إدخال أنماط جديدة من التفاعل بين الأفراد.
  - ✓ الاعتماد على الخبرة الأجنبية دون مراعاة الظروف الاجتماعية.
  - ✓ انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.

### المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

إن مقاومة التغيير في المنظمة تعتبر من المسائل الرئيسية التي يجب على القادة أخذها بعين الاعتبار عند إعدادهم للتغيير، والمشكلة الحقيقية في برامج التغيير تكمن في أن الذين نفترض فيهم أن يتغيروا يقاومون التغيير بعناد وبشدة.

#### المطلب الأول: تعريف مقاومة التغيير

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

**التعريف الأول:** "هي الامتناع وعدم الامتثال للتغيير بالدرجة المناسبة، والركون إلى المحافظة على الوضع القائم"<sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:** "أو هي استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي"<sup>2</sup>.

**التعريف الثالث:** "هي ردود فعل سلبية للأفراد اتجاه تغيرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم"<sup>3</sup>.

**التعريف الرابع:** تعني وقوف الأفراد والمجموعات موقفا سلبيا يدل على عدم رضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل، ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين مستوى الأداء وزيادة فعالية المنظمة، وتكون مقاومة التغيير على درجات متفاوتة، فقد يقف البعض موقفا سلبيا معارضا بشدة لإجراء التغيير، في حين قد يقف البعض الآخر محايدا دون أن يساهم في إعاقه أو تشجيع عمليات التغيير"<sup>4</sup>.

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

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 355.

<sup>2</sup> - حسن محمود حريم، السلوك التنظيمي، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 384.

<sup>3</sup> - خليل محمد حسن الشماخ، مرجع سابق، ص 385.

<sup>4</sup> - صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 399.

المطلب الثاني: أسباب وأساليب مقاومة التغيير التنظيمي.

تعددت أسباب وأساليب مقاومة التغيير التنظيمي، والتي سنخوض فيها كما يلي:

أولاً: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

هناك عدة أسباب لمقاومة التغيير، سنتطرق للأسباب التنظيمية والأسباب الفردية وهي كما يلي:<sup>1</sup>

### 1- الأسباب التنظيمية:

1-1- الفشل السابق من جهود التغيير: تخاف المنظمات من أي تغيير أو تطوير لفشلها في تجارب سابقة أو لعدم استفادتها من فشل المنظمات الأخرى.

1-2- الغرور بالنجاح الحالي: تقاوم بعض المنظمات بسبب غرورها من نجاح ممارستها الحالية أو النماذج أو الأنظمة الناجحة لها بينما يتغير من حولها حتى يأتي التغيير عنوة حتى يطيح بالمنظمة.

1-3- عدم التأكد من نتائج التغيير: تفضل بعض المنظمات عدم الخوض في عملية التغيير، وذلك لأن نتائج التغيير غير واضحة، ويرجع هذا إلى عدم وجود خطة محددة توضح أهداف التطوير.

1-4- التكلفة العالية للتغيير: يمثل ميزانية وتكلفة التغيير عائق كبير لقبول الفكرة.

1-5- الوضع الراهن أفضل: قد ترى المنظمة ومديرها أنها بوضع راهن جيد فتري أن التغيير يهدد استقرار الوضع الراهن مما يؤدي إلى مقاومة.

### 2- الأسباب الفردية:

2-1- التغيير يهدد وضعية الفرد: يحاول أن يكشف وضعه بعد التغيير من حيث الراتب والحوافز والخدمات التي يحصل عليها وسلطته، فإن تهددت هذه الأمور أو بعضها كان ذلك كافياً لمقاومة التغيير.

2-2- التغيير يهدد الفرد وظيفياً: تغيير الوظيفة بالنقل أو تغيير الزملاء والمرؤوسين، هنا تهدد علاقات الفرد المستقرة بعلاقات لا يدري وضعها مما يجعله يقاوم التغيير.

2-3- الأفراد راضون عن الوضع الراهن: الوضع الراهن فيه استقرار بينما التغيير فيه غموض وعدم استقرار وهو أمر لا يرغبه الفرد ويقاومه.

2-4- عدم الوضوح عن التغيير: بسبب عدم التأكد من النتائج والآثار على الأوضاع الوظيفية وعلاقتهم هذا الغموض كافٍ لمقاومة التغيير.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، تطور المنظمات: الدليل العلمي، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص ص 72، 74.

- 2-5 التغيير يحتاج إلى مهارات غير متاحة للأفراد: قد يحتاج التغيير بالمنظمة أن يتحصل الفرد على معارف جديدة وصعبة، فيشعر الفرد أن التغيير خطر عليه يكشف قدرته على عدم التكيف ويلجأ الفرد إلى المقاومة.
- 2-6 عدم المشاركة: يميل الأفراد إلى الرغبة في المشاركة في الأمور التي تهمهم وتمس عملهم، فإن لم يشترك الأفراد في التغيير نزعوا إلى مقاومته والتصدي له.
- 2-7 عدم الاستفادة: في أي نظام جديد يسأل الأفراد ما الاستفادة منه، وأصبح معلوماً أن أي نظام جديد يجب أن يرتبط تنفيذه بحوافز وإلا سيكون مصير هذا النظام المقاومة والتصدي له.
- 2-8 الخوف من الفشل: تتضمن عملية التغيير بعض من التحدي لكفاءة الأفراد ويخاف هؤلاء الأفراد من إمكانية فشلهم في هذا التحدي فتهتز صورتهم أمام زملائهم ومرؤوسيه.

### ثانياً: أساليب مقاومة التغيير التنظيمي

تعدد أساليب مقاومة التغيير وتختلف درجاتها ابتداءً من الرفض الكامل، مروراً بالمعارضة الشديدة، إلى التحفظات وعدم المبالاة إلى مدى الاستعداد للتفاهم والنقاش، وصولاً إلى الاختلاف في مسائل بسيطة لا تؤثر في جوهر التغيير التنظيمي، خاصة عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة وغير مفهومة، وهناك ثلاث أساليب رئيسية لمقاومة التغيير وذلك على النحو التالي:<sup>1</sup>

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

### المطلب الثالث: سبل التعامل مع مقاومة التغيير

إن التغيير الفعال هو ذلك التغيير الذي يهدف إلى تحقيق غايات المنظمة لكي تتلاءم مع بيئتها التي تتميز بالتغيير المستمر، وهو ما يتطلب إحداث تغييرات في شكل المنظمة وفي سبل تحقيق أهدافها ومنتجاتها وطبيعة الأداء فيها، غير أنه ليس بالضرورة أن تقابل هذه التغييرات بالتأييد والموافقة لذلك وجب على كل مدير أن يأخذ بعين الاعتبار

<sup>1</sup> - صالح بن سليمان الفايز، مرجع سابق، ص30.

وجود عائق المقاومة عند محاولته تنفيذ وتطبيق برنامج التغيير، ولذلك وجب السعي إلى تقليل حدة المقاومة ومواجهتها، وهو ما يمكن تحقيقه بإتباع الأساليب والإجراءات الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 01: أساليب التعامل مع مقاومة التغيير

العيوب	المزايا	المواقف المستخدمة فيها هذا الأسلوب	الأسلوب	
قد يستغرق وقتا طويلا إذ كاف عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبير	بمجرد أن يقتنع الأفراد سوف يساعدون في تنفيذ عملية التغيير	في حالة نقص المعلومات أو التفسير والتحليل الخاطئ للمعلومات	الاتصال للإقناع	أساليب لتفادي مقاومة التغيير
من الممكن أن يكون مضيعة للوقت إذ ما قام المشاركون بتخطيط تغيير لا يتلاءم مع الحاجة	إن الأفراد الذين يسمح لهم بالمشاركة سوف يكونون ملزمون بتنفيذ التغيير، وتوفر كافة المعلومات لديهم والتي لها علاقة بالتغيير	عندما لا يكون لدى القائمين على التغيير كافة المعلومات المطلوبة لتصميم التغيير، ويكون للآخرين قدرة كبيرة على المقاومة	أسلوب المشاركة وإدماج الأفراد في عملية التغيير	
يستغرق وقتا طويلا للغاية مع احتمال فشله	تعتبر من أنجع الأساليب لمعالجة مشاكل التأقلم	يمكن استخدام هذا الأسلوب في حالة ما إذا كانت مقاومة التغيير فيها بسبب مشاكل التكيف والتأقلم مع الأوضاع الجديدة	تشجيع الأفراد ودعمهم	أساليب للتغلب أو التقليل من المقاومة في حالة وقوعها
من الممكن أن يكون مكلفا خاصة في الحالات التي ينبه فيها الآخرين إلى التفاوض للمعاملة بالمثل	في بعض الأحيان قد يكون هذا الأسلوب ملائما وطريقا سهلا للتخلص على المقاومة	يستخدم هذا الأسلوب عندما تجد أن شخصا أو مجموعة سوف تخسر في النهاية من جراء التغيير وأن لهذا الجماعة قوة هائلة على المقاومة	التفاوض والاتفاق	
من الممكن أن تحدث مشكلات في	من الممكن أن يكون حلا عمليا وغير مكلف	يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما تفشل الوسائل		

المستقبل عندما يحس الناس بأنهم يستعلون أو غر بهم	نسبياً لمشكلات مقاومة التغيير	الأخرى أو تكون عالية التكلفة	المنافرة
ممكن أن تحفه المخاطر إذا ما أدى إلى إثارة الناس على من يبادر بالتغيير	سريع ويمكن التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة	عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير وتتوافر للأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة	التهديد الضمني والصريح

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

كما يتضح لنا من الجدول السابق هناك نوعين من الأساليب، أساليب تمكن المنظمة من تفادي ظهور المقاومة عند تنفيذ التغيير وبالتالي فهي أساليب سابقة لتنفيذه، وهناك نوع ثاني تلجأ إليه المنظمة عند اصطدامها بالمقاومة، وبالتالي فهي أساليب مترامنة مع تنفيذ التغيير، يمكن جمع كل هذه الأساليب في ستة أساليب شائعة وهي:<sup>1</sup>

1- الاتصال للإقناع: يتعلق هذا الأسلوب بنوعية الأفراد العاملين قبل إحداث التغيير وذلك بمناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بصراحة ووضوح حتى يدرك الأفراد العاملين مبررات التغيير والحاجة إليه، وهذا ما يساعد في إعدادهم للتغيير وشحن حماسهم وهمهم للإسهال الإيجابي فيه.

2- المشاركة وإدماج الأفراد في عملية التغيير: يمكن تجنب مقاومة التغيير إذا ما أتيح لبعض العاملين المشاركة في تخطيط وتنفيذ التغيير، ومن الممكن أن تنشأ أفكار وأساليب جديدة إلى جانب الشعور بالملكية الذي يمكن أن يكتسبه العامل.

3- تشجيع الأفراد ودعمهم: طريقة بسيطة إلا أنها فعالة في التغلب على المقاومة يمكن ذلك بتوفير الدعم المعنوي أو الإنصات لما يقوله الآخرون أو توفير فرص التدريب للأفراد من أجل صقل مهاراتهم.

4- التفاوض والاتفاق: يستخدم هذا الأسلوب عند وجود جهة تنظر بشكل كبير، بمعنى أن هناك ضرورة لإعطاء شيء ما يؤدي إلى تقليل مقاومة التغيير كتنقل بعض الأفراد إلى مكان أو موقع آخر غير مرغوب فيه عن طريق زيادة الرواتب الشهرية لهؤلاء.

5- المناورة: حيث أنه عن طريق هذا الأسلوب يمكن أن يلجأ المدبرون في مواقف معينة إلى استخدام طرق خفية للتأثير وإقناع الآخرين بأن التغيير لصالحهم.

6- التهديد الضمني والصريح: من الممكن أن يلجأ المدبرون كآخر محاولة إلى تهديد العاملين سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو تقليل فرص الترقية أو إجراء تغييرات يفرض مواكبة جهود التغيير.

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 358.



## خلاصة

تقوم المنظمات على اختلاف أنواعها وتفاوت أحجامها بإحداث التغيير بغية زيادة قدرتها على التكيف مع الأحداث المتسارعة ورفع مستوى أداء عاملها، لذلك يصبح التغيير في نظر أي منظمة عملية ضرورية وجوهرية لضمان بقائها في محيط أهم مميزاته المنافسة والتطور والتحديث، كما أنّ استمراريته في النشاط مرتبط بنجاحها ومدى استعدادها وسرعتها في التفاعل مع المحيط الداخلي والخارجي ومدى تكيفها مع التطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية، وهذه النجاح متوقفة أيضًا على كسب رضا العاملين واستعدادهم لقبول التغيير وتنفيذه بدل مقاومته وعرقلة سيره.

# الفصل الثاني

أداء العاملين وعلاقته

بالتغيير التنظيمي

## تمهيد

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

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول أداء العاملين.
- المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.
- المبحث الثالث: أبعاد التغيير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول أداء العاملين

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

## المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

إن مفهوم الأداء من الموضوعات الرئيسية بل الأساسية في نظريات التنظيم الإداري بصفة خاصة والسلوك الإداري بصفة عامة، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات غموضا وإثارة الجدل سواء فيما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها مفهوم الأداء.

## أولا: تعريف أداء العاملين

بداية سنقوم بالتعريف على أداء العاملين لغة واصطلاحا كما يلي:

## 1- لغة:

**التعريف الأول:** "إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية Performance وتعني الإنجاز تأدية، أو إتمام شيء ما، عمل، نشاط، أو تنفيذ عمل".<sup>1</sup>

## 2- اصطلاحا:

**التعريف الأول:** "الأداء بأنه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة".<sup>2</sup>

**التعريف الثاني:** "هو تفاعل لسلوك العامل وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة".<sup>3</sup>

**التعريف الثالث:** "الأداء هو العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له".<sup>4</sup>

**التعريف الرابع:** "في حين فرق (Tomas) عند تناوله لمفهوم الأداء بين كل من السلوك والإنجاز والأداء، فعرف السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات والمهام المكلفين بها وجميع الأعمال التي يمارسونها في سبيل إنجاز الأعمال الموكلة لهم، وعرف الإنجاز بأنه ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف

<sup>1</sup> - الصالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص 126.

<sup>2</sup> - أمينة الشحري، الأمن النفسي وعلاقته بكفاءة الأداء، مذكرة ماجستير، تخصص تربية، جامعة نزوى، فلسطين، 2013، ص 34.

<sup>3</sup> - مبارك محمد العتيبي، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين، مذكرة ماجستير جامعة عمان، الأردن، 2007، ص 41.

<sup>4</sup> - سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثر على الأداء الوظيفي، ملتقى البحث العلمي، جامعة عبد الملك بن عبد العزيز، السعودية، 2009، ص 18.

