



جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم العلوم الاجتماعية

أثر التغيير التنظيمي في الأداء الوظيفي داخل المؤسسة

(دراسة مسحية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالجلفة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الدكتورة:

هدى بلقماري

إعداد الطالبتين:

01. خديجة بن حفاف

02. الزهرة بجقينة

لجنة المناقشة:

1. الدكتور مداس أحمد * رئيسا
2. الدكتورة بلقماري هدى * مقرا
3. الأستاذة سلامي خديجة * مناقشا

الموسم الجامعي: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين...

إلى من في نظر العالم هو أبي وفي نظري هو العالم إلى من أحمل اسمه بكل فخر... إلى من كلل العرق جبينه وشقت الأيام يديه لأصل هنا إلى والدي الذي تمنيت أن أدعوا له بطول العمر ودوام الصحة وأن يمتعني ببه ورد جميله، لكن شاءت الأقدار بأن أدعوا له وإياكم بالرحمة والغفران فرحمه الله وجعل الجنة مثواه إن شاء الله.

إلى حكمتي وعلمي إلى طريق المستقيم إلى ينبوع الصبر والأمل إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله أمني حفظها الله.

إلى روح أخي الخالدة وسندي في مشواري الدراسي إلى من رحل عنا وترك غيمة من الأحزان إلى من لا معنى لأي معنى من دونه إلى أخي عبد الله رحمه الله وأسكنه فسيح جناته، إلى سندي وقوتي وملاذي وملجئي إخوتي وأخواتي.

إلى صديقتي ورفيقة دربي إلى شريكتي في هذه المذكرة : زهرة.

وإلى حبيبتي جدتي الغالية.

وفي الأخير إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات إلى من سأفقدتهم وسأذكرهم إن ذكروني صديقتي وزملائي وزميلاتي طلاب سنة ثانية ماستر علم إجتماع تنظيم والعمل.

الطالبة: خديجة بن حفاف

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم النبيين محمد صل الله عليه وسلم وبعد.

إلى من حملتني وهن على وهن إلى من وهبتني الأمل والأمن إلى أعز الناس أُمي رعاها الله وحفظها، إلى قدوتي الأولى إلى من علمني وأعطاني ولا زال يعطيني إلى من أرفع رأسي افتخاراً به أبي حفظه الله.

إلى إخوتي وأخواتي إلى جميع العائلة الكريمة.

إلى صديقتي ورفيقتي وشريكتي عملي خديجة.

إلى جميع الزملاء والزميلات.

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع.

الطالبة: الزهرة بجقينة

شكر و عرفان

نشكر الله ونحمده كثيرا على توفيقه لنا في إتمام وإصدار هذا العمل المتواضع.

نسعى في هاته الدنيا إلى تحقيق العديد من النجاحات ونسعى للوصول إلى أعالي الطموحات وبين هذا وذاك نعجز بأن نرسو لوحدها على شاطئ الفلاح كذلك كنا نحن في هذا العمل المتواضع فلولا وقوف العديد من الأشخاص إلى جانبنا ما كنا قد أنجزناه.

نتفضل بشكرنا الخالص وجزيل الامتنان إلى سندا في هذا العمل الأستاذة المشرفة الدكتورة: بلقماري هدى، التي تفضلت وقبلت الإشراف عنا والوقوف معنا، نشكرها على إرشاداتها وآرائها القيمة وعلى توجيهاتها المثلى.

كما لا ننسى أن نشكر الأستاذة : خديجة سلامي على تعاونها معنا...

كما نشكر كل من ساعدنا وتعاون معنا والوصول بهذا العمل إلى منتهاه.

وشكراً.

الطالبتين: خديجة بن حفاف

الزهرة بجقينة

ملخص الدراسة:

في هذه الدراسة نتعرض إلى أثر التغيير التنظيمي في الأداء الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية بالجلفة، من خلال طرح عدة تساؤلات تخص تحسين سلوك الموظفين وإتخاذ القرار، واختيارنا لهذا الموضوع، يعود لرغبتنا في إدراج التغييرات التنظيمية التي تقوم بها المؤسسات الجزائرية وفي تطلعاتها وتماشيها مع متطلبات الحاجة والوقت.

وكان التساؤل الرئيسي كالاتي:

هل يؤثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة؟

وتمت صياغة الفرضيات الفرعية على الشكل:

- يؤثر التغير التنظيمي على سلوك الموظفين في داخل المؤسسة.
- يساهم التغيير التنظيمي في تحسين إتخاذ القرار داخل المؤسسة.

كما تكمن أهمية الدراسة في التصدي إلى مثل هذه المواضيع الحديثة والمهمة وإعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي وبالاستعانة بأدات الإستبيان، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مدى إهتمام المؤسسة بتحسين أداء الموظفين.
- التغيير التنظيمي يساعد في تطوير والرفع من الأداء داخل التنظيم.
- يؤثر التغيير التنظيمي على سلوك الموظفين داخل المؤسسة
- يساهم التغيير التنظيمي في عملية تحسين إتخاذ القرار بالمؤسسة.

Résumé de l'étude:

Dans cette étude, nous sommes exposés à l'impact du changement organisationnel dans le fonctionnement du Fonds national pour la Fondation d'assurance sociale Djelfa, en posant plusieurs questions relatives à l'amélioration du comportement des employés et la prise de décision, et nous avons choisi ce sujet, en raison de notre désir d'intégrer des changements organisationnels effectués par les institutions algériennes et les aspirations et ils sont en ligne avec les exigences de nécessité et de temps.

La principale question est la suivante:

Est-ce que la fonctionnalité de changement organisationnel dans l'entreprise affecte?

Les sous-hypothèses ont été formulées sur le formulaire:

- changement organisationnel influe sur le comportement du personnel au sein de l'organisation.
- contribue au changement organisationnel pour améliorer la prise de décision au sein de l'organisation.

L'importance de l'étude réside dans le traitement des sujets modernes et importants, et nous avons adopté dans notre étude sur l'approche et les plaquettes descriptives et analytiques à l'aide d'un questionnaire L'étude a conclu que les résultats suivants:

- l'étendue de l'intérêt de l'entreprise pour améliorer la performance des employés.
- changement organisationnel contribue au développement et à accroître la performance au sein de l'organisation.
- changement organisationnel influe sur le comportement du personnel au sein de l'organisation
- contribue au changement organisationnel dans le processus d'amélioration de l'institution de prise de décision.