الأفراد عن العمل، كمخرجات نهائية لأعمالهم ونشاطاتهم، وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهو مجموع السلوك والإنجاز معاً، وهو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده بل هو تكاملهما معاً.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق نستنتج أنه من الصعب إعطاء تعريف موحد للأداء وذلك لتعدد التعاريف المتعلقة به، من خلال الباحثين الذين تناولوه من زوايا ورؤية واهتماماتهم الخاصة، لذلك يمكن تعريفه على أنه المهام والأنشطة الموكلة للعامل المنظمة والنواتج المحققة من خلال قدراته ومهاراته التي تنعكس بشكل واضح على تحسين الأداء الشامل للمنظمة

### ثانياً: عناصر أداء العاملين

توجد عدة عناصر تكون في مجموعها ما يعرف بأداء العاملين:<sup>2</sup>

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

### المطلب الثاني: محددات أداء العاملين

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

وقد وضع (Porter) وزميله (Lawler) سنة 1968 نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء، والتي تتكون من ثلاثة عوامل رئيسية هي:<sup>3</sup>

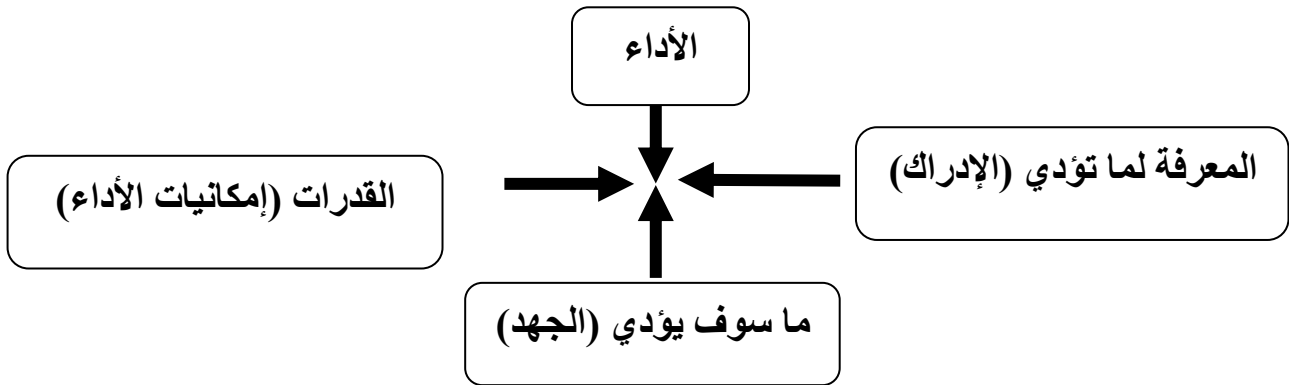
- 1- الجهد المبذول: وهو يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله.
- 2- القدرات والخصائص الفردية: تمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
- 3- إدراك الفرد لوظيفته: يعني تصورات وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة والشكل التالي:

<sup>1</sup> - فادي جعفر دياب الجنيدي، تقنيات الاتصال الإداري ودورها في تطوير الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الخليل، فلسطين 2010، ص48.

<sup>2</sup> - جوهرى حنان، أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، جامعة البويرة، 2014، ص47.

<sup>3</sup> - أمينة الشحري، مرجع سابق، ص38.

الشكل رقم: (03) محددات أداء العامل



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

ويمكن إدراج الشكل التالي في شكل معادلة للأداء تمثل امتزاج العوامل وتفاعلها فيما بينها:

الأداء: القدرات والمهارات × الدافعية × إدراك الدور الوظيفي

ويرى بعض الباحثين أيضاً أن الأداء لا يتحدد فقط بناءً على توافر بعض المحددات وإنما هي نتيجة لمصلحة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي:<sup>1</sup>

- 1- الدافعية الفردية: أي لما لدى الفرد من رغبة وإقبال للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال ما يمتلك الفرد من حماسة وإقبال للعمل، بحيث يتوافق مع ميوله واتجاهاته وأهدافه.
- 2- مناخ العمل: وهو يمثل بيئة العمل الداخلية وما يمكن أن يشبع حاجاته ورغباته، بحيث تكون بيئة العمل محفزة للفرد وتولد لديه الإحساس بالرضا والسعادة بعد أن يكون حقق أهدافه ورغباته.
- 3- القدرة على أداء العمل: لا تأتي هذه القدرات إلا بمقدار ما يمتلكه الفرد من خبرات ومهارات ومعرفة بالعمل الذي يقوم به وهذا لا يتكون للفرد إلا من خلال التعليم والتدريب على كيفية أداء العمل لاكتساب المهارات والخبرات... إلخ.

المطلب الثالث: أنواع أداء العاملين

إن أي تطبيق لأي ظاهرة اقتصادية يطرح إشكالية تحديد واختيار معايير أكثر دقة وأحسن استخداماً، وتصنيف أداء العاملين يعتبر أحد هذه الظواهر التي تتطلب الدقة في اختيار المعيار الدقيق والعملية لذات الوقت، وعادة لا يتم تصنيفه وفقاً للمعايير التالية:

<sup>1</sup> - حسين محمد حرامشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص93.

أولاً: معيار الشمولية: والذي يصنف أداء العاملين إلى نوعين هما:<sup>1</sup>

- 1- الأداء الكلي: ويقصد به الإنجاز الذي ساهم فيه كل الموظفين داخل المنظمة في تحقيقه.
  - 2- الأداء الجزئي: هو الأداء الذي يرتبط تحقيقه بالعمال في الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع فنجد مثلاً أداء عاملي المالية أداء عاملي التمويل، أداء عاملي الإنتاج، أداء عاملي التسويق.... إلخ.
- وينتج عن تفاعل مجموع أداء العمال للأنظمة الفرعية للمنظمة ما يسمى بالأداء الكلي لها، وعليه فإن دراسة الأداء الكلي للعمال بالمنظمة يفرض دراسة الأداء على مستوى العمال في مختلف الوظائف.

بالإضافة إليه هناك معايير أخرى منها:<sup>2</sup>

ثانياً: معيار الطبيعة: والذي يصنف أداء العنصر البشري إلى نوعين هما:

- 1- الأداء الصناعي: وهو الأداء الناتج عن العمال في المنظمة الصناعية التي تهدف إلى تقديم منتوجات ذات جودة بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب.
- 2- الأداء الخدمي: وهو الأداء الناتج عن العمال في المنظمة الخدمية التي تهدف إلى توفير خدمات تليق بمتطلبات الزبائن.

ثالثاً: معيار الأجل: والذي يصنف إلى:

- 1- الأداء الطويل الأجل: وهو الأداء الذي يقوم به العمال في فترة تتعدى خمس سنوات
- 2- الأداء متوسط الأجل: وهو الأداء الذي يغطي الفترة المحصورة بين سنة وخمس سنوات.
- 3- الأداء قصير الأجل: وهو الأداء الذي يشمل فترة لا تتعدى سنة.

رابعاً: معيار المصدر: ويمكن تقسيم أداء العاملين وفقه إلى:

- 1- الأداء الظاهري: وهو الأداء الناتج من استغلال العمال للفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة، والذي ليس لها دور في خلقه، كانفتاح أسواق جديدة، براءة اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها مؤسسات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة...، إلا أن على العمال التمتع بقدرة على اكتشاف هذه الفرص واستغلالها.
- 2- الأداء الذاتي: يتمثل في أداء العمال بمجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريين والمرؤوسين في العمل واستغلال موارد المنظمة.

<sup>1</sup> - مشغلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 6.

<sup>2</sup> - شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير، جامعة سطيف، 2010، ص 208.

خامسا: حسب معيار الوظيفة: وهي كما يلي:

- 1- الأداء المالي: وهو الأداء الذي يصف مدى فعالية وكفاءة العمال في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات.
- 2- الأداء التجاري: وهو الأداء الذي يصف فعالية وكفاءة العمال في الوظيفة التجارية أو التسويقية، في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن وتعتبر رقم الأعمال، المردودية، عدد الزبائن، معدل شراء منتجات وخدمات المنظمة من أبرز مؤشرات أداء العمال في هذا المجال.
- 3- الأداء الإنتاجي: يمثل في قدرة العمال على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، ويعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات.
- 4- الأداء التمويضي: يتمثل في فعالية وكفاءة موظفي الشراء، النقل، التخزين، لتزويد المنظمة بالموارد الأولية، المعدات والتجهيزات الإنتاجية بالتنوع والكمية المناسبة، ويعتبر معدل تلف المخزون وزمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات.

#### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

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

#### أولا: العوامل الداخلية

مجموعة العوامل التي تخضع لسيطرة الإدارة والمنظمة وهي متعددة ومتنوعة، ويعد المناخ التنظيمي بأبعاده الشاملة العامل الأساسي والمتغير المستقل الذي له تأثير على أداء الفرد والمنظمة معا، وحسب الدراسات فإن العوامل التي تؤثر على أداء العاملين تتكون من:

- 1- العنصر البشري: ويعد أهم مورد في المنظمة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع العمليات الإدارية وهو المتحكم في جميع العوامل الأخرى، فالقرارات التي يتخذها الفرد في المنظمة هي أساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.

<sup>1</sup> - جهلان فاروق، أثر المطابقة وفق الإيزو 9000 في أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 22، 23.



- 2- الإدارة: إن الإدارة هي المسؤولة عن الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المنظمة، وأسلوب الإدارة هو عبارة عن موكب يتألف من عدة سلوكيات وإجراءات للقيام بإنجاز أهداف المنظمة، وهو يقاس بمدى تصدر الأفراد العاملين للسلطات الممنوحة لهم، والضغوطات الممارسة من قبل الإدارة العليا.
- 3- التنظيم: وهو يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق وإن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث التغييرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز، والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على أداء العاملين وتحقيق الأهداف بكفاءة، نظرا لعدم وجود تنظيم أو نظم جيدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف والمتغيرات وحب إدخال المرونة والديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابل للتغيير وفقا للمتطلبات المستجدة.
- 4- طبيعة العمل: وتشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها ومستوى الاشباع المترتبة عن الوظيفة حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه الفرد زادت دافعيته وولائه وبالتالي أداؤه.
- 5- بيئة العمل: أو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية التي تحيط بالفرد أثناء أدائه لوظيفته من علاقات اجتماعية وتنظيمية من اتصالات ونظام للأجور والحوافز وغيرها من العوامل التي لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك والأداء للعنصر البشري إيجابا أو سلبا.

#### ثانيا: العوامل الخارجية:

- إن العوامل الخارجية هي تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المنظمة وهناك العديد من العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء منها البيئة الاجتماعية، والثقافية، والبيئة السياسية والقانونية والبيئة الاقتصادية.
- 1- البيئة الاجتماعية والثقافية: تتضمن تركيب المجتمع والطبقات وإمكانية الصعود الطبقي، وتعريف الأدوار الاجتماعية وطبيعة التنظيم الاجتماعي وتطوير المؤسسات الاجتماعية، أما البيئة الثقافية فتشمل خلفية المجتمع التاريخية ومعتقداته وقيمه وقواعد السلوك فيه، وتوضع المكونات الثقافية وجهات النظر المختلفة حول علاقات السلطة وأنماط القيادة، والعلاقات بين الأفراد والعقلانية والمعرفة التقنية وطبيعة المؤسسات الاجتماعية.
  - 2- البيئة السياسية والقانونية: معنى البيئة السياسية المناخ السياسي العام في المجتمع ودرجة تركيز السلطة السياسية وطبيعة التنظيم السياسي ونظام الأحزاب السياسية أما عن البيئة القانونية فتعني الجوانب الدستورية والقوانين والأنظمة التي تتصل باستثناء المؤسسات وفرض الضرائب والرقابة عليها.
  - 3- البيئة الاقتصادية: وتشمل نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة أو العامة مركزية أو لا مركزية التخطيط الاقتصادي والنظام البنكي والسياسات المالية ومستوى الاستثمار وخصائص الاستهلاك، إذ تعتبر هذه العوامل أهم العوامل الخارجية التي تتعامل معها المؤسسات والتي يجب أن تتكيف معها لتضمن الأداء الجيد سواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى الفرد.

## المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

إن تحديد مفهوم الأداء من خلال التركيز على مكوناته قد يفقد أهميته إذ كان لا يهدف أساساً إلى معرفة كيفية تقييمه، ومن هنا فإن هدفنا من هذا البحث هو إلقاء الضوء على المقصود بتقييم الأداء وخطواته بإضافة إلى إبراز أهمية تقييم والهدف منه:

## المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

إن تقييم أداء العاملين يتمثل في تقديم نتائج عملهم مقارنة بالأهداف المسطرة من قبل، كما يعد مصدراً للتغذية العكسية (مراقبة سير العمل)، لذلك سنتطرق إلى تعريف تقييم أداء العاملين ومبادئه الأساسية للتقييم.

## أولاً: تعريف تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء، نذكر منها:

**التعريف الأول:** " هو تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مساهماتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم أو المحتمل أن توكل إليهم في المستقبل وكذلك سلوك وتصرفات العاملين في محيط العمل أو المتعلقة به وكذلك قدراتهم وإمكانياتهم الذاتية خلال فترة زمنية".<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** "هو عملية قياس موضوعية ومستوى ما تم إنتاجه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعاً على شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب".<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** "هو عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل".<sup>3</sup>

**التعريف الرابع:** "يقصد به أيضاً أنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم، أثناء العمل وكذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى".<sup>4</sup>

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

<sup>1</sup> - محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010،

<sup>2</sup> - نائلة نعمان، سياسات تقييم الأداء العاملين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2004، ص20.

<sup>3</sup> - منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص164.

<sup>4</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص257.

## ثانيا: مبادئ تقييم أداء العاملين

هناك مجموعة من المبادئ يجب مراعاتها عند القيام بالتقييم تتمثل في:<sup>1</sup>

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

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

يمكن تبين أهمية تقييم الأداء العاملين من الأهداف التي يسعى لتحقيقها تقييم الأداء والتي تتلخص كما يلي:

## أولاً: أهمية عملية تقييم أداء العاملين

وتتمثل أهمية عملية تقييم أداء العاملين فيما يلي:<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> - عيد مطر العتيبي، تقييم الأداء الأمني في البنوك التجارية، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002، ص12.

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص200.

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

### ثانيا: أهداف عملية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تهدف إلى ثلاث غايات تقع على ثلاث مستويات هي المنظمة المدير والفرد العامل.

#### 1- على مستوى المنظمة: وتتمثل أساسا فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين تجاه النظام.
- ✓ مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء دقيقة تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.
- ✓ تقييم برامج وسياسات المنظمة فالنتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات على دقة هذه السياسات.

#### 2- على مستوى المديرين: ويمكن ذكرها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- ✓ تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- ✓ دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم إلى تقييم السليم والموضوعي لأداء تابعيهم.
- فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل الحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وغنما عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصوباتهم.