فهرس المحتويات

الصفحة

العنوان

اهـءاء

شكر وعرهان

..... فهرس المحتويات

..... فهرس الجءاءل

..... فهرس الأشكال

..... ملخص الءراسءة

01..... مقءمة

الإطار المنهجي للءراسءة

04..... 01. أسباب اءءيار الموضوع

04..... 02. أهمية الءراسءة

05..... 03. أهءاف الءراسءة

05..... 04. الإشكالية

06..... 05. فرضيات الءراسءة

06..... 06. ءءءء المفاهيم

11..... 07. مءءان الءراسءة

15..... 08. الءراسءة الاسءءلاعفة

16..... 09. المءال المكاني والزماى للءراسءة

16..... 10. المنهج والأءاء المسءءءمة فف الءراسءة

19..... 11. العفنة وطرفقة اءءفارها

20..... 12. الوسائل الإءصائفة المسءءءمة

﴿ الجانب النظري ﴾

الفصل الأول: الأداء الوظيفي

23	تمهيد.....
24	1- ماهية الأداء الوظيفي.....
24	1-1 تعريف الأداء الوظيفي.....
24	2-1 مكونات الأداء.....
25	3-1 محددات الأداء.....
26	4-1 معيقات الأداء.....
27	5-1 المنفذ للعمل.....
28	2- أهمية الأداء الوظيفي.....
30	2-1 مظاهر ضعف الأداء الوظيفي وأسبابه.....
30	2-2 العوامل التي تؤثر على الأداء وتتعلق ببيئة العمل.....
33	2-3 شروط الأداء الجيد القابل للتنفيذ.....
35	3- طرق تقييم الأداء.....
35	3-1 مفهوم تقييم الأداء.....
36	3-2 أهداف تقييم الأداء.....
38	3-3 أهمية تقييم الأداء.....
39	3-4 دور تقييم الأداء في برامج الأفراد.....
39	3-5 مسؤولية تقييم الأداء.....
40	3-6 أنواع تقييم الأداء.....
43	4- الإجراءات العملية لتقييم أداء الأفراد.....
43	4-1 إعداد خطة للتقييم.....

44	2-4 أدوات تقييم الأداء.....
47	3-4 الإجراءات المترتبة عن عملية تقييم الأداء.....
49	4-4 صعوبات وأخطاء عمليات تقييم الأداء.....
51	5-4 أسباب الخطأ في عملية تقييم الأداء.....
52	6-4 علاج أخطاء تقييم الأداء.....
54	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي في المؤسسة

56	تمهيد.....
57	1- مفهوم التغيير التنظيمي.....
57	1-1- تعريف التغيير التنظيمي.....
60	1-2- خصائص التغيير التنظيمي.....
61	1-3 أهداف التغيير التنظيمي.....
62	1-4 أهمية التغيير التنظيمي.....
62	2- أسباب ودوافع التغيير التنظيمي.....
63	1-2 الأسباب الخارجية.....
64	2-2 الأسباب الداخلية.....
64	3- مراحل التغيير التنظيمي.....
66	1-3- مرحلة إذابة الجليد (Unfreezing).....
67	2-3- مرحلة التغيير (Change).....
68	3-3- مرحلة إعادة التجميد (التثبيت) (Refreezing).....
69	4- التغيير التنظيمي والتطوير.....
69	1-4- العلاقة بين التغيير التنظيمي والتطوير.....
70	2-4- الإشارات الرئيسية للتغيير.....
72	5- عوامل نجاح التغيير التنظيمي ودورها في التكيف مع محيط متغير.....
72	1-5- المدخل الوظيفي للتغيير التنظيمي.....
73	2-5- المدخل الإنساني للتغيير التنظيمي.....

74	3-5- المدخل الهيكلي للتغيير التنظيمي
75	4-5- المدخل التكنولوجي للتغيير التنظيمي
75	5-5- المدخل عبر تغيير الترتيبات المادية
75	6- استراتيجيات ومشكلات التغيير التنظيمي
75	6-1 الاستراتيجيات
76	6-2 المشكلات التي تواجه التغيير التنظيمي
77	7- أساليب معالجة مقاومة التغيير
79	خلاصة الفصل

﴿الجانب الميداني﴾

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

82	1- عرض وتحليل معطيات الدراسة
82	1-1 عرض وتحليل المعطيات والبيانات الخاصة بالمبحوثين
87	2- عرض وتحليل ومناقشة النتائج
87	2-1 عرض وتحليل معطيات ونتائج الفرضية الأولى
97	2-2 مناقشة الفرضية الأولى
98	2-3 عرض وتحليل معطيات ونتائج الفرضية الثانية
107	2-4 مناقشة الفرضية الثانية
108	الاستنتاج العام للدراسة
111	الخاتمة
113	الإقتراحات والتوصيات
115	المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل أهم مجالات التغيير التنظيمي	72
02	يمثل أساليب معالجة مقاومة التغيير	77
03	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	82
04	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	83
05	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	84
06	يمثل توزيع أفراد العينة حسب حالة الإجتماعية	85
07	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	86
08	يمثل نتائج مجموعة من العبارات الخاصة بالمحور الأول	88
09	يمثل ربط بعض عبارات الخاصة بالمحور الأول	91
10	يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية والإدارة تقوم بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا بشكل مدروس	92
11	يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي واستحداث وحدات جديدة لمواكبة التغييرات البيئية	93
12	يبين توزيع العينة حسب عبارة تقوم الادارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسن الاداء	94
13	يمثل توزيع عينة المبحوثين حسب عبارة "تشجيع الإدارة المرؤوسين على تحمل المسؤولية"	95
14	يمثل قيمة المتوسط الحسابي والإتحراف المعياري الخاصة بالمحور الأول	96
15	يمثل نتائج مجموعة من العبارات الخاصة بالمحور الثاني	98
16	يمثل ربط بعض عبارات الخاصة بالمحور الثاني	102

103	يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية وعبرة تتم دراسة القرارات قبل صدورها	17
104	يبين توزيع العينة حسب جنس العمال وعبرة لدى العاملين المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية	18
105	يبين توزيع العينة حسب عبرة تعمل الادارة على تقليل المركزية في اتخاذ القرارات	19
106	يمثل قيمة المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الخاصة بالمحور الثاني	20

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
32	العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي	01
46	يمثل نموذجا لاستمارة تقييم الأداء على شكل ميزان تقدير خمس درجات	02
65	نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي	03
71	يمثل الإشارات الرئيسية للتغيير	04

مقدمة

مقدمة:

التغيير التنظيمي باعتباره أحد أهم وظائف العملية الإدارية تعد ركنا أساسيا لا بد منه لتقييم أداء الأفراد في المنظمات باختلاف أنواعها، وقد ظهر التغيير التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي منذ القدم، إلا أنه ما زال يحيطها البعض من سوء الفهم والغموض.

لكن بالرغم من هذا، إلا أن أهميتها ودورها لم يتراجع لأنها تعد بمثابة حلقة الوصل بين مختلف وظائف الإدارة وتبرز أهميتها على الأداء الوظيفي فيما تقدمه من تغذية راجعة يتم على أساسها تقويم وتعديل الانحرافات والأخطاء والكشف عن معوقات التنفيذ والإنجاز لتحول دون الوصول للأهداف المخططة.