#### 3- على مستوى العاملين: من بين هذه الأهداف ما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة هي تحت عملية التقييم.
- ✓ تساهم عملية تقييم أداء العاملين في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتغيير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية.
- ✓ تسيير وتطوير مهاراتهم، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل، خاصة وأن مفهوم المهارات اليوم أصبح بشكل جوهر إشكالية خلق القيمة في المنظمات.

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 200.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 209.

<sup>3</sup> - مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص 105.

- ✓ إمدادهم بتغذية مرتدة على أدائهم بالمقارنة مع كان متوقعا منهم.
- ✓ يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين هل هو أداء مرض وغير مرض.
- ✓ يعطي معلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة الذي يعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجياتهم ومستقبل المنظمة نفسها.
- ✓ تمثل أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى، وقد يساعدني في تحسين أو إساءة الفهم بين الطرفين.

### المطلب الثالث: خطوات تقييم أداء العاملين

إن أهمية عملية تقييم أداء العاملين والنتائج المترتبة عليها، تبرر الجهد والوقت الذي ينفق في البرامج التي تكفل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وعادة تشمل خطة التقييم على العناصر التالية:

#### أولاً: تحديد المسؤولية عن تقييم أداء العاملين

ويقصد بذلك تحديد الجهة أو الشخص المسؤول عن تقييم العاملين ويمكن أن يتم تقييم الأداء بأي طرف من الأطراف التالية:<sup>1</sup>

1- الرئيس المباشر: يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء مرؤوسيه وذلك لعدة اعتبارات منها: أن الرئيس المباشر هو الذي يحدد أهداف إدارته أو قسمه وهو الذي يحدد المسؤوليات والواجبات، يوجه المرؤوسين، وأخيراً مراقبة التنفيذ لأعمالهم كذلك يكون الرئيس المباشر على صلة مستمرة، متواجد معظم الوقت مع مرؤوسيه، وبالتالي يستطيع أن يتعرف على نقاط القوة والضعف فيهم، ويكون أقدر الأشخاص على تقدير أداء المرؤوسين على أساس واقعي.

2- النظراء في العمل: يقصد بالنظير هنا بالزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة التي يعمل معها الفرد الذي يتم تقييمه وقياس أدائه، ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وإنجاز الفرد، نتيجة احتكاكهم المستمر به، إلا أنه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على النظراء خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم، تؤدي في نهاية الأمر إلى أن تكون نتائج القياس غير موضوعية، لذلك ينصح بأن يكون رأي النظراء إرشادياً، ساعد المقيم الأصلي بإعطائه صورة متكاملة مما يساعده في الوصول إلى حكم موضوعي عن كفاءة الفرد الذي يقيس أدائه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص372.

3- تقييم اللجان: قد تشكل لجنة خاصة مكونة من رؤساء أقسام لهم صلة ومعرفة مسبقة بالعمال بل فترة التقييم حيث تقوم اللجنة بدراسة التقرير الذي يقدمه الرئيس المباشر ومن ثم يتم إقراره أو تعديله أو إجراء مقابلة مع المستخدم المطلوب تقييمه والهدف من اعتماد هذا الأسلوب هو تجنب التحيز والابتعاد عن التسلط والحكم الشخصي غير موضوعي.

4- التقييم الذاتي: يرى الكثير من الكتاب بأن العامل هو أفضل من يحكم طرق عمله ونتائجه وأن التقييم الذاتي هو أفضل أداة للتطوير الشخصي، وتحمل المسؤوليات ويقلل من ردود الأفعال الدفاعية وتقبل التغيير ويسهل التعامل في المنظمة ولكن هذه الطريقة غير علمية لأن الأفراد دائما يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون.<sup>1</sup>

5- المرؤوسون: وهو المقصود هنا أن يقوم المرؤوس بقياس وتقييم أداء رئيسه، بحيث يدلي بآرائه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه، بحيث يدلي بآرائه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، إلا أن الاعتماد الكلي على معلومات وآراء المرؤوسين برؤسائهم يعتبر إجراء غير مناسب، وذلك بسبب احتمال وجود خلافات بين الرئيس وبعض مرؤوسيه مما يجعل نتائج القياس والتقييم غير موضوعية، وفي المقابل تفيد النتائج المرؤوس لرئيسه في أنها تجعل هذا الرئيس على علم حقيقة أدائه ورأي مرؤوسين فيه.<sup>2</sup>

6- التقييم من قبل الخبراء: في بعض الأحيان يتم الاستعانة بخبراء من داخل أو خارج المنظمة من اجل مساعدة القائمين على التقييم، ولكن يشترط أن يكون الخبراء على معرفة بطبيعة الوظيفة المطلوبة تقييم إنجاز القائم عليها.<sup>3</sup>

7- التقييم من قبل الزبائن: تستخدم بعض العاملين لديها، خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم.<sup>4</sup>

تعد هذه الأطراف المعنية بتقييم الأداء، كلما كانت ممارسات المنظمة أكثر نضجا كلما احتاجت أن تعتمد على أكثر من جهة لتقييم أداء أعمالهم، خاصة ذوي المؤهلات والمسؤوليات العليا.

### ثانيا: طرق تقييم الأداء:

رغم تعدد تباين طرق تقييم الأداء، إلا أن مختلف الدراسات تجمع على أن هناك طرق تقليدية وأخرى حديثة وسنوضح ذلك كما يلي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2011، ص166.

<sup>2</sup>- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص105.

<sup>3</sup>- زهير ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، دار قباء، مصر، 2001، ص92.

<sup>4</sup>- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص92.

<sup>5</sup>- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر، 2004، ص280.

1- الطرق التقليدية: تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين ومن أهمها: 1-1 طريقة التدرج البياني: وتعد هذه الطريقة من أبسط الطرق لتقييم الأداء، وتقوم على أساس حصر مجموعة السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة المصدقية ثم تحديد مدى تقييم كل خاصية، ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس.

1-2 طريقة الترتيب: يكون الرئيس فكرة عامة عن أفرادها وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً تطلب هذه الطريقة وجود عدد محدد من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم، كما تمتاز بالسهولة والبساطة، لكنها تفتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص.

1-3 طريقة المقارنة المزدوجة: بهذه الطريقة تم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختبر فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه المرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.

وتحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية:

$$\text{عدد المرات} = \text{عدد الأفراد} \left( \frac{\text{عدد الأفراد} - 1}{2} \right)$$

وتتميز هذه الطريقة بأنها إذ قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريباً كما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرف التقييم ومن عيوبها البساطة والسهولة كما يصعب استخدامها من الأقسام التي تحتوي عدداً كبيراً حيث سيكون عدد المقارنات كبيراً، ولا تصلح لأغراض التدريب والترقية والغرض منها هو اختيار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار والتحسين.

1-4 طريقة التوزيع الإجباري: تتم هذه الطريقة بقيام المشرف بتوزيع مرؤوسيه حسب قدراتهم وكفاءتهم على شكل منحني طبيعي حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة ثم تدرج التوزيعات بنسب أقل بالتساوي على طرفي المنحنى، وهكذا تنطلق هذه الطريقة من افتراض، عن غالبية العاملين يكونون عادة من ذوي الكفاءات المتوسطة في حين تكون نسبة قليلة منهم من ذوي الكفاءات المرتفعة وتقابلها نفس النسبة تقريباً من ذوي الكفاءات الضعيفة، ويعاب على هذه الطريقة أنها غير عادلة على الإطلاق من الناحية التطبيقية لتقييم أداء العاملين.

2- الطرق الحديثة: لقد وجهت انتقادات كثيرة إلى طرق التقييم التقليدية لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء، كما أنها تعاني من التحيز الشخصي للرؤساء وبالتالي بدأ التفكير في تطوير الطرق التقليدية ومن بين تلك الطرق الحديثة ما يلي:

2-1 طريقة الوقائع الحرجة: تعتبر هذه الطريقة من أحدث طرق تقييم الأداء، إذ يتم بموجبها جمع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي حدثت خلال تأديتهم للواجبات والمسؤوليات والوظائف، وبعد الانتهاء من ذلك تقوم الإدارة بتقييم أداء العاملين ذلك على أساس عدد الوقائع التي حدثت في أدائه.

2-2 طريقة الاختيار الإجباري: تقوم هذه الطريقة على تحديد العوامل المختلفة المتعلقة بالعمل نفسه وليس التركيز على السمات الشخصية لشاغل الوظيفة، ولتطبيقها يستلزم وضع مجموعة من العبارات التي تصف أداء الفرد في شكل ثنائيات (واحدة تعبر عن الصفات المرغوبة والأخرى تعبر عن الصفات الغير المرغوبة في أداءه) وعلى القائم بالتقييم أن يختار من كل زوج من العبارات الأكثر انطباعا على أداء الفرد محل التقييم، ثم ترجمة هذه العبارات إلى لشفرة سرية لمعرفة القائم بالتقييم.

2-3 طريقة التوزيع الإجباري: يطلب من المقيم بموجب هذا الأسلوب إجراء تقييم للعاملين، ومن ثم توزيعهم وفق نسب مئوية في مستويات أداء محددة مختلفة على شكل التوزيع الطبيعي حيث يقسم العاملين إلى مجموعات على سبيل المثال يطلب من المقيم أن يقيم ما نسبته 40% من العاملين بدرجة متوسط 10% منهم كمتميزين، 20% بمستوى جيد، 20% بمستوى أقل من المتوسط، 10% غير مقبول أي ضعيف.

2-4 طريقة الإدارة بأهداف: تعتمد هذه الطريقة على اشتراك الرؤساء والمرؤوسين معا في تحديد أهداف محددة لفترة زمنية مقبلة بشرط قابلية تلك الأهداف للقياس وفي نهاية فترة زمنية محددة يتم تقييم أداء الفرد على أساس ما حققه من أهداف ويمتاز هذا الأسلوب بأنه أسلوب عادل في تقييم الأداء ويهيئ الفرصة للمشاركة الإيجابية للعاملين وتحسين الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين، هذه الطريقة يصعب تطبيقها على جميع أنواع الوظائف وتتطلب الكثير من الوقت والجهد والخبرة في تطبيقها.

### ثالثا: تحديد طريقة اختيار المرؤوسين بنتائج التقييم:

هناك جدل كبير في سرية تقارير الأداء (وعدم اختبار الشخص بنتائج التقييم أو علنية التقارير) وإخبار الشخص بالتقرير الذي حصل عليه، بينما البعض يعارض ذلك بحجة أن ذلك قد يخلق مشاكل كثيرة في العلاقات وفي الحقيقة الفائدة من وضع تقرير كفاءة العاملين، إذ لم يعلم العامل نفسه بدرجة التقدير التي وضعتها عنه جهة الإدارة أن كل عامل في حاجة إلى معرفة ماذا تتوقع منه الإدارة ثم ما تحققه فعلا، وما هو رأي رئيسه في عملية؟ وما هي نقاط ضعفه أو تفوقه، فالعامل الكفاء في حاجة إلى أن تحبزه الإدارة بذلك، العامل الذي حصل على تقدير منخفض عند تقييم أدائه، فهو في حاجة إلى الوقوف على جوانب الضعف في أدائه، ومعنى ذلك أن هناك ضرورة لتكون تقارير الأداء العلنية، فصفة العلانية تفديد في خلق جو التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، وإزالة أوجه الخلاف بينهم وثقة المرؤوسين في عدالة نظام التقييم، ويجب أن يتولى الرئيس المباشر إخبار مرؤوسيه لمستوى أدائه ويوجه له النصح والإرشاد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص389.



رابعاً: اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد الانتهاء من التقييم:

ينبغي على إدارة الأفراد في المنشأة دراسة وتحليل التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة، حتى يمكن أن يساعد ذلك على تطوير كفاءة العاملين وسياسات العاملين، ويلاحظ أن ذلك لا يحدث في الحياة العملية، ويكتفي بحفظ تقارير الأداء في ملفات العاملين دون دراسة أو تحليل ومن الضروري الاهتمام بنتائج التقييم تؤثر على الفرد وعلى المنشأة في نفس الوقت من ناحية الفرد، يؤثر التقييم على تغيير مراكز العاملين في المنشأة، مثل نقلهم أو ترقيةهم أو تخفيض دخولهم، أما من ناحية أثر التقييم بالنسبة للمنشأة، فإن التقييم يمكن أن يساعد على تحسين برامج وسياسات المنظمة، وتعتبر نتائج التقييم مقياس لنجاح إدارة الأفراد في سياستها المختلفة.<sup>1</sup>

**المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء وسبل معالجتها**

سبق وأشرنا إلى طرق التقييم فعلية التقييم بأي طريقة من الطرق الواردة آنفاً فإن ممارسة هذه العملية في أغلب المنظمات تصاحبها مشاكل معقدة وتواجهها صعوبات، وتدرج هنا بعض هذه الصعوبات ومن ثم كيفية معالجتها.

**أولاً: الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء**

هناك مشكلات التي تتعلق بالمشرف المقيم ومشكلات سلوكية تتعلق بالمرؤوس الذي يتم قياس أدائه:<sup>2</sup>

1- المشكلات التي تتعلق بالمقيم: ويمكن إنجازها فيما يأتي:

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

2- المشكلات المتعلقة بالمرؤوسين الذي يتم قياس أدائهم: ويمكن حصرها فيما يلي:

- ✓ عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه.
- ✓ عدم القدرة على أداء ما هو مطلوب منه.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 390.

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 110.

- ✓ عدم فهم العامل لنظام التقييم.
- ✓ شعور العامل بالخوف والظلم وعدم الأمان.
- ✓ ميل العامل للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.
- ✓ ثمة مشكلات تسبب أخطاء في التقييم ولا يكون العامل مسؤولاً عنها، وذلك مثل: وجود سمات وخصائص لدى العامل تشبه خصائص المقيم مما يجعل الأخير يتحيز له، الأقدمية في العمل.

#### ثانياً: سبل معالجة الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء

- هناك عدة طرق لمعالجة الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء، وللحد من تأثير هذه المشاكل نجد الحلول التالية:<sup>1</sup>
- ✓ التأكد من فهم المشكلات.
  - ✓ اختيار الطريقة الصحيحة للتقييم مثل المقياس البياني... الخ.
  - ✓ تدريب المراقبين والمشرفين على التخلص من عيوب أو أخطاء التقييم التي ذكرناها من قبل.
  - ✓ إعداد سجل يومي هو يساوي أو يعادل المجهود حيث أجريت دراسة تم فيها جمع الأحداث في ملف يومي يستخدم كمرجع لتقييم أداء المرؤوسين فقد تلي التدريب أولى جلسة عملية ثم تغذية العكسية ثم مناقشة جماعية تهدف لدعم أهمية التقارير الوصفية المكتوبة والتي تساعد في تجنب الآثار العكسية لمشكلات التقييم بتدوين كل الروايات والفعاليات الإيجابية والسلبية التي تحدث أثناء عملية التقييم وهذا النظام هو الأفضل من الاعتماد على الذاكرة وخاصة على المدى البعيد.