تسعى المنظمات للبقاء والاستمرار والنمو، وهي تشهد تغيرات بيئية متسارعة بشتى مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، فالمنظمة التي تريد الاستمرار يجب عليها أن لا تقف ثابتة أمام هذه التغييرات المتسارعة، وإلا فإنها تكون مهددة بالانقراض والزوال، فالتغيير يتحكم بمصيرها، ويملي عليها تبعاته وشروطه، حتى تستطيع التكيف معه أو أن تحافظ على وضعها الراهن، وتتطلب عملية التغيير من إدارة المنظمة إتباع منهجية علمية، وأسلوب تفكير عقلائي لاستشراف آفاق المستقبل.

كما أن التغيير يمثل عملية تحول المنظمة من الواقع الحاضر إلى واقع تسعى للوصول إليه عن طريق تطبيق منهج شمولي عملي، وتطوير الأعمال والسلوكيات الإدارية باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه.

إن أهمية التغيير التنظيمي العملي في المنظمة تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي للمنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمية، والتكيف مع الظروف المحيطة بها، وبذلك فإن الجوانب الرئيسة للهدف من التغيير، تتمثل؛ بالتكيف مع الظروف المحيطة سواء كانت داخلية أو خارجية، أو من أجل إحداث التطوير التنظيمي في المنظمة، أو الاثنين معاً، ومهارات ومنهجة التغيير تتطلب مراعاة سلوك

الأفراد داخل التنظيم عند إجراء أي تغيير للاستفادة من مميزاته الفعالة في رفع مستوى الأداء.

وعلى هذا الأساس كان موضوع دراستنا "أثر التغيير التنظيمي في الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لولاية الجلفة".

جاءت الدراسة مقسمة إلى فصل تمهيدي وجانبين جانب نظري وجانب ميداني. أما الإطار المنهجي للدراسة تم التطرق فيه إلى أسباب وأهداف وأهمية للدراسة وأهم الصعوبات والمعوقات، ثم تحديد إشكالية الدراسة وفرضياتها مع تحديد المفاهيم الإجرائية.

وتم فيه أيضا عرض الإجراءات المتبعة في الدراسة والمتمثلة في منهج الدراسة. عتبة البحث، ميدان الدراسة، أداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية المتبعة. أما الجانب النظري فقد إحتوى على فصلين:

الفصل الأول وعرضنا فيه الجانب النظري ماهية الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني تم فيه التطرق إلى الجانب النظري للتغيير التنظيمي في المؤسسة.

أما الجانب الميداني (التطبيقي) فقد إحتوى على فصل واحد.

الفصل الثالث حيث تم التطرق فيه إلى عرض وتحليل وكذا مناقشة نتائج وفرضيات الدراسة، تم فيها ذكر حوصلة لما ورد في هذه الدراسة وكذا جملة من الاقتراحات والتوجيهات التي تخص موضوع الدراسة.

الإطار المنهجي

للدراسة

1- أسباب اختيار الموضوع:

جاء إختيارنا للموضوع للأسباب التي تتعلق بـ:

1-1 أسباب ذاتية:

- انعدام تداول هذا الموضوع خاصة بشقه التطبيقي.
- إختيارنا لإجراء الدراسة التطبيقية بمؤسسة الضمان الاجتماعي يعود لسهولة الاتصال بغية الدراسة.

1-2 أسباب الموضوعية:

- الاهتمام الجاد بعملية التغيير التنظيمي وأثاره على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية العمومية.
- الموضوع المختار يمس جانب من جوانب التسيير والإدارة.
- المعاشية لواقع المؤسسة ومحيطها جعلنا ندرك ضرورة وأهمية أن تكون هناك تغيير على أداء العمال، حتى ينعكس ذلك إيجابا على نتائج المواطن وأداء المؤسسة ككل.
- معرفة أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي.

02. أهمية الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر التغيير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي وكانت دراسة الحالة على العمال بمؤسسة الضمان الاجتماعي بالجلفة، وذلك بتسليط الضوء على هذا الأخير وتقييم أدائه وأثاره في زيادة أو تدني مستوى أدائه. كما تتجلى أهمية البحث في أنه تناول الكيفية التي تتم بها عملية ادخل المؤسسة، ومدى تماشيها مع أدواتها المناسبة لتقييم الأداء، وكذا اقتراح الحلول لخلق نظام فعال وفعالية وكفاءة يساعد في تجويد الأداء الوظيفي، وينمي من قدرة العمال على الارتقاء بمستواه ومن ثم النهوض بأداء المؤسسة.

03. أهداف الدراسة:

- توضيح ومعرفة التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة.
- معرفة موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي.
- التعرف على مدى تأثير التغيير على أداء العاملين.
- التعرف على مدى وجود قيادة قادرة على احداث التغيير المنشود.
- التوصل لحلول وتوصيات تجعل من عملية التغيير عملية مقبولة للعاملين بصفة عامة.

04. الإشكالية:

يعد التغيير التنظيمي من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا من طرف المختصين في مجال السلوك الإنساني عموما والسلوك التنظيمي خصوصا، ويمكن القول بأن التغيير التنظيمي بوصفه نشاط إنساني قد رافق حياة الإنسان ، فهو قديم قدم وجود الإنسان والمنظمة على سطح الأرض، وان اختلفت السبل والوسائل التي استخدمها الإنسان أو في تفاعله معها، كل ذلك كان من أجل تلبية حاجاته الأولية.

فتخطى التغيير من كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة، ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات، هذا الأخير الذي يتم في المؤسسات والشركات يلعب دور هام داخل المنظمات فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات الرسمية دون التعرض إلى مفهوم التغيير، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة.

إن كل عملية تغيير لها نتائجها وآثارها المترتبة عليها، ومن أهم النتائج التي تسعى لها كل عملية تغيير هو احداث تغيير ايجابي في الأداء، فوزارة العمل هي المسئول الأول عن هذ القطاع من تأمينات ومن خلال الخدمات التي تقدمها للمواطن من خلال العاملين فيها، فيكمن دور الادارة في العمل على احداث التغيير بصورة منهجية تعمل من خلالها على إقناع العاملين بأهمية ودور عملية التغيير للوصول الى

الأهداف المنشودة، وقد مر الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية بمجموعة من التغييرات سواء في الهيكل التنظيمي أو التغيير في التكنولوجيا أو التغيير في الأفراد.

انطلاقاً مما تقدم، يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل يؤثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة؟

ومن هنا يمكن أن تصاغ مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يؤثر التغيير التنظيمي على سلوك الموظفين داخل المؤسسة؟
- هل يساهم التغيير التنظيمي في تحسين إتخاذ القرار داخل المؤسسة؟

05. فرضيات الدراسة:

إن عملية الصياغة للفرضية إحدى الخطوات الجوهرية الأولية التي ينبغي على الباحث أن يحسمها قبل البدء بعمليات البحث الفعلية.

وعلى هذا يمكن صياغة الفرضيات التالية للدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يؤثر التغيير التنظيمي في الأداء الوظيفي في المؤسسة

الفرضيات الفرعية:

- يؤثر التغيير التنظيمي إيجاباً على سلوك الموظفين في داخل المؤسسة.
- يساهم التغيير التنظيمي في تحسين إتخاذ القرار داخل المؤسسة.

06. تحديد المفاهيم:

إن هذه الخطوة تعتبر هندسة تجريدية بحيث ينطلق الباحث من ما هو مجرد إلى ما هو ملموس، وفي ما يلي عرض أهم المفاهيم المستعملة في هذه الدراسة:

6-1 التغيير:

التعريف النظري: يعرف التغيير بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة الى واقع اخر منشود مرغوب الوصول اليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق اهداف معينة.

عرف Frensh التغيير بأنه جهد ونشاط طويل المدى يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال ادارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل.

عرف Bennis التغيير بأنه الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجيه تنفيذية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها اكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق.

التعريف الإجرائي: غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه.

6-2 التغيير التنظيمي:

التعريف النظري: التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية.

ويفيد تعريف آخر أن التغيير التنظيمي هو "خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العملي للعلوم السلوكية.¹

التعريف الإجرائي: هو احداث تعديلات في اهداف وسياسات المنظمة، أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل اوضاع تنظيمية قائمة، واستحداث اوضاع تنظيمية جديدة.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص412.

3-6 المؤسسة:

التعريف النظري: يشير هذا المصطلح إلى كل نسيج من النشاط الذي يقوم به مجموعة من الأفراد لهم تنظيم وترتيب معين لأداء مهمة أو عمل معين " والمؤسسة هي وحدة إجتماعية مكونة من وسط إجتماعي داخلي مبني على علاقات موجودة بين هؤلاء الأفراد والعناصر بالإضافة إلى أن المؤسسة هي كذلك وحدة إقتصادية بحكم أنها تحتوي على ثلاث عناصر وهي : العمل، رأس المال، التنظيم".¹

التعريف الإجرائي: المؤسسة هي نظام شامل موجه يضم هيكلًا ماديًا وآخر بشريًا، فالهيكل المادي يتمثل في رؤوس الأموال ووسائل العمل، أما الهيكل البشري فيضم مجموعة من الأفراد الذين يشغلون كافة الوسائل والتجهيزات المادية من أجل تحقيق الأهداف المحددة من طرف الهيئات العليا في المؤسسة، وعلى كيفية إنجاز الأفراد للأعمال التي كُفوا بها في إطار إنتمائهم لهذه المؤسسة.

4-6 العامل:

التعريف النظري: هو أحد طرفي عقد العمل الذي يتعهد بالعمل تحت إدارة صاحب العمل وإشرافه ويقصد به كذلك كل شخص طبيعي يعمل لقاء أجر معين لدى صاحب العمل وتحت إدارته وإشرافه.²

التعريف الإجرائي: هو كل من ينتمي إلى تنظيم معين و يمارس نشاط معين يستخدم لإنجازه وفق متطلبات وظيفته وبالتالي حتى يتأكد رئيسته من تحديد أدائه يقوم بمراقبته وقياس مستويات إنضباطه وتطوره في عمله أو تخلفه عن المعايير المطلوبة في العمل.

5-6 الأداء الوظيفي:

التعريف النظري: حيث عرف "المير" الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام

¹ ينكن ميشال، معجم علم الاجتماع، دار الطباعة، لبنان، ط3، 1983، ص127.

² عبد الصبور فتحي، الوسيط في قانون العمل المدخل في توزيع العمل، دار الفكر، مصر، ص119.

المعقول للموارد المتاحة.¹، وعرف عبد المحسن (2002) الأداء الوظيفي على أنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة".²

التعريف الإجرائي: هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. أي أن الأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه.

6-6 السلوك التنظيمي:

التعريف النظري: يعرف الأستاذان (هودجيتس ووالتمان) " السلوك التنظيمي بأنه هو ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية"³، ويعرف (سيزلاقي ووالاس) " السلوك التنظيمي هو الإهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها.⁴

التعريف الإجرائي: هو سلوك الفرد العامل في المنظمة وميله لتوجهات المنظمة وخدمة لأهدافها.

¹ عبد الرحيم على المير، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي: دراسة مقارنة، مجلة الإدارة العامة، المجلد الخامس، العدد الثاني، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995، ص207.

² عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، 2002.

³ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط5، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 1992، ص16.

⁴ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص19.

6-7 التأثير:

التعريف النظري: يعرف التأثير على أنه شكل خاص جدا من أشكال النفوذ/السلطة، مستمد بشكل أساسي من الإقناع،¹ والتأثير هو الفعل الذي يدخل في نطاق علاقات النفوذ والسلطة، فيعتبر المؤثر بمثابة النافذ الذي يغير فعل الآخر في الطريق الذي يرسمها له، أن السلطة من الناحية السلوكية، تظهر في خضوع الأشخاص بصفة صريحة، أما النفوذ يظهر في المواقف التي تستعمل فيها السلطة، بدون فرض الأوامر بصراحة ومن غير تسلط.²

التعريف الإجرائي: التأثير هو شكل من أشكال النفوذ وهو مستمد أساسا من الإقناع، حيث يترك أثر حاسم في زمن معين، وهو يعني حدوث حالة أو وضع بشكل فعلي، والمؤثر هو الذي يغير سلوك أو فعل الآخر حسب ما يرسمه له.

6-8 إتخاذ القرار:

إصطلاحا: يعرف القرار على أنه "الاختيار القائم على أسس موضوعية لبدل واحد من بين بدليين أو أكثر، ويكون القرار هو البث أو التحديد لما يجب أن يتم وذلك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة بحل مشكلة موضع القرار".³

إجرائيا: نقصد به الفصل بين عدة اختيارات متاحة وتفضيل إحداها بناء على صناعة مسبقة ومبنية على معلومات دقيقة وكافية، والاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين.

¹ خليل أحمد خليل، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، دار الحدائق، لبنان، 1948 ص 48.

² أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية أنجليزي - فرنسي - عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1978 ص 127.

³ عمر غنايم وعلي الشرقاوي، تنظيم إدارة الأعمال: الأسس والأصول العلمية، دار النهضة العربية، بيروت، 1977، ص 130.