<sup>1</sup> - دباش سامية، مرجع سابق، ص 115.

## المبحث الثالث: أبعاد التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين

اعتمادا على ما سبق، وما تطرقنا إليه من معطيات، فإن التغيير التنظيمي يعتمد على الثقافة التنظيمية كأداء للتغيير، والاتصال كوسيلة لإقناع العاملين بضرورة التغيير التنظيمي، والهيكلة التنظيمية كأحد عناصر ومجالات التغيير، وذلك من أجل الوصول إلى الأداء الجيد والأمثل للعاملين ومواكبة التغييرات والتطورات.

## المطلب الأول: الثقافة التنظيمية كعامل أساسي لإنجاح التغيير

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

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

1- فهم الثقافة القديمة: حيث لا يستطيع المديرون تغيير مسار وحدة حتى يعرفوا وضعها الحالي.

2- تمهيد أذهان العاملين وتثبيتهم النفسية قصد إقناعهم برفض السلوك الحالي واعتباره سلوك غير مرغوب أو ضار، وأنه في التغيير تتعاظم مصالحهم الذاتية وسيكونون في وضع أفضل نتيجة هذا التغيير.

3- مشاركة العاملين: إن عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تغيير ثقافة المنظمة، فهو يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة تحفيزهم على أداء العمل وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتمائهم له وهو ما يحقق اندماجهم مع الوضع الجديد.

4- العوائد والمكافآت: فالعوائد المادية والمعنوية (الاحترام، التقدير...) على حد سواء تغرس في نفس الفرد الولاء للمنظمة التي يعمل فيها وترفع روحه المعنوية.

<sup>1</sup> - بويديب دنيا، مرجع سابق، ص 107.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 109.

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

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

إن قنوات الاتصال بين العاملين والإدارة حول التغيير التنظيمي لها تأثير كبير في تبادل المعلومات وتقوية العلاقات مع الإدارة، ويعتبر الاتصال نشاط أساسي في تحديد نوع السلوك الإنساني، حيث إذا لم يتم الاتصال بشكل المطلوب فقد يؤدي إلى تدهور العلاقات، مما يؤثر سلباً على التغيير المنشود ويمكن تلخيص تأثير التغيير في نمط الاتصالات على أداء العاملين كما يلي:<sup>1</sup>

1- تلعب الاتصالات دوراً هاماً في إنجاح التغيير التنظيمي، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كافة أجزائه، فالاتصالات تلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدفق وانسياب المعلومات المرتبطة بالتغيير التنظيمي وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكفاءة عالية للمديرين في تجسيدها.

2- إن الاتصال الجيد هو ذو الاتجاهين (الصاعد والنازل) لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم، وقد أثبتت الكثير من البحوث أن وجود الاتصال النازل في شكل إصدار الأوامر والتي تؤدي بالعاملين إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة باعتبار أن أفكارهم لا قيمة لها مما ينعكس سلباً على أدائهم.

3- إن طبيعة الاتصالات في المنظمة من شأنها التأثير من خلق مناخ ملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين العاملين وخلق ديناميكية جماعية، إذ يتم من خلال ذلك نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بغرض تحقيق الأداء المستهدف، وتعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل والتغيير التنظيمي المستهدف وما يرتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية وأنماط العلاقات غير الرسمية التي من شأنها أن تخلق مناخاً تنظيمياً ملائماً لخلق التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم.

4- إن الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وحصول العامل على رضا أكبر عن العمل، فالعامل يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر كما يطلع على أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون والتنسيق وقد أثبتت الكثير من الدراسات أن الاتصال الفعال يساعد على تقييم الأداء وإنتاجية العمل كما يساعد على تحديد معايير الأداء ومؤشراته وكذا تحفيز العاملين وزيادة حماسهم اتجاه العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، دار الحامد، الأردن، 2000، ص36.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص240.

5- إن للاتصال دور مهم في عملية تبادل المعلومات ونقلها بين العاملين بمختلف مستوياتهم التنظيمية مما يؤدي إلى تغيير سلوكهم نحو الأداء الجيد، أما الأهداف الفرعية للاتصال على المستوى الوظيفي تعني شرح خطط التغيير التنظيمي للعاملين والتأكد من تحقيق التعاون بينهم.<sup>1</sup>

6- من أكبر معوقات التغيير التنظيمي سوء فهمه من العاملين، ويعود ذلك إلى عدم وضوح الاتصال وقنواته.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين

يتضمن التغيير في الهيكل التنظيمي استحداث وحدات جديدة أو إلغاء وحدات قائمة، أو تغيير خطوط الاتصال، أو هيكل السلطة والمسؤولية، أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية، أو السمات الوظيفية أو عدد العاملين في كل قسم، ونطاق الإشراف أو تغيير في السياسات والإجراءات.

وقد أشار الخبير الأمريكي "Peter drucker" إلى أن هناك ثلاث طرق يمكن من خلالها تحديد شكل الهيكل التنظيمي، وهي كما يلي:<sup>3</sup>

1- طريقة تحليل الأنشطة: وتشير هذه الطريقة إلى أنه من خلال دراسة وتحليل ما يجب أن تقوم به المنظمة من نشاطات ضرورية لتحقيق الهدف، يمكن للإدارة التوصل إلى مهام التي يجب القيام بها وتحديد العلاقات فيما بينها وكيفية الربط والتنسيق بين هذه الأمور داخل المنظمة.

2- طريقة تحليل العلاقات: وتركز هذه الطريقة على علاقات المسؤولين في أنشطة المنظمة، من خلال الأشخاص الذين يرتبطون بهم ومساهمات الآخرين في المنظمة معهم.

3- طريقة تحليل القرارات: وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد نوع القرارات المطلوبة والموقع الذي يجب أن تتخذ فيه وطريقة المشاركة في القرارات، ونوعية المهام والأنشطة لتنفيذ ذلك القرار والعلاقات التي يجب أن تكون بين تلك المهام.

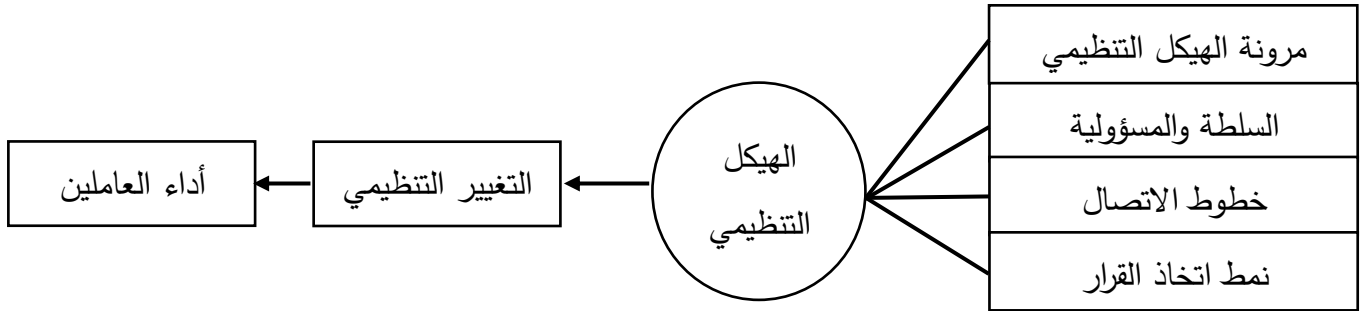
ويمكن توضيح أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> - شوقي جواد، مرجع سابق، ص 37.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 37.

<sup>3</sup> - صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 121.

الشكل رقم (04) أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين



المصدر: علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، 2013، ص175.

ومن الشكل نستنتج أنه يشترط في الهيكل التنظيمي أن يكون مرنا وشفافا كي يتفاعل مع متغيرات البيئة وأن يستجيب لمتطلبات التغيير ويستمر في تحقيق أهدافه، أما التغيير في الهيكل التنظيمي فقد يأتي كنتيجة لتغيير الرسالة أو النشاط أو الأهداف، أو لتغيير التكنولوجيا، أو لحفظ التكاليف أو لمواجهة متغيرات تنافسية... الخ، وكلما كان مستوى مرونة الهيكل التنظيمي عاليا، كلما أدى إلى نجاح المنظمة، وتكون هذه المرونة في عدة أشكال، "مرونة الوظيفة" ويكون الهيكل التنظيمي قادر على التغيير في بعض وظائفه العملية واستبدالها بوظائف أهم، و "المرونة الإجرائية" تتعلق ببنية الهيكل التنظيمي ذات الصلة بتغيير القادة واتخاذ القرارات، بأن يكون التنظيم قادرا على تغيير قيادته ببسر وأسلوب مرن واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.<sup>1</sup>

ولهذا تعتبر الهياكل التنظيمية من أهم عناصر التغيير التنظيمي من حيث مدى تناسبها مع طبيعة عمل المنظمة وتخصصها، واستيعابها لاحتياجات التغيير من الوظائف والتخصصات، وتحقيق السلاسة في عملية انسيابية القرارات والتوجيهات بين كل مستويات الإدارية، وبمساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته في نجاح التغيير التنظيمي وتحسين أداء العاملين وتحقيق الأهداف المنظمة.

<sup>1</sup> - صحي جبر العتيقي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص121.

## خلاصة:

حضي موضوع أداء العاملين باهتمام العلماء والباحثين لأنه سلوك إنساني بأوسع معانيه، فقد ركز العلماء على دراسة سلوك الفرد العامل داخل المنظمة باعتباره إنسان قبل كل شيء له قدرات خاصة يتأثر ويؤثر بالآخرين بكل ما يحيط به، لقد تبين أنّ الاهتمام بالعامل يؤدي لرفع وتحسين أداءه وتطوره وتحقيقه لأهداف المنظمة، فالمنظمة الناجحة هي التي تسعى للتأثير على أداء العاملين وكسب ولائهم. لكي تحقق المنظمة سياسة التغيير عليها كسب قبول العاملين من خلال توجيه أبعاد التغيير لتحظى بالأداء الأمثل.

ومن خلال تطرقنا في هذا الفصل للمفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي منها الثقافة التنظيمية كعامل أساسي لإنجاحه، وضرورة تفعيل قنوات الاتصال ومرونة الهيكل التنظيمي، من أجل التأثير الإيجابي على أداء العاملين.

# الفصل الثالث

دراسة ميدانية حول أثر التغيير  
التنظيمي على أداء العاملين بمطاحن

براح



## تمهيد

بعد أن تعرفنا على المفاهيم النظرية المتعلقة بالتغيير التنظيمي وأداء العاملين والعلاقة بينهما من خلال الفصلين الأول والثاني سنحاول في هذا الفصل عرض مدى ملاءمتها مع واقع مؤسسة مطاحن براح. يعتبر تحليل البيانات الميدانية وتفسيرها من المراحل المهمة، لأنها هي الآلية التي ينتقل بها الباحث من مرحلة التنظيم إلى المستوى النظري بعد أن ينتهي من الخطوات الإجرائية المتعلقة بنوع الدراسة والمنهج، والمتغيرات وأدوات جمع البيانات، استعداداً منه إلى جمع البيانات من الميدان، الذي تكتمل به حلقة الوصل بين النظري والواقع.

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

- المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن براح.

- المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطوات إجرائها.

- المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان واتجاهات الآراء.

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة براح

سميت المطاحن نسبة لصاحب المؤسسة براح سمير، حيث يتركز نشاطها على تحويل الحبوب " القمح " بنوعية الصلب واللين وإنتاجه وتسويقه (سميد، فرينة) وللتعرف أكثر على المؤسسة سنتطرق إلى:

- لمحة حول المؤسسة.
- أهداف المؤسسة.

### المطلب الأول: لمحة عن مطاحن براح

أنشئت مؤسسة براح في نوفمبر 2003 لكن الانطلاق الفعلي كان في جانفي 2004 تربع على مساحة 7900 متر مربع رأس مالها 33.000.000 دج ويصل عدد العمال فيها إلى 40 عامل يعملون بالمناوبة في الوحدة الأولى فقط. تقوم المطاحن بشراء المادة الأولية المتمثلة في القمح اللين والقمح الصلب من تعاونية الحبوب والخضر الجافة (CCLS، OICE) تبلغ الكمية العادية المستعملة من المادة الأولية يوميا 996 قنطار وهذه الكمية مدعمة من طرف الدولة بالإضافة إلى كميات إضافية، حيث يقدر إنتاجها اليومي 350 قنطار من الطحين كما يقدر مخزونها من المنتجات بـ 10.000 قنطار.

أما فيما يخص المبيعات على سبيل المثال لشهر مارس 2013 فتقدر بـ 26042.00 قنطار حيث توجه هذه المبيعات على حسب الطلبات المقدمة من طرف تجار الجملة عبر عدة ولايات.

### المطلب الثاني: أهداف وأهمية المؤسسة

تتمثل هذه الأهداف والأهمية كما يلي:

#### أولا- أهداف المؤسسة

تتلخص فيما يلي:

- 1- العمل على تلبية حاجات السوق من المنتجات الغذائية.
- 2- وضع سياسات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق.
- 3- وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسة.
- 4- الوصول إلى موقع الريادة في مجال تخصصها.
- 5- توسيع وتطبيق وحدات الإنتاج والعمل من أجل الوصول إلى التكامل.