07. ميدان الدراسة:

7-1 نبذة تاريخية عن نظام الضمان الاجتماعي:

في سنة 1950 وبعد الكفاح المتعدد الأشكال والدموية في بعض الحيات والذي خاصه العمال الجزائريون ضد السلطة الاستعمارية وأرباب العمل، أدخلت بوادر الضمان الاجتماعي بالجزائر بحيلة التحفظ والتميز العنصري وهذا النظام الخاص بالضمان الاجتماعي الذي كان مبني على أساس رأس مالية في تلك المرحلة المطبق في الجزائر لم يكن يخدم الجزائريون (القاعدة العامة) فحسب لأنه أخذ منهج التمييز في اتجاه الطبقة العامة في قطاع الفلاحي.

غداه الاستقلال ورثت الجزائر نظاما للضمان الاجتماعي رأس مالي، إستعماريًا ومعقدا يتميز:

- بتعدد الأنظمة
- بالتفرقة في تقديم الامتيازات من نظام لآخر
- انعدام الحماية لفئة هامة من المجتمع
- بالضعف في الامتيازات الممنوحة بالنسبة إلى رفع الأجور والقيمة المالية للمعيشة

وخلال العشر سنوات ما بعد الإستقلال اتخذت بعض الإجراءات فيما يخص تحسين الامتيازات وتحسين تسيير الهيئات.

7-2 تعريف الصندوق الوطني:

بموجب المرسوم رقم: 85/23 الموافق لـ: 1985/08/85 الذي يتضمن تنظيم الجاري للضمان الاجتماعي، تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الذي يحمل الرمز ص. و- ت. أ الذي مقره الجزائر العاصمة تتمثل مهمة الصندوق الوطني في سير الآداءات العينية والنقدية للتأمينات الاجتماعية وحوت العمل والأمراض المهنية كما يسير الصندوق بصورة انتقالية المنح العائلية الموضوعة على عاتق الهيئات التابعة لصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية كالكالات المتواجدة على

مستوى ولايات الوطن.

طبقا لأحكام المادة 78 والمادة 07 من القانون رقم: 83/11 المؤرخ في 02/07/1983 تم إنشاء وكالات ولائية بموجب قرار من الوزير الكلف بالضمان الإجتماعي والتي هي موضوع دراستنا وهذه على وجه التحديد.

أ- وكالة الجلفة:

ذات بناية كبيرة تحتوي على عدة أقسام منها مديرية التعويضات، مديرية المحاسبة والمالية، مركز دفع جانب قسم خاص بالمراقبة الطبية، وهي مؤسسة عمومية ذات تسيير خاصة، تتمتع هذه الوكالة حسب ما ينص عليه القانون والتنظيم الإداري للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية من مادته السادسة بالشخصية القانونية وباستقلال المالية حيث تتمتع تحت سلطه أعوان الإدارة الذين يمكن أن يعوض لهم المدير العام للصندوق الوطني والعون المكلف بالعمليات المالية جزاء من سلطتها وذلك تحت مسؤوليتهما.

ب- التنظيم الإداري بالصندوق:

نظرا لخصائص الصندوق في التسيير فإن تنظيمه الإداري يكون موافق لخصائصه فهو من المديرية والتي بها خلايا ومصالح ونيابات مديرية مكونة من مصالح أيضا وفروع هذه الخصوصيات المتمثل في نوعية الوظائف مهامها وعلاقاتها كذلك العلاقات بين مختلف المصالح ونوعية الإتصال بينهم وإنتقال المعلومات من القاعدة إلى القيادة والعكس علاقاته الخارجية تتمثل في جميع الإستراكات ثم بعد ذلك توزيعها كذلك يكون التنظيم موافق لمخطط الهيكل التنظيمي المرافق على النحو التالي:

• المديرية:

الأمانة، خلية الوساطة، مصلحة الاحصائيات، مكتب البريد العام.

• نيابة المديرية للإدارة والوسائل العامة:

- مصلحة الإنجازات.

- مصلحة الوسائل العامة.

- رئيس قسم المستخدمين.
- مصلحة الخدمات الاجتماعية.
- مصلحة الموارد البشرية.
- مصلحة الأرشيف.
- مصلحة الأجور والصيانة والوقاية.
- نيابة المديرية الوقائية الطبية:
 - الطبيب الرئيس.
 - الأمانة.
 - مصلحة المراقبة الطبية لطب الأسنان.
- مراكزها: (الوقاية الطبية: مركز 05 جويلية، الوقاية الطبية: مركز بوتريفيس، مركز حاسي بحبح، مركز مسعد، مركز البيرين).
- نيابة المديرية للتعويضات (الآداءات):
نائب المدير:
 - مصلحة الإيرادات وحوادث.
 - مصلحة المنح العائلية.
 - مصلحة الوقاية.
 - مصلحة حوادث العمل.
- مراكزها: (مركز البرين، مركز مسعد، مركز عين وسارة، مركز حاسي بحبح، مركز بوتريفيس، مركز 05 جويلية، مركز بن جرمة، مركز فيض البطمة، مركز سيدي لعجال، مركز حد الصحاري، مركز دار الشيوخ، مركز عين الإبل، مركز الشارف، مركز الإدريسية).
- نيابة المديرية لمركز الإعلام الآلي:
 - رئيس المركز.
 - قاعات الاستغلال.
 - قاعات الآلات.

- نيابة المديرية العامة للمراقبة الطبية:
تقوم هذه النيابة بعملية التأكد من الأدوية المشكوك في صحتها وذلك بالكشف عن صاحب الوصفة وتتكون من:
 - مصلحة هيئة الرقابة الطبية.
 - هيئة الرقابة الطبية.
- نيابة المديرية العامة للمالية: وتضم المصالح التالية:
 - مصلحة المحاسبية.
 - مصلحة المالية.
 - مصلحة التصفية.
- مهام الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية:
 - تسيير الأداءات العينية والنقدية للتأمينات الإجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية.
 - تسيير المنح العائلية.
 - ضمان التحصيل، المراقبة والنازعات في تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل الأداءات.
 - المساهمة في ترقية الوقاية الخاصة بحوادث العمل والأمراض المهنية وتسيير صندوق الأداءات المستحقة من طرف الأشخاص المستفيدين من الاتفاقات الدولية في الضمان الاجتماعية.
 - تنظيم تنسيق والممارسة المرتقبة الطبية.
 - القيام بنشاطات في المجال الصحي والاجتماعي.
 - القيام بنشاطات في مجال الوقاية، التربية والاعلام الصحي.
 - ابرام إتفاقيات في مجال الدفع من قبل الغير.
 - تسجيل المؤمنون الاجتماعيون واصحاب العمل وتزويدهم برقم وطني.
 - ضمان الاعلام المستفيدين واصحاب العمل.
- عدد الموظفين:
تشغل وكالة الجلفة حوالي 320 ما بين موظف وعامل والذين توظفهم من طرف

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية عن طريق إجراء مسابقات وامتحانات حسب الاحتياج المؤسسة الذي يخضع لعدة مقاييس كالكثافة السكانية والتي من خلالها تم فتح فروع متابعة للوكالة، والتي تخضع هي الأخرى بدورها تحت وصاية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في الحالات الإدارية والمالية وحتى القرار الذي يصدر بقرار من الوزارة الوصية.

نظر للكثافة السكانية التي عرفتها الولاية و حجم الخدمات الملقاة على عاتق الوكالة فقد تم إنشاء عدة مراكز وفروع عبر نقاط الولاية تحت وصاية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية كالتالي:

المراكز	الفروع
مسعد 704	الإدرسية 711
05 جويلية 713	الشارف 706
عين وسارة 703	حد الصحاري 710
حاسي بحبح 702	دار الشيوخ 712
البيرين 705	عين الإبل 707
بن جرمة 701	فيض البطمة 714
بوتريفيس 709	سيدي العجال 708

08. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل التي يجب على الباحث القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، وإمكانية تحسينها وتطويرها، وبما أننا زرنا الصندوق للإطلاع على نوع الخدمات المقدمة وكيفية عمل الموظفين في القطاع والبحث عن تسهيل مأموريتنا، قمنا بتوزيع 07 سبعة من الاستمارة التجريبية، وذلك لجمع المعلومات والاحتكاك بالموظفين للوقوف على الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة العمل، والتمكن من الملاحظة البسيطة المباشرة.

09. المجال المكاني والزمني للدراسة:

1-9 المجال المكاني:

تمت الدراسة بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية بولاية الجلفة مركز بن جرمة.

9-2 المجال الزمني: ونقصد به الفترة التي يتطلبها إجراء البحث ككل، وقد تم تحديد

المدة الزمنية خلال الفترة الممتدة من أكتوبر 2015 إلى شهر ماي 2016، وقد بدأ هذا العمل بالدراسة الإستطلاعية، تلتها مرحلة جمع المعطيات النظرية للدراسة من خلال البحث البيبلوغرافي والتي إمتدت من شهر نوفمبر 2015 إلى شهر فيفري 2016 حيث تم من خلالها جمع العديد من المراجع والمجلات المتعلقة بالجانب النظري للدراسة، ثم تلتها المرحلة الميدانية والتي بدأت في شهر مارس 2015 قمنا بتحضير إستمارة الإستبيان وتصحيحها ونزلنا في شهر مارس يوم 07 منه وتم توزيعها على المبحوثين.

9-3 المجال البشري: بعد تحديد المجال المكاني والزمني للدراسة، توجهنا إلى تحديد

المجال البشري ويتمثل أساسا في العناصر الممثلة لوحدات العينة أو مجموعة البحث والمجتمع الذي تمت دراسته (ونقصد به جميع الافراد او الاشخاص او الاشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث).¹

10. المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

10-1 المنهج المستعمل في الدراسة:

لكل دراسة علمية منهج عملي محدد نتبعه وتظهر خطواته إنطلاقا من المقدمة إلى غاية الخاتمة وفيها نبرهن على أشياء وندفي أشياء أخرى، لكي نصل إلى نتائج علمية محددة.²

¹ بوحوش عمار ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ب ط، 1995، ص 25.

² محمد عثمان الخشب، فن كتابة البحوث العلمية وإعداد الرسائل الجامعية، الجزائر، دار الرحاب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة، ب ط، ص 149.

يعرفه عبد الرحمن بدوي على أنه: في التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن حقيقة حين تكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون عارفين.¹

كما أن الطريقة التي يعتمد عليها الباحث في دراسة موضوع ما يعرف على أنه الطريق الذي يؤدي إلى الغرض المطلوب خلال المصاعب والعقبات، ويعني كذلك الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة المعلومة.²

محددات اختيار منهج الدراسة العلمية إذ يعرف بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثير بها موضوع البحث،³ للإجابة على إشكاليات الدراسة إعتدنا على **المنهج الوصفي** في الجانب النظري، وعلى المنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي والذي رأينا فيه الأسلوب الأنسب لتحليل مثل هذه الدراسة، والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها، وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة "واقع التغيير التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لولاية الجلفة".

من هنا فإنه بإتباع هذا المنهج نستطيع أن نتمكن من تشخيص الظاهرة المراد دراستها والإحاطة بها وذلك بوصف وتحليل متغير الدراسة، والهدف من هذا المنهج جمع معلومات حقيقية ومفصلة لظاهرة موجودة فعلا في المجتمع العمالي وإيجاد العلاقة بين مختلف الظواهر، إذ لا يعتمد هذا المنهج على وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو بل بغية الوصول إلى استنتاجات ونتائج تساهم في فهم هذا الواقع.

¹ أحمد زردومي وآخرون، علم إجتماع من التغيير إلى التأمل، الجزائر، دار المعرفة، ب ط، 1998، ص154.

² عمار بوحوش ومحمد الذنبيات، نفس المرجع، ص95.

³ عمار بوحوش، دليل البحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط3، الجزائر،

1990، ص32.

10-2 أدوات جمع المعلومات:

على الباحث أن يحسن اختيار الأدوات اللازمة لجمع كل البيانات الخاصة بموضوع بحثه لكي تكون وافية شاملة لكل الجوانب، فالقيمة العملية لنتائج البحث في أي مجال علمي تتوقف إلى حد كبير على طبيعة الأداة المستخدمة في جميع البيانات العامة ومستوى كفاية هذه الأداة.¹

10-2-1 الملاحظة: وهي نقطة البداية في أي دراسة علمية، ذلك إنها تساعد على التعرف على طرق العمل وظروف السلوك داخل المنظمة وظروف العمل... الخ، إذ تعتبر أهم وسيلة من وسائل جمع المعلومات وهي الفارقة في تحديد إشكالية الدراسة والجمع بين المتغيرات، إذ تمارس من خلال المحاكاة الميدانية والتي بفضلها يمكن أن تتصل سلوك الأفراد ومواقفهم الواقعية بعيدا عن النظريات وصبر اتجاهاتهم، وميولاتهم التنظيمية وتعتمد الملاحظة على مدى خبرة ومهارة الباحث.

10-2-2 الإستبيان: تعتبر وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات، تركز عليها البحوث الميدانية خلال عملية جمع المعطيات حول الموضوع المدروس وهي عبارة عن مجموعة من أسئلة مرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في إستمارة وتقدم إلى أشخاص معينين قصد الحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها.²

وقد قمنا بتوزيع الاستمارة يدويا ويتولى المبحوث ملأها بنفسه ثم نقوم بجمعها بعد ذلك، وقد تضمنت إستمارتنا المعتمدة في دراستنا هذه على

تم توزيع 45 نسخة من الاستمارة في صورتها النهائية على المبحوثين، وقمنا بتقسيم الاستمارة إلى ثلاث أجزاء، يحوي الجزء الأول على البيانات الشخصية أما الجزء الثاني يحتوي على محورين كل محور يمثل متغيرات الفرضيات.