ثانيا: أهميتها:

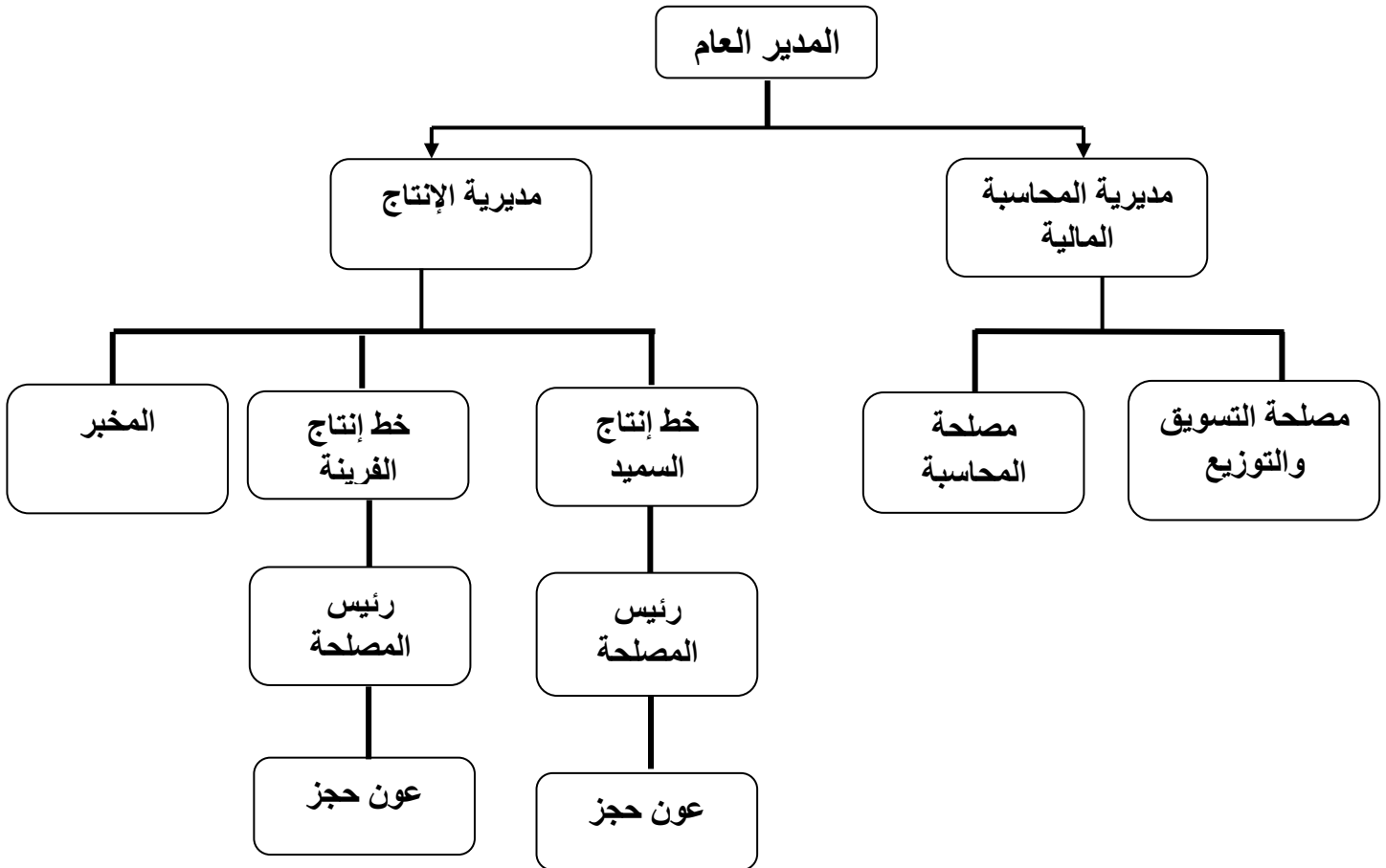
إن مؤسسة مطاحن براح تعتبر مؤسسة ذات أهمية اقتصادية متميزة باعتبارها تقوم بإنتاج منتجات ذات استهلاك واسع وتتوجه إلى فئات واسعة من الزبائن، ويمكن تبيان أهمية المؤسسة فيما يلي:

- 1- تعتبر منتجات المؤسسة أساسية وضرورية لجميع أفراد المجتمع.
- 2- تلبي المؤسسة جزءا مهما من حاجات السوق المحلية.
- 3- توفير مناصب شغل.
- 4- الموقع الاستراتيجي الذي يمكن المؤسسة من الاتصال بمناطق عديدة.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمطاحن براح

تعتبر مؤسسة مطاحن براح من المؤسسات الناشطة في السوق المحلية فهي من الناحية التنظيمية تتخذ الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم: (05) الهيكل التنظيمي لمطاحن براح



المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية

**مصالح المؤسسة:**

من خلال المخطط التنظيمي للمؤسسة فإنها تشمل 05 مصالح أساسية وهي كالتالي:

- 1- المدير العام.
- 2- مديرية المحاسبة والمالية.
- 3- مديرية الإنتاج.
- 4- مصلحة التسويق.
- 5- مصلحة المحاسبة.
- 6- خط إنتاج السميد.
- 7- خط إنتاج الفرينة.
- 8- المخبر.

حيث أن جميع المصالح تنشط تحت إشراف مدير المؤسسة تنسيقا مع جميع المصالح فينتج عن هذا التكامل أحسن مستويات الإنتاج.

**المدير العام:**

يقوم المدير بتسيير جميع المصالح والتنسيق بينها كما يشرف على النشاطات المالية ويساعده في ذلك المسير المالي، كما يقوم بمتابعة العلاقات الخارجية مع الممولين، كما يعتبر هو المسؤول الأول على تحقيق الأهداف المسطرة من أجل النهوض بالإنتاج والوصول بالمؤسسة إلى أعلى المراتب من حيث الجودة والتنوعية.

**مصلحة الفرينة:**

تقوم بتسيير مراحل الإنتاج داخل المؤسسة التابعين لها كما تقوم بدراسة الطلب من أجل تحقيق التوازن بين العرض والطلب كذلك مراقبة كمية الإنتاج ونوعه وتوجيه عمل ورشات الإنتاج.

**مصلحة السميد:**

تعد من أهم المصالح الأساسية والهامة بالمؤسسة، حيث تسعى لإنتاج أجود أنواع السميد من النوعين (القمح الصلب واللين)

**مصلحة المحاسبة والمالية:**

تعتبر بمثابة العصب الرئيسي لمؤسسة مطاحن براح، حيث تشرف وتتابع كل ما يتعلق بالمؤسسة من عمليات محاسبية وكذلك تتابع وتنظم هذه العمليات من شراء وبيع أو متابعة حركة الأموال داخل المؤسسة.

### المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

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

### المطلب الأول: مجتمع البحث وأدوات الدراسة

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

### أولا: مجتمع البحث وعينة الدراسة

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

بمعنى جميع العناصر المتعلقة بمشكلة الدراسة، وقد تم تحديد إطار مجتمع الدراسة بالموظفين في المؤسسة محل الدراسة ولأهمية هذه الدراسة فقد تم اختيار عينة من موظفين مطاحن براح لولاية المسيلة وعلى ضوء ذلك فقد تم توزيع 25 استبيان على الموظفين لهذه المؤسسة، والذين يمثلون مجتمع الدراسة، وتم استرجاع 20 استبيان. تم توزيع 25 استمارة على موظفين مؤسسة مطاحن براح تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، تم جمع هذه الاستبيانات حيث تم استرداد 20 استمارة منها، وبعد مراجعة الاستبيانات المسترجعة تم استبعاد 05 استمارات لعدم اكتمالها، وتم اعتماد 15 استمارة لغرض التحليل الإحصائي.

### ثانيا: أدوات جمع البيانات

تمثل عملية جمع البيانات والحصول على المعلومات محور البحث العلمي وأساسه، لأنه بدون الحصول على البيانات والمعلومات لا يمكن أن تتم إجراءات البحث العلمي وخطواته الأخرى لذلك فجمع البيانات لها أدوات محددة تختلف باختلاف مناهج البحث التي اعتمدها الباحث كذلك موضوع الدراسة. في هذا المطلب سنتطرق إلى المصادر الأولية والثانوية التي استخدمها في إعداد أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان والتي سنقوم بعرضها كذلك في هذا المطلب.

### - المصادر الأولية لجمع البيانات

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

– المصادر الثانوية لجمع البيانات

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

– أداة جمع البيانات (أداة الدراسة)

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

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

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

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

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

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

ثالثا: إجراءات تحليل المعلومات

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

أ- الأساليب والطرق الإحصائية في تحليل المعلومات

يستخدم الباحثون في دراساتهم العديد من الأساليب والطرق الإحصائية في تحليل المعلومات، ولقد استخدمنا بعضا من هذه الأساليب في دراستنا وسوف نتطرق لها للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) الإصدار (22) في معالجة البيانات إحصائيا قصد الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتألف من:

### 1- التكرارات والنسب المئوية

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

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

### 2- معامل الثبات ألفا كرونباخ

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

$$a = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right)$$

$\alpha$  : يمثل ألفا كرونباخ

$n$  : عدد الأسئلة

$v_i$  : التباين لأسئلة المحور

$vt$  : يمثل التباين في مجموع محاور للاستمارة.

### 3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

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

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

### 4- معامل الارتباط بيرسون

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

5-معامل الارتباط بيرسون  $R$  : لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

6-معامل التحديد  $R^2$  : لقياس نسبة التغيرات الحاصلة بين متغيرات الدراسة.

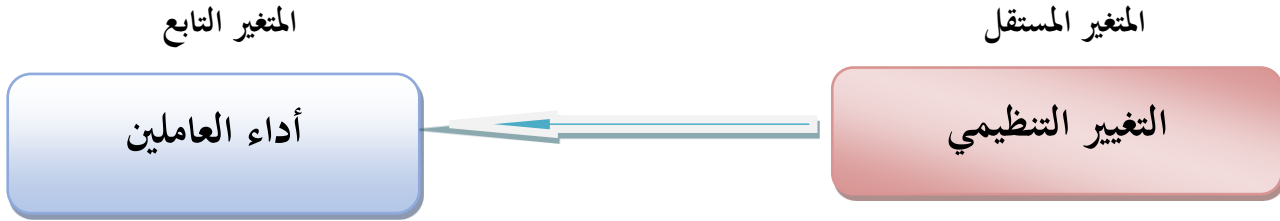
7- TEST T (One simple test) : لاختبار فرضيات الدراسة و الكشف عن التأثير بين المتغيرات.

9- TEST F : لقياس صلاحية النموذج لاختبار الفرضية.

ب- نموذج الدراسة.

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

الشكل رقم: (06) النموذج النظري للدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان.

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



الجدول رقم(02) معاملات الثبات والصدق (طريقة ألفا كرونباخ)

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

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج -SPSS22

من خلال هذه النتائج الموضحة في الجدول رقم (02) يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة للمحور الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي حيث بلغت 0,911 في حين بلغت قيمة عامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني: الاتصال 0,916 وبلغت قيمة عامل ألفا كرونباخ للمحور الثالث: التغيير في الثقافة تنظيمية وفي التكنولوجيا 0,902 وبلغت قيمة عامل ألفا كرونباخ للمحور الرابع: دور التغيير على أداء العاملين 0,863 وهي قيم قوية وجيدة. كما نلاحظ أن قيمة المعامل لكلا لعبارات كانت كبيرة وقوية بلغت 0,966 وعلى هذا الأساس نقول أنه توجد علاقة قوية بين عبارات الاستبيان.

المطلب الرابع: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

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

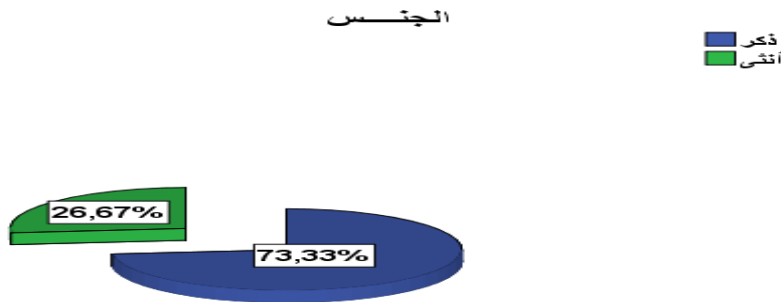
أولاً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (03) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS -22

الشكل رقم: (07) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (03)

من الجدول رقم (03) والشكل رقم (07) نجد أن الذكور هم الذين يمثلون النسبة الكلية في عينة الدراسة بحيث بلغت نسبتهم 100 % من أفراد مجتمع الدراسة ونلاحظ غياب العنصر النسوي وبالتالي فإن النسبة الغالبة من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور لأن طبيعة العمل وظروفه لا تتناسب مع قدرات الجنس النسوي في المؤسسة قيد الدراسة.

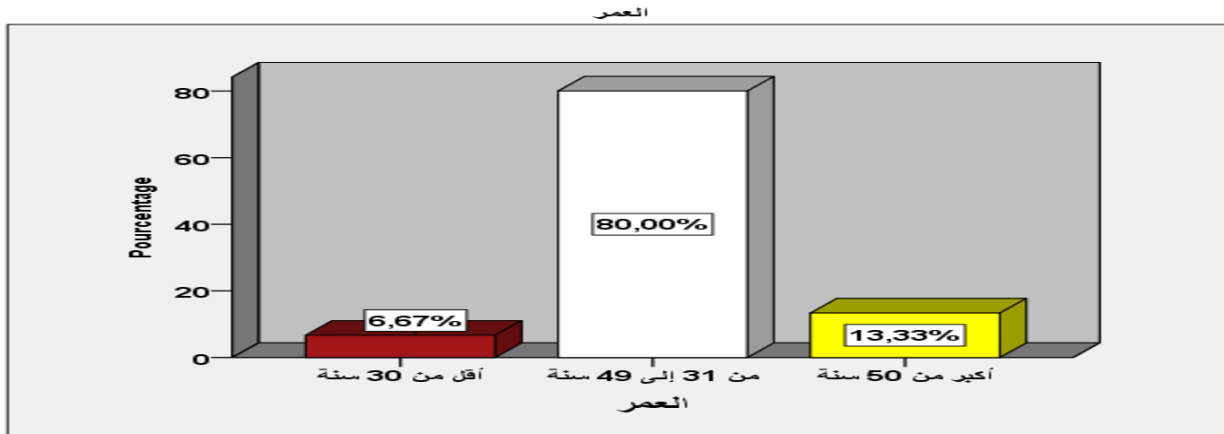
ثانيا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (04) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

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

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم: (08) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (04)

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الشريحة العمرية الأكثر انتشاراً، في العينة المسحوبة من الشباب وتتراوح ( 49-31 سنة) والممثلة بنسبة 80,0% وتليها نسبة 13,3% من الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة)، مقابل. وكانت أضعف نسبة للفئة العمرية (أقل من 30 سنة) والممثلة بنسبة 6,7% هذا ما يدل على السياسة التي تتبعها المؤسسة في استخلاف طاقاتها البشرية، هذا الاختلاف في وجود طاقات شبانية مما يمنحها ميزة من خلال قدرات وطاقات الأفراد العاملين فيها.

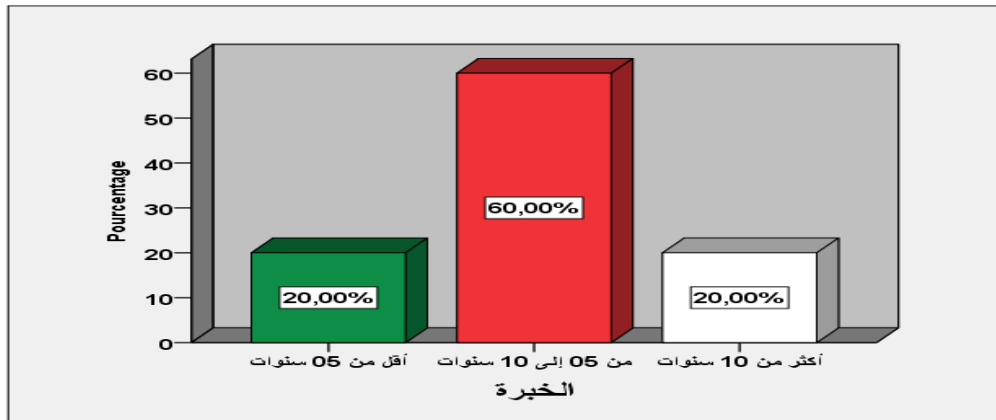
ثالثا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

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

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS -22

الشكل رقم (09) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (05)

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 60,0% من أفراد مجتمع الدراسة عدد سنوات خبرتهم (من 05 إلى 10 سنوات)، و20,0% من أفراد مجتمع الدراسة خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، و20,0% من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) مما يدل على أن المؤسسة قيد الدراسة تحتفظ بكوادرها لمدة أطول ويوفر لهم كل الحوافز المادية والمعنوية ولذلك لتجنب الاستقالات الجماعية لأدن فرصة والانتقال إلى مؤسسة أخرى أضف إلى ذلك إلى صعوبة ظروف العمل تعمل المؤسسة كل جهدها للحفاظ بعمالها.

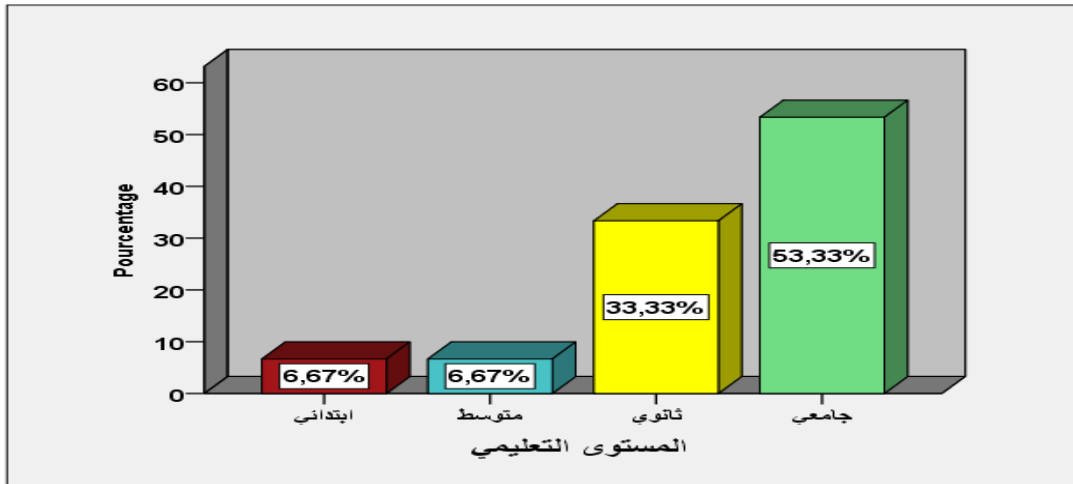
رابعا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (06) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم: (10) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (06)

من الجدول رقم (06) والشكل رقم (10) عينة الدراسة حسب المتغير المؤهل العلمي حيث نلاحظ أن 53.3% من أفراد العينة لهم مستوى جامعي حيث كان عددهم 08 عمال وجاءت فئة المستوى الثانوي في المرتبة الثانية حيث بلغ عدد أفرادها ضمن هذه الفئة 05 عمال ونسبة بلغت 33.3%، وجاءت فئة المستوى المتوسط في المرتبة الثالثة بنسبة 6.7%، أما المستوى الابتدائي يتضمن عامل واحد بنسبة 6.7%.

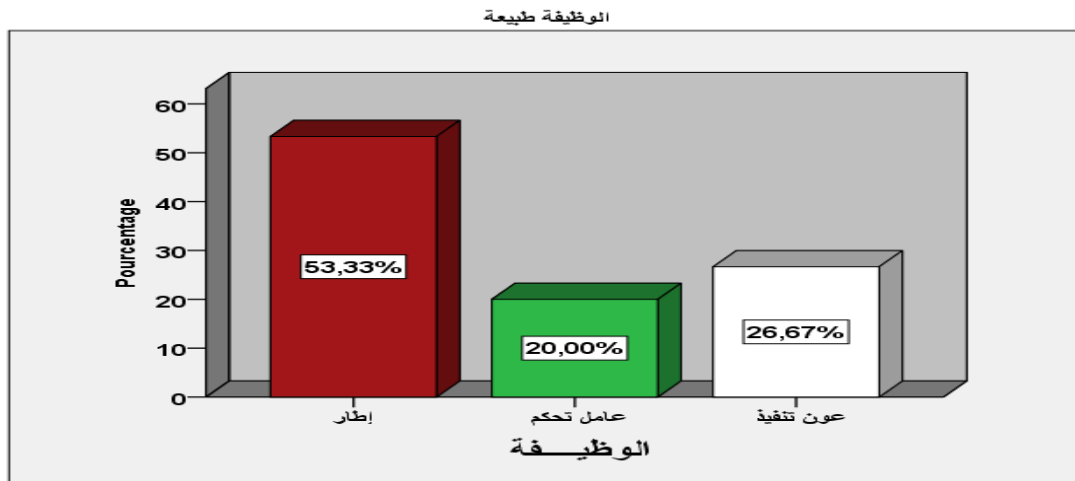
خامسا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب طبيعة الوظيفة

الجدول رقم (07) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب طبيعة الوظيفة

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

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج-SPSS 22

الشكل رقم: (11) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب طبيعة الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (07)

من الجدول رقم (07) يتبين أن معظم أفراد العينة إطارات بنسبة 53,3% من أفراد مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى ذلك هناك ما نسبته 26,7% من أفراد مجتمع الدراسة يشغلون منصب عمال تنفيذيين، في حين كانت نسبة 20,0% يشغلون منصب عمال تحكم. الملاحظ من هذه النسب أن المؤسسة قيد الدراسة تملك إطارات بنسبة أكبر مما يؤكد النسبة العالية لفئة الجامعيين هم الذين يمثلون فئة الإطارات.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين بمطاحن براح

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان واتجاهات الآراء.

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

تم اعتماد مقياس لكارتر (Likert) المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبيان، وقد تم ضبط المتوسط المرجح بحساب طول الفئة والتي تساوي عدد المسافات الفاصلة بين الدرجات (أي 4) على عدد درجات المقياس (أي 5) وبالتالي : طول الفئة هو  $5/4$  وبالتالي وزعت مجالات المتوسط كما هو موضح في الجدول (08)، وكان الشكل العام لمقياس لكارتر الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (08): درجة أهمية بنود الاستمارة

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

المصدر : من إعداد الطلبة

المطلب الأول: تحليل العبارات واتجاهات الآراء المحور الأول (التغيير في الهيكل التنظيمي)

الجدول رقم (09) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمحور الأول

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	العبارات	الرقم
				تكرار						
				النسبة						
2	موافق	0,93	4,00	5	6	3	1	0	يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي الحالي	1
				33,3	40,0	20,0	6,7	0		
3	موافق	1,19	3,87	7	1	5	2	0	يساعد الهيكل التنظيمي على تطبيق عملية التغيير التي تنتهجها المؤسسة	2
				46,7	6,7	33,3	13,3	0		
1	موافق	0,99	4,13	7	4	3	1	0	توجد خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية بعد التغيير في الهيكل التنظيمي	3
				46,7	26,7	20,0	6,7	0		
5	محايد	1,51	3,13	5	0	4	4	2	يعمل الهيكل التنظيمي بعد عملية التغيير على زيادة تفويض الصلاحيات للعاملين	4
				33,3	0	26,7	26,7	13,3		
4	موافق	1,15	3,80	5	5	2	3	0	تعمل المؤسسة على تقليل المركزية في صنع القرارات المرتبطة بالتغيير	5
				33,3	33,3	13,3	20,0	0		
موافق				1,00	3,79	نتيجة المحور الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج-SPSS 22

حسب آراء أفراد العينة جاءت العبارة «توجد خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية بعد التغيير في الهيكل التنظيمي» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,13 و انحراف معياري 0,99 و في اتجاه عام موافق مما يدل على عدم غموض في المستويات الهرمية من حيث الرئيس و المرؤوس، وجاءت العبارة « يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي الحالي » في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,00 و انحراف معياري 0,93 و في اتجاه عام موافق مما يدل تقبل الهيكل التنظيمي الجديد وعدم وجود صراعات على المناصب، و جاءت العبارة « يساعد الهيكل التنظيمي على تطبيق عملية التغيير التي تنتهجها المؤسسة» في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,87 و انحراف معياري 1,19 و في اتجاه عام موافق مما يؤكد العبارة السابقة أنه لا توجد مقاومة التغيير في المؤسسة ، وجاءت العبارة « تعمل المؤسسة على تقليل المركزية في صنع القرارات المرتبطة بالتغيير » في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,80 و انحراف معياري 1,15 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك مركزية القرارات و عدم مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات التغيير و أفراد عينة الدراسة يوافقون الرأي على جهودات المؤسسة للتقليل من المركزية و انتهاج أسلوب اللامركزية القرار ، وجاءت العبارة « يعمل الهيكل التنظيمي بعد عملية التغيير على زيادة تفويض الصلاحيات للعاملين » في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,13 و انحراف معياري 1,51



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين بمطاحن براح

وفي اتجاه عام محايد نلاحظ أنه لم يتم الفصل في هذه الإجابة و استنادا إلى العبارات السابقة و المتوسط الحسابي القريب للمجال الموافق يمكن أن نقول هناك تفويض الصلاحيات للعاملين و التوجه نحو اللامركزية القرار.

وبصفة عامة قد تبين: أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (التغيير في الهيكل التنظيمي) يساوي (3,79) و بانحراف معياري 1,00 وفي اتجاه عام موافق ، مما يدل على أن هناك تقبل التغيير في الهيكل التنظيمي و التوجه نحو اللامركزية القرار استنادا على إجابات عينة الدراسة.

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

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

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمحور الثاني

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

موافق

1,24

3,43

نتيجة المحور الثاني: الاتصال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج-SPSS 22

حسب آراء أفراد العينة جاءت العبارة «يتم إشراك العاملين في صنع القرارات الخاصة بالتغيير داخل المؤسسة» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,73 و انحراف معياري 1,10 و في اتجاه عام موافق مما يدل على هناك لامركزية القرار في هذه المؤسسة و إشراك العاملين في صنع القرارات الخاصة بالتغيير داخل المؤسسة ،وجاءت العبارة « وجود اتصال جيد ودائم بين المسؤولين والعاملين» في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,60 و انحراف معياري 1,35 و في اتجاه عام

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين بمطاحن براح

موافق مما يدل على التواصل و الاتصال بين القمة الاستراتيجية و المستويات الأخرى و في كل الاتجاهات ، و جاءت العبارة « تتميز المؤسسة بسهولة وانسياب الاتصالات بين أقسامها المختلفة » في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,20 و انحراف معياري 1,42 و في اتجاه عام محايد نلاحظ أنه لم يتم الفصل في هذه الإجابة و استنادا إلى العبارات السابقة و المتوسط الحسابي القريب للمجال الموافق يمكن أن نقول أن هناك اتصال أفقي، نازل و صاعد في هذه المؤسسة، وجاءت العبارة « توفر المعلومات بصورة واضحة حول التغيير الحاصل » في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,20 و انحراف معياري 1,61 و في اتجاه عام محايد و نلاحظ أيضا أنه لم يتم الفصل في هذه الإجابة و استنادا إلى العبارات السابقة و المتوسط الحسابي القريب للمجال الموافق يمكن أن نقول أن توفر للمعلومة الملائمة في الوقت المناسب.

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

**المطلب الثالث: تحليل العبارات واتجاهات الآراء المحور الثالث (التغيير في الثقافة تنظيمية وفي التكنولوجيا)**  
ولتعرف على وجهة نظر الباحثين حول التغيير في الثقافة تنظيمية وفي التكنولوجيا سوف نقوم بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وترتيب استجابات عينة الدراسة لعبارات المحور الثالث ومعرفة الاتجاه العام لكل عبارة.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمحور الثالث

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

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج-SPSS 22

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين بمطاحن براح

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

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

**المطلب الرابع: تحليل العبارات واتجاهات الآراء المحور الرابع (دور التغيير على أداء العاملين)**  
وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمحور الرابع

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مؤشرات					العبارات	الترتيب
				موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
				النسبة						
2	موافق	1,18	3,60	5	2	5	3	0	الهيكلة التنظيمية المرنة يساعد على تحسين وتطوير أداء العاملين	1
				33,3	13,3	33,3	20,0	0		
3	محايد	1,70	3,20	6	0	4	1	4	الاتصال الفعال واستخدام وسائل اتصال حديثة زادت من سرعة إنجاز الأعمال	2
				40,0	0	26,7	6,7	26,7		
1	موافق بشدة	0,70	4,27	6	7	2	0	0	التكنولوجيا المتاحة أدت إلى تقليل الجهد وتوفير الوقت، وتطوير أداء العاملين.	3
				40,0	46,7	13,3	0	0		
1	موافق بشدة	0,70	4,27	6	7	2	0	0	تحديث القيم العاجزة عن مسايرة التغييرات بطور أداء العاملين	4
				40,0	46,7	13,3	0	0		

نتيجة المحور الرابع: دور التغيير على أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج-SPSS 22

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

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

وتكمن نتائج المحور الأول المحصل عليها والتي تدل على قبول أفراد العينة لفقرات هذا المحور الذي يدل أن التغيير في الهيكل التنظيمي نسبيا واضح ومن خلاله يتم توزيع الصلاحيات حسب متطلبات احتياجات العمل وتفويض الصلاحيات المحدودة، أما بالنسبة للمحور الثاني فكانت نتيجة فقراته بين موافق ومحايد على وجود اتصال فعال بين أفراد العاملين والتشارك في صنع قرارات التغيير، والمحور الثالث تبلورت نتائجه بتمسك الأفراد بالقيم والمعتقدات وصعوبة التخلي عنها.

وفي الأخير هناك عدة عوامل لتحسين أداء العاملين من خلال تبني عملية التغيير بتفعيل قنوات الاتصال ومرونة الهيكل التنظيمي .

خلاصة

لقد عملنا من خلال هذا الفصل على التعرف على مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن براح لولاية المسيلة، وأين تعرفنا على نشأتها ولحمة عن هذه المؤسسة ومنتجاتها، ورأس مالها وعدد عمالها... إلخ، من ثم تطرقنا إلى الأهمية والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وهيكلها التنظيمي، لنقوم بعد ذلك بتوزيع استمارة على موظفيها وعملنا على تفرغها ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS، وبعد التحليل توصلنا إلى نتائج عديدة أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين لمؤسسة محل الدراسة، وهذا الأثر يتجلى في كل من تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي وعملية الاتصال وتأثير التكنولوجيا والثقافة التنظيمية.