¹ زيدان عبد الباقي، قواعد البحث الإجتماعي، مطبعة السعادة، ب ط، القاهرة، 1974، ص 192.

² فوزي عبد الله العكش، البحث العلمي والإجرائي والمناهج، نقلا عن عمار بوحوش، القاهرة، دار المعارف، ب.ط، بدون سنة، ص 16.

11. العينة وطريقة اختيارها:

غالبا ما يجد الباحث نفسه غير قادر على تطبيق دراسته على جميع مفردات البحث وكل الحالات المكونة له، علاوة على أن دراسة المجتمع كله قد تكون مضيعة للوقت تبديد للجهد وللنفقات بغير مبرر، وعلى هذا الأساس فإن الباحث في طريقة العينة إذ يكتفي بعدد محدد نسبيا من أفراد المجتمع الأصلي، ويجب أن يتوفر شرطان في العينة أو لهما أن تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي، أما الشرط الثاني فيمثل في ضرورة أن تكون للمجتمع الأصلي فرصا متساوية في الاختبار.¹

وهناك مفهومان: "العينة" وهي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين و"المعاينة" وهي مجموعة من المعلومات تسمح بانتقاء مجموعة فرعية من مجتمع البحث بهدف تكوين عينة.

وتنقسم المعاينة بدورها إلى نوعان:

- المعاينة الإحصائية: نوع من المعاينة يكون فيها احتمال الإنتقاء معروفا بالنسبة إلى كل عنصر من عناصر مجتمع البحث، والذي يسمح بتقدير درجة تمثيلية العينة.
- المعاينة الغير الإحصائية: نوع من المعاينة يكون فيها احتمال إنتقاء عنصر من عناصر المجتمع البحث ليصبح ضمن العينة الغير معروفة تسمح بتقدير درجة تمثيلية العينة المعدة بهذه الطريقة.²

قمنا بتوزيع 45 إستمارة وتم إسترجاع كل الاستمارات أي أن عدد الاستمارات مكتمل.

¹ محمد شفيق، البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسات الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ب.ط، 2006، ص85.

² موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، ب.ط، 2006، ص301.302.

12. طريقة تفرغ البيانات: قمنا بتفرغ البيانات آليا بإستعمال برنامج الـ SPSS أو " (Statistical package for social sciences) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية"، وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها. ويستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية ولا يقتصر على البحوث الاجتماعية فقط بالرغم من أنه أنشأ أصلا لهذا الغرض، ولكن اشتماله على معظم الاختبارات الإحصائية (تقريباً) وقدرته الفائقة في معالجة البيانات وتوافقه مع معظم البرمجيات المشهورة جعل منه أداة فاعلة لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية. من خلال قائمة الأوامر وخيارات البرنامج يستطيع الاختيار بين العديد من عمليات تعديل البيانات وتشكيلها وبين الاختبارات الإحصائية المتعددة وأنواع كثيرة من الرسوم البيانية.

ومن أجل اختبار بحثنا لقياس مدى استقلالية المتغيرات

إستعملنا المتوسط المرجح.

الإنحراف المعياري.

المتوسط الحسابي.

13. صعوبات الدراسة:

خلال إجرائنا للدراسة العلمية واجهتنا بعض الصعوبات نذكر منها:

- ضيق الوقت.
- صعوبة الوصول إلى كل أفراد العينة في آن واحد لإرتباطهم بعملهم ووظائفهم.
- ندرة الدراسات السابقة وإختلاط بعض المفاهيم.

الجانب النظري
للدراسة

الفصل الأول

الأداء الوظيفي

تمهيد:

الأداء نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه، ويرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات بصفة عامة والصندوق الوطني للتأمينات بصفة خاصة من قدرات وإمكانات ومهارات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتكوين وتحريك الموظفين داخل المؤسسة لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم.

كما يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الإهتمام والبحث من قبل المفكرين والباحثين، وذلك نظراً لأهمية هذا الموضوع على المستوى الفردي خاصة، والمنظمة عامة، لأن هذا الأخير ما هو إلا حصيلة أو نتيجة للأداء الوظيفي، الذي يتطلب من الفرد مجموعة من المسؤوليات والواجبات النشطة لتشكل ما يسمى بأداء الفرد وللقيام به على الوجه المطلوب في ضوء مقدرة هذا الشخص واستطاعته لتحقيق أهداف الوظيفة أولاً، ثم الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة ككل.

لذلك فالغرض من خلال هذا الفصل، هو تسليط الضوء على أهم أفكار الأداء الوظيفي.

1- ماهية الأداء الوظيفي:

من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات، وأن العمليات تدار وتؤدى بواسطة الأفراد المنتظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحدات بمختلف المستويات والتخصصات ومجالات العمل.

1-1 تعريف الأداء الوظيفي:

يعرف علي السلمي الأداء بأنه: ذلك النمط من السلوك الذي يبديه العنصر البشري في مجال العمل.¹

أما مصطفى عنسوي يعرفه : بأنه أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.²

كما يعرفه حنفي عبد الغفار بأنه: إنجاز الأفراد للعمل وفقا لما ينبغي أن يؤدي.³

أما نادر أحمد أبو شيخة فيعرفه بأنه: مدى الجودة التي يجب أن يؤدي بها الموظف الواجبات والمسؤوليات المحددة التي تنطوي عليها وظيفته.⁴

كتعريف شامل للأداء يمكن القول أنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد في شكل تصرفات وحركات من أجل القيام بعمل معني لتحقيق أهداف معينة.

1-2- مكونات الأداء:

بما أن الأداء هو قياس الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله، يمكننا تحديد المكونات التي يقاس على أساسها الأداء وهي كالتالي:⁵

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997، ص79.

² مصطفى عشوي، مدخل علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص189.

³ حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2007، ص295.

⁴ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر، عمان، 2001، ص219.

⁵ حنفي محمود سليمان، السلوك و الأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1994، ص39.

أ. كمية الجهد:

هي القدرة على بذل طاقة جسمية وعقلية في وظيفة خلال فترة زمنية محددة ويقاس الجهد المبذول في هذه الحالة بمدى قدرة الفرد على إنجاز عمل وفق الإمكانيات وظروف العمل المتوفرة وكمية والجهد نقصد بها الطاقة الجسمية والعقلية له الواجبات والمهام التي يؤديها مراعين بذلك قدرات الفرد ومؤهلاته لشغل منصب معين كما يجب وصف العمل للموظف من أهداف المنظمة والشروط الواجب إتباعها.

ب. نوعية الجهد:

ونقصد بها مدى مطابقة الإنجاز للمواصفات المطلوبة فقد يكون الأداء أو الإنجاز مرتعا لكن لا يتميز بالجودة لذا فإن كمية الإنجاز تعتبر مهمة لكن ليست بمقدر ما تهمننا نوعية وجودة الجهد المبذول ومستوى الدقة فيه وقد يكون الجهد المبذول عقليا أو جسديا حسب نوع العمل والوظيفة المؤداة.