وفي الأخير توصلنا أن التغيير التنظيمي في مؤسسة براح أمر حتمي وأن أي مؤسسة قد تتعرض للتغيير وذلك بفعل التطورات والتغيرات المتواصلة.

الخطّمة

خاتمة

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

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

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

فهناك عدة عوامل تؤثر على التغيير التنظيمي كفعالية الاتصال ومرونة الهيكل التنظيمي، فالتغيير التنظيمي يعد استثماراً حقيقياً لنجاح المؤسسة مع وجود الاتصال الفعال والهيكل التنظيمي المرن والثقافة الداعمة لإنجاحه.

نتائج الدراسة:

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

1- نتائج النظرية:

- ضرورة دعوة العاملين للمشاركة في صناعة القرار حول التغيير التنظيمي تعتبر أهم الوسائل التي يتعين الاهتمام بها لأن القرار يكون أكثر قبولاً والتزاماً لمن اشترك في صناعته واتخاذها، وهي أهم سبل معالجته مقاومة التغيير.
- المنظمات التي تسعى لتحقيق النجاح هي التي تعمل على التأثير على الأداء فالمنظمة لكي تحقق نجاح التغيير التنظيمي يجب أن تكسب رضا العاملين واستدعائهم لقبوله وتنفيذه.
- إن وجود خطة للتعبير تكون واضحة ومتكاملة تؤدي إلى وجود توافق بين العاملين ومتطلبات العمل، وهذا ما يساعد على التأقلم مع الواقع الجديد وزيادة دافعيتهم للعمل من أجل المزيد من التطور والتقدم.

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

- يعتبر الهيكل التنظيمي المرن الأقدر على تطوير أداء العاملين، من خلال تغيير تنظيمها أو صلاحيتها ... الخ، وللهيكل التنظيمي الجامد تأثير سلبي على قدرة المنظمة على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي من خلال إعاقة القدرات الإبداعية وكفاءة الاتصال مما يقلل من أداء العاملين.

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

## 2- النتائج التطبيقية:

من خلال تحليل استخدام برنامج الحزم الإحصائية Statistical package الإصدار 22 في معالجة البيانات الإحصائية قصد الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضيتها من خلال محاور الاستبيان والتي توصلنا إلى ما يلي:

- وجود مرونة نسبية للهيكل التنظيمي وبالنسبة لمؤسسة مطاحن براح فقد كان معدل الانحراف المعياري في اتجاه موافق بنسبة 3.79%.
- وجود تواصل بين أفراد المؤسسة دليل على الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية لها فإن معدل المتوسط الحسابي 3.43% والانحراف المعياري 1.24% باتجاه موافق.
- صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية وتمسك الأفراد بعاداتهم وتقاليدهم وقيمهم وعدم التخلي عنها، فكان المعدل المتوسط الحسابي 5.53%، والانحراف المعياري 1.11% باتجاه موافق.
- وأخيراً وبصفة عامة وحسب المتوسط الحسابي (3.83) والانحراف المعياري (1.97) في اتجاه عام موافق، يدل على أنه هناك أثر للتغيير التنظيمي على أداء العاملين.

## الاقتراحات:

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

- ضرورة الاعتماد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة، والابتعاد عن الهياكل المركزية التي تميل إلى السلطة وتمركزها بدلاً من الانفتاح والمرونة التي تدعم عمليات التغيير.
- ضرورة تفعيل وسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية للتواصل مع العاملين ومعرفة مواطن الخلل في التغيير والحصول على أفكار جديدة قد تساهم في رفع كفاءة الأداء.



- إشراك العاملين في اتخاذ قرارات التغيير، يعد تحفيزاً لكافة المستويات الإدارية للعمل مع بعضها بأحسن صورة لإنجاح التغيير النظامي، خاصة أنّ الدراسة الميدانية أثبتت وجود هذا النوع من التحفيز لأتّه لب الإدارة العصرية، لما له من أثر كبير وقوي على المؤسسة والعاملين فيها.
- يجب على المنظمة النظر للتغيير على أنّه عملية مستمرة، فلا تكتفي بمجموعة من البرامج التي تقدمها لعاملها، ولكن الأمر يتطلب المتابعة والتجديد بصفة دورية وتبعاً للاحتياجات المتجددة.

#### آفاق البحث:

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

- دور الاتصال في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي.
- دور التحفيز في إنجاح التغيير التنظيمي والتقليل من مقاومته.
- الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير التنظيمي.
- دور التغيير التنظيمي في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

# قائمة المراجع

- 1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- 2- أحمد ماهر، تطور المنظمات، الدليل العلمي، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 3- ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، 2010.
- 4- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.
- 5- حسن محمد حليم، السلوك التنظيمي، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 6- حسن محمد حرامشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 7- خليل محمد شمعان وخطير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط3، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 8- خليل محمد شمعان، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط5، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 9- خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 10- رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 11- زكرياء الدوزي، مبادئ إدارة الأعمال: وظائف وعمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 12- زهير ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، دار قباء، مصر، 2001.
- 13- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، دار الحامد، الأردن، 2000.
- 14- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 15- صلاح مهدي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 16- صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 17- عبد الرحمان بن الناصر السعدي، تفسير الكريم الرحمان في كلام المنان، مكتبة صفاء، مصر، 2002.
- 18- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، دون تاريخ نشر.

- 19- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 20- محمد الدين الفيروز، القاموس المحيط، دار الحديث، مصر، 2008.
- 21- محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
- 22- محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن 21، دار حامد للنشر الأردن، 2006.
- 23- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
- 24- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
- 25- محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.
- 26- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 27- مصطفى محمود أبو بكر دليل المدير المعاصر: الوظائف، الأدوار والمهارات، الصفات، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 28- منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 29- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 30- مؤيد سالم، إدارة الموارد البشرية، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2009.
- 31- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر، 2004.

#### ثانيا: المذكرات والرسائل الجامعية

- 1- أمينة الشحري، الأمن النفسي وعلاقته بكفاءة الأداء، مذكرة ماجستير، تخصص تربية، جامعة نزوى، فلسطين، 2013.
- 2- الصالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006.
- 3- بلكبير بومدين، تغيير ثقافة المنظمة لمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير، مذكرة ماجستير، تخصص الاستراتيجية والتسويق، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006.

- 4- بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 03، 2014.
- 5- جوهرى حنان، أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، جامعة البويرة، 2014.
- 6- جهلان فاروق، أثر المطابقة وفق الإيزو 9000 في أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
- 7- سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011.
- 8- شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير، جامعة سطيف، 2010.
- 9- صلاح بن فالخ عبد الله البلوي، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.
- 10- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010.
- 11- عيد مطر العتيبي، تقييم الأداء الأمني في البنوك التجارية، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2002.
- 12- علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003.
- 13- فادي جعفر دياب الجنيدي، تقنيات الاتصال الإداري ودورها في تطوير الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الخليل، فلسطين 2010.

14- مرزوق نسيمة، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، جامعة البويرة، 2013.

15- مبارك محمد العتيبي، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين، مذكرة ماجستير جامعة عمان، الأردن، 2007.

16- مشغلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

17- نائلة نعمان، سياسات تقييم الأداء العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية، فلسطين، 2004.

#### ثالثا: ملتقيات

1- سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثر على الأداء الوظيفي، ملتقى البحث العلمي، جامعة عبد المالك بن عبد العزيز، السعودية، 2009.

الملاحق

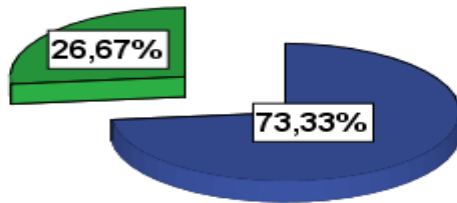
# الملحق 01

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	11	73,3	73,3	73,3
	أنثى	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

الجنس

ذكر  
أنثى

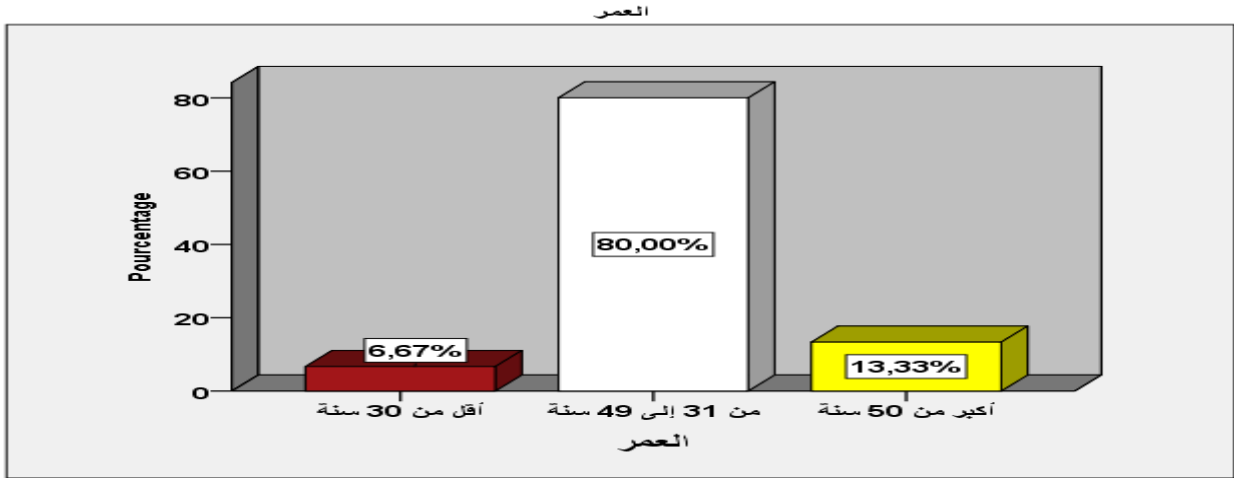


العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	1	6,7	6,7	6,7
	من 31 إلى 49 سنة	12	80,0	80,0	86,7
	أكبر من 50 سنة	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	



## الملحق 02



### Table de fréquences

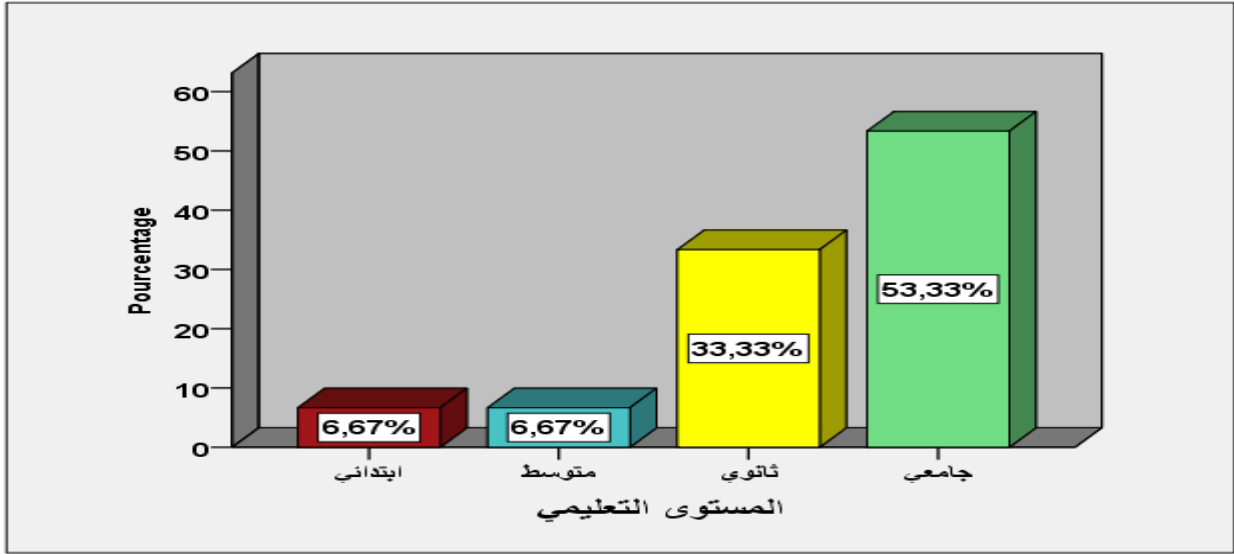
#### التعليمي المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ابتدائي	1	6,7	6,7	6,7
متوسط	1	6,7	6,7	13,3
ثانوي	5	33,3	33,3	46,7
جامعي	8	53,3	53,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

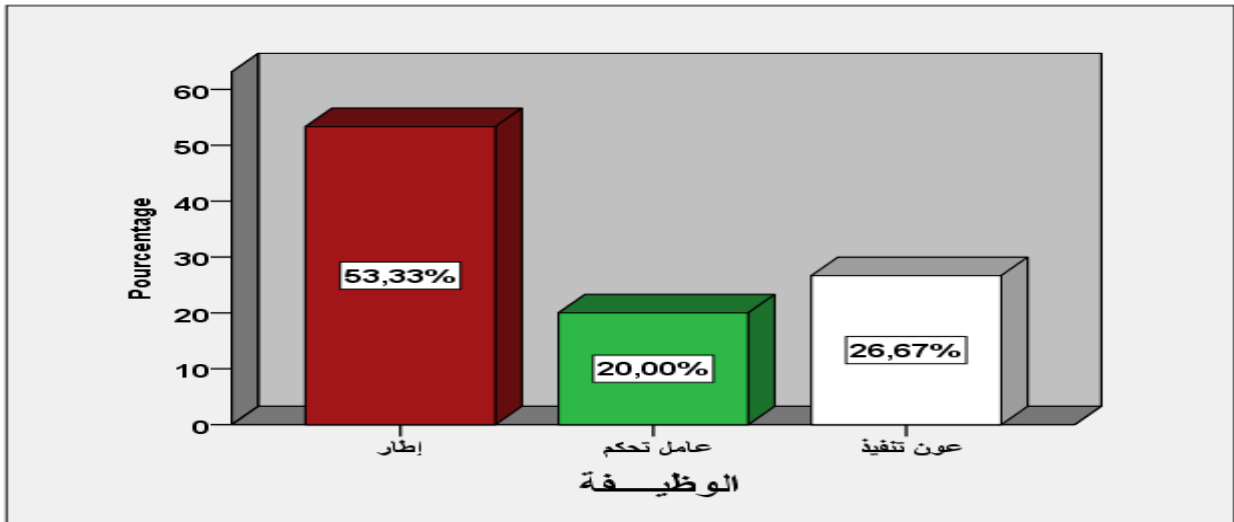
#### طبيعة الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide إطار	8	53,3	53,3	53,3
تحكم عامل	3	20,0	20,0	73,3
تنفيذ عون	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

## الملحق 03



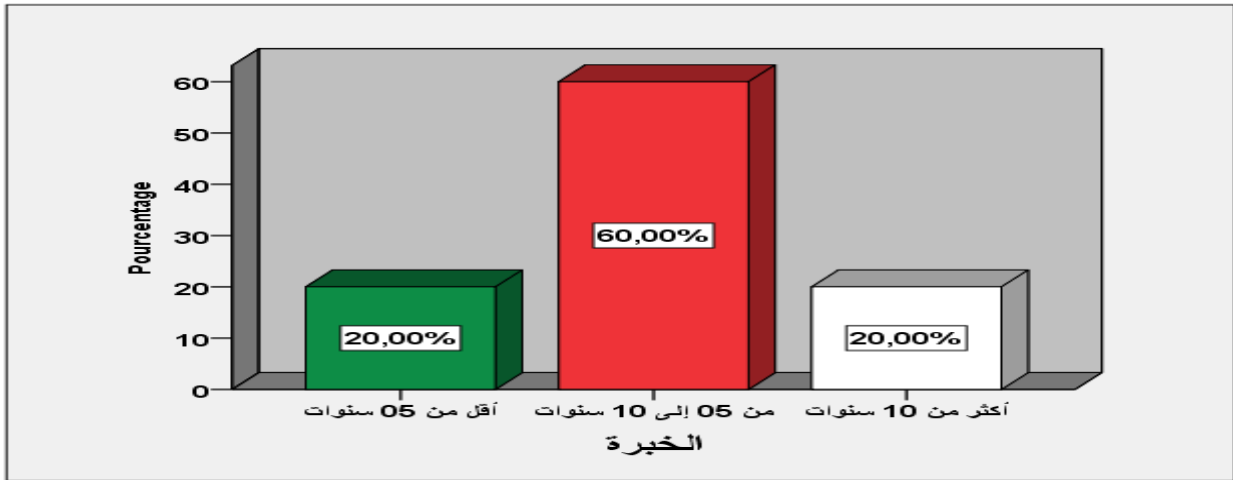
الوظيفة الطبيعية



الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 05 سنوات	3	20,0	20,0	20,0
من 05 إلى 10 سنوات	9	60,0	60,0	80,0
أكثر من 10 سنوات	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

## الملحق 04



### Fiabilité

#### Echelle : ALL VARIABLES

##### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	15	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	15	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,966	17

## الملحق 05

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	5

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,916	4

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,902	4

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,863	4

## Table de fréquences

### الحالي التنظيمي الهيكل عن عام رضا يوجد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide معارض	1	6,7	6,7	6,7
محاييد	3	20,0	20,0	26,7
موافق	6	40,0	40,0	66,7
بشدة موافق	5	33,3	33,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

## الملحق 06

المؤسسة تنتهجها التي التغيير عملية تطبيق على التنظيمي الهيكل يساعد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	2	13,3	13,3	13,3
	محايد	5	33,3	33,3	46,7
	موافق	1	6,7	6,7	53,3
	بشدة موافق	7	46,7	46,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

التنظيمي الهيكل في التغيير بعد والمسؤولية للسلطة واضحة خطوط توجد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	1	6,7	6,7	6,7
	محايد	3	20,0	20,0	26,7
	موافق	4	26,7	26,7	53,3
	بشدة موافق	7	46,7	46,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

للعاملين الصلاحيات تفويض زيادة على التغيير عملية بعد التنظيمي الهيكل يعمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة معارض	2	13,3	13,3	13,3
	معارض	4	26,7	26,7	40,0
	محايد	4	26,7	26,7	66,7
	بشدة موافق	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

## الملحق 07

بالتغيير المرتبطة القرارات صنع في المركزية تقليل على المؤسسة تعمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	3	20,0	20,0	20,0
	محايد	2	13,3	13,3	33,3
	موافق	5	33,3	33,3	66,7
	بشدة موافق	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

والعاملين المسؤولين بين ودائم جيد اتصال وجود

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة معارض	1	6,7	6,7	6,7
	معارض	3	20,0	20,0	26,7
	محايد	2	13,3	13,3	40,0
	موافق	4	26,7	26,7	66,7
	بشدة موافق	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

المختلفة أقسامها بين الاتصالات وانسياب بسهولة المؤسسة تتميز

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة معارض	2	13,3	13,3	13,3
	معارض	3	20,0	20,0	33,3
	محايد	4	26,7	26,7	60,0
	موافق	2	13,3	13,3	73,3
	بشدة موافق	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

## الملحق 08

المؤسسة داخل بالتغيير الخاصة القرارات صنع في العاملين إشراك يتم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	2	13,3	13,3	13,3
	محايد	5	33,3	33,3	46,7
	موافق	3	20,0	20,0	66,7
	بشدة موافق	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

الحاصل التغيير حول واضحة بصورة المعلومات توفر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة معارض	3	20,0	20,0	20,0
	معارض	3	20,0	20,0	40,0
	محايد	2	13,3	13,3	53,3
	موافق	2	13,3	13,3	66,7
	بشدة موافق	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

التغيير وأهداف المؤسسة تواجهها التي للمشاكل الجماعية المناقشة طريق عن التنفيذ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة معارض	1	6,7	6,7	6,7
	معارض	2	13,3	13,3	20,0
	محايد	5	33,3	33,3	53,3
	موافق	2	13,3	13,3	66,7
	بشدة موافق	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

التنظيمي للتغيير داعمة تنظيمية ثقافة المفتوحة النظم وقيم الإنسانية العلاقات قيم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة معارض	1	6,7	6,7	6,7
	معارض	3	20,0	20,0	26,7
	محايد	4	26,7	26,7	53,3
	موافق	2	13,3	13,3	66,7
	بشدة موافق	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

## الملحق 09

المؤسسة في التنظيمي التغيير عملية بتبني دفع التكنولوجي التطور

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	4	26,7	26,7	26,7
	محايد	4	26,7	26,7	53,3
	موافق	3	20,0	20,0	73,3
	بشدة موافق	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

التنظيمي التغيير عملية لإنجاح عالية بكفاءة التكنولوجية الإمكانيات تتسم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	3	20,0	20,0	20,0
	محايد	4	26,7	26,7	46,7
	موافق	3	20,0	20,0	66,7
	بشدة موافق	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

العاملين أداء وتطوير تحسين على يساعد المرن التنظيمي الهيكل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	3	20,0	20,0	20,0
	محايد	5	33,3	33,3	53,3
	موافق	2	13,3	13,3	66,7
	بشدة موافق	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

الأعمال انجاز سرعة من زادت حديثة اتصال وسائل واستخدام الفعال الاتصال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة معارض	4	26,7	26,7	26,7
	معارض	1	6,7	6,7	33,3
	محايد	4	26,7	26,7	60,0
	بشدة موافق	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	



## الملحق 10

العاملين أداء وتطوير الوقت، وتوفير الجهد تقليل إلى أدت المتاحة التكنولوجيا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	2	13,3	13,3	13,3
موافق	7	46,7	46,7	60,0
بشدة موافق	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

العاملين أداء بطور التغييرات مسايرة عن العاجزة القيم تحديث

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	2	13,3	13,3	13,3
موافق	7	46,7	46,7	60,0
بشدة موافق	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

```
COMPUTE t1=MEAN(q1.1,q1.2,q1.3,q1.4,q1.5).
```

```
EXECUTE.
```

```
COMPUTE t2=MEAN(q2.1,q2.2,q2.3,q2.4).
```

```
EXECUTE.
```

```
COMPUTE t3=MEAN(q3.1,q3.2,q3.4,q3.5).
```

```
EXECUTE.
```

```
COMPUTE t4=MEAN(q4.1,q4.2,q4.3,q4.4).
```

```
EXECUTE.
```

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=q1.1 q1.2 q1.3 q1.4 q1.5 q2.1 q2.2 q2.3 q2.4 q3.1 q3.2  
q3.4 q3.5 q4.1 q4.2 q4.3 q4.4 t1 t2 t3 t4
```

```
/STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

# الملحق 11

## Descriptives

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الحالي التنظيمي الهيكل عن عام رضا يوجد	15	4,0000	,92582
عملية تطبيق على التنظيمي الهيكل يساعد	15	3,8667	1,18723
المؤسسة تنتهجها التي التغيير			
بعد والمسؤولية للسلطة واضحة خطوط توجد	15	4,1333	,99043
التنظيمي الهيكل في التغيير			
على التغيير عملية بعد التنظيمي الهيكل يعمل	15	3,1333	1,50555
للعاملين الصلاحيات تفويض زيادة			
صنع في المركزية تقليل على المؤسسة تعمل	15	3,8000	1,14642
بالتغيير المرتبطة القرارات			
المسؤولين بين ودائم جيد اتصال وجود	15	3,6000	1,35225
والعاملين			
الاتصالات وانسياب بسهولة المؤسسة تتميز	15	3,2000	1,42428
المختلفة أقسامها بين			
القرارات صنع في العاملين إشراك يتم	15	3,7333	1,09978
المؤسسة داخل بالتغيير الخاصة			
التغيير حول واضحة بصورة المعلومات توفر	15	3,2000	1,61245
الحاصل			
للمشاكل الجماعية المناقشة طريق عن التتقيف	15	3,5333	1,30201
التغيير وأهداف المؤسسة تواجهها التي			
المفتوحة النظم وقيم الإنسانية العلاقات قيم	15	3,4667	1,35576
التنظيمي للتغيير داعمة تنظيمية ثقافة			
التغيير عملية بتبني دفع التكنولوجي التطور	15	3,4667	1,18723
المؤسسة في التنظيمي			
عالية بكفاءة التكنولوجية الإمكانيات تتسم	15	3,6667	1,17514
التنظيمي التغيير عملية لإنجاح			
تحسين على يساعد المرن التنظيمي الهيكل	15	3,6000	1,18322
العاملين أداء وتطوير			
حديثاً اتصال وسائل واستخدام الفعال الاتصال	15	3,2000	1,69874
الأعمال انجاز سرعة من زادت			
الجهد تقليل إلى أدت المتاحة التكنولوجيا	15	4,2667	,70373
العاملين أداء وتطوير الوقت، وتوفير			
التغييرات مسايرة عن العاجزة القيم تحديث	15	4,2667	,70373
العاملين أداء بطور			
التنظيمي الهيكل في التغيير	15	3,7867	1,00418
الاتصال	15	3,4333	1,23732
التكنولوجيا وفي تنظيمية الثقافة في التغيير	15	3,5333	1,10545
العاملين أداء على التغيير أثر	15	3,8333	,96671
N valide (liste)	15		

الاستبيان:

الملحق رقم (12)

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛

تقوم الطالبة بإعداد بحث بعنوان "أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين" والذي يندرج ضمن متطلبات الحصول على درجة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، وبغرض إتمام هذه الدراسة أستمحكم أن تتفصلوا بالمشاركة في إثراء هذا الموضوع من خلال الإجابة على الأسئلة الموجودة بهذه الاستمارة وهذا من أجل التعرف على آرائكم، حتى يتم التوصل إلى نتائج موضوعية، نلتمس من سيادتكم الإجابة على جميع الأسئلة بكل عناية ووضوح، كما أحيطكم علما أن إجاباتكم تبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض علمية.

وأخيرا أشكر لكم حسن تعاونكم ومساهمتم في هذا البحث.

الطالبة: قرميط زهرة

ملاحظة: يتم وضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة

أولاً: المعلومات الشخصية

الجنس: ذكر  أنثى

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

المستوى الدراسي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

نوع الوظيفة: إطار  عمال تحكم  عون تنفيذ

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

أكثر من 10 سنوات

ثانياً: الأسئلة

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	المحور الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي	
					يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي الحالي	01
					يساعد الهيكل التنظيمي على تطبيق عملية التغيير التي تنتهجها المؤسسة	02
					توجد خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية	03
					بعد التغيير في الهيكل التنظيمي	04

					يعمل الهيكل التنظيمي بعد عملية التغيير على زيادة تفويض الصلاحيات للعاملين تعمل المؤسسة على تقليل المركزية في صنع القرارات المرتبطة بالتغيير	05
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	<b>المحور الثاني: الاتصال</b>	
					وجود اتصال جيد ودائم بين المسؤولين والعاملين	01
					تتميز المؤسسة بسهولة وانسياب الاتصالات بين أقسامها المختلفة	02
					يتم إشراك العاملين في صنع القرارات الخاصة بالتغيير داخل المؤسسة	03
					توفر المعلومات بصورة واضحة حول التغيير الحاصل	04
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	<b>المحور الثالث: التغيير في ثقافة تنظيمية وفي التكنولوجيا</b>	
					التتقيف عن طريق المناقشة الجماعية للمشاكل التي تواجهها المؤسسة وأهداف التغيير	01
					قيم العلاقات الإنسانية وقيم النظم المفتوحة	02

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

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	المحور الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي	
					يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي الحالي	01
					يساعد الهيكل التنظيمي على تطبيق عملية التغيير التي تنتهجها المؤسسة	02
					توجد خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية بعد التغيير في الهيكل التنظيمي	03
					يعمل الهيكل التنظيمي بعد عملية التغيير على زيادة تفويض الصلاحيات للعاملين	04
					تعمل المؤسسة على تقليل المركزية في صنع القرارات المرتبطة بالتغيير	05
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	المحور الثاني: الاتصال	
					وجود اتصال جيد ودائم بين المسؤولين والعاملين	01
					تتميز المؤسسة بسهولة وانسياب الاتصالات بين أقسامها المختلفة	02
					يتم إشراك العاملين في صنع القرارات الخاصة بالتغيير داخل المؤسسة	03
					توفر المعلومات بصورة واضحة حول التغيير الحاصل	04

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	المحور الثالث: التغيير في ثقافة تنظيمية وفي التكنولوجيا
					01 التكيف عن طريق المناقشة الجماعية للمشاكل التي تواجهها المؤسسة وأهداف التغيير
					02 قيم العلاقات الإنسانية وقيم النظم المفتوحة ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير التنظيمي
					03 التطور التكنولوجي دفع بتبني عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة
					04 تتسم الإمكانيات التكنولوجية بكفاءة عالية لإنجاح عملية التغيير التنظيمي
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	المحور الرابع: دور التغيير على أداء العاملين
					01 الهيكل التنظيمي المرن يساعد على تحسين وتطوير أداء العاملين
					02 الاتصال الفعال واستخدام وسائل اتصال حديثه زادت من سرعة إنجاز الأعمال
					03 التكنولوجيا المتاحة أدت إلى تقليل الجهد وتوفير الوقت، وتطوير أداء العاملين.
					04



					تحديث القيم العاجزة عن مسايرة التغييرات بطور أداء العاملين	
--	--	--	--	--	---	--