ج. نمط الإنجاز:

ونقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل وتقاس طريقة إنجاز المهام والأنشطة والأسلوب المتبع في القيام بهذه النشاطات حسب نوع الجهد المبذول جسديا كان أو عقليا.

1-3- محددات الأداء:

وتتمثل في:

- **الدافعية:** تعتبر عن وضع أو حالة تعتري الفرد نتيجة حاجة خارجية¹ وتختص بتفسير سبب السلوك الإنساني، فإن هناك علاقة بين السلوك والدافعية كلما كانت الحاجة قوية كان الدافع أو المثير قويا ومؤثرا على سلوك الفرد، وذلك بالتقاني في العمل والشعور بالرضا بينما يحدث العكس، حيث يشعر فرد آخر بالملل والضجر والتخاذل وذلك نتيجة دافع داخلي أو خارجي لذا وجب تفهم دوافع السلوك البشري في المنظمة.

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1998، ص 215-216.

- **القدرة على الأداء:** يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له والقدرة على الأداء تعني قيام الفرد بالأعمال المطلوبة منه في كل الظروف وفي كل الحالات، وهذا لا يعني أن يكون أداء الفرد دائماً في نفس المستوى قد ينجح الفرد كما قد لا ينجح في الأداء وإنما تقصد وصول الفرد إلى مستوى معين من الأداء حسب الإمكانيات المتوفرة.

- **إدراك الدور والمكانة:** وهو الاتجاه الذي يوجه سلوك وجهود الفرد في العمل فالأنشطة والسلوكيات التي يراها الفرد مهمة في أداء مهامه تسمى إدراك الدور وهو معرفة الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها في عمله وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة. ولتحقيق مستوى من الأداء لابد من توفر معين من العناصر المذكورة أعلاه فقد تتوفر في الفرد الدافعية والقدرة على الأداء لكن لا يدرك الدور الصحيح والحقيقي الذي يقوم به لذلك فمن الضروري تحديد مناصب العمل وما يرتبط بها من مهام وشروط وغيرها ضمن وصف العمل.¹

1-4- معيقات الأداء:

هناك عدة عوامل تؤثر في سلوك الفرد وأدائه بصفة سلبية، العوامل خارجة عن نطاق الفرد وإرادته إلا أنها تؤثر على مستوى أدائه من بينها العوامل البيئية المحيطة به في مجال بالإضافة إلى مؤشرات تحفيزية ومعنوية تقلل منه نشاط الفرد في المنظمة ومن أكثر العوائق شيوعاً في الأداء هي:

- النقص في المتطلبات على وقت الفرد أو العكس.
- قلة التسهيلات في العمل والتركيبات والتجهيزات.
- السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.
- نقص التعاون والتواصل بين الأفراد.
- عدم إستغلال نظام التحفيز وأثره على أداء الفرد.

¹ راوية حسن محمد، مرجع سابق، ص 216.

إلى جانب هذه المؤشرات التي تعد من أهم المؤشرات على الجهد والقدرة يمكن أن نظيف عامل النقص في التكوين والتدريب الذي يتسبب في الإستغلال السيء قد يتسبب في التوجه الخاطئ للجهود.

بالإضافة إلى أن للقائد الإداري دور فعال في تحقيق أداء الفرد ذلك أنه كما كانت نسبة الأداء متوقعة بشكل ناجح وفعال والعوامل السابقة كلها مهمة ولها أثرها البالغ في تحقيق الأداء وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة لذا فالمنظمة التي تهتم بتحقيق نتائج إيجابية تسعى للوصول إلى مستوى جيد من الأداء عليها أن تراعي متطلبات الوظيفة والموظف وإن تحترم مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب وتحرص ألا تقع في الخطأ التي تعمل على عرقلة نشاطها كما عليها أن تتخطى كل العقبات التي تعترض سبيلها في القيام بمهامها¹.

1-5- المنفذ للعمل:²

حسب وجهة نظر ورقة "Usaid"، فإن الأداء على مستوى الوظيفة أو ما يصطلح عليه بالأداء الوظيفي، هو أهم من مستويات الأخرى، سواء كانت على مستوى المنظمة ككل، أو على مستوى العمليات بحيث يتم الحصول على مخرجات المنظمة بواسطة العمليات، وتنفيذ وإدارتها يتم من قبل الأفراد ذوي وظائف وفرق عمل يمثلون مستوى الأداء للأفراد، بحيث تكون قاعدة ومرجعية أدائهم مرتكزة على جوهر العمليات، أين تتوفر وظائف وأعمال لتنفيذ خطوات العمليات مباشرة، ووظائف أخرى تدعم وتساند هذه الوظائف مباشرة لتسهيل العمل، وتحقيق أهداف المنظمة ككل، وعندما تتوفر وظائف للمدراء، والتنفيذ بين الذين يسهلون عمل الأفراد، ويساعدونهم على تحقيق مستوى أداء معين ينسجم ويتوافق مع أداء المنظمة والعمليات نفسها.

ويشكل الفرد المنفذ أو الأفراد ما يسمى بنظام الأداء البشري، والذي يتألف من:

¹ خالد عبد الرحيم البيني، إدارة الموارد البشرية، دار حامد، الأردن، 1999، ص177.

² عبد الباري إبراهيم الدرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص62.

- المنفذ.
- المدخلات وهي أدوات، نماذج، سلاح، معاملة أولية.
- المخرجات، وتتمثل في السلع، المعاملات، تصميمات معينة، ...إلخ...
- الحصيلة: وهي أي أثر لأي فعالية أو نشاط ينعكس على المنفذ سلبا أو إيجابا.
- التغذية الراجعة لأثر وحصيلة المخرجات.

وبالنظر إلى أداء الفرد، نجده عبارة عن:

صفات محددة للأداء، مهام وواجبات متداخلة، حصيلة وعواقب تغذية راجحة، مهارات ومعارف، قدرات فردية.

2- أهمية الأداء الوظيفي: ¹

تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود، وتنتج مخرجات، وتحقق الأهداف المصممة لها. كما تحتاج لعدة موارد لتتفاعل هذه الموارد مع بعضها البعض، وتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها، لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام والموارد، إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي إستُخدمت فيها، وقيمة جهد وعمل العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري، يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل كلفة وأكثر ربحا، وهذا هو أحد المحاور الرئيسية التي تدور حولها فكرة الأداء البشري، وكيفية

¹ فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 98-99.

تحسينه من حيث الإرتقاء بقيمة عمل العنصر البشري في مواقع العمل لأعلى مستوى ممكن لزيادة قيمته بالعملية الإنتاجية، مما ينعكس ربحاً على المنتج النهائي للمنظمة.

إن التركيز على الأداء في العملية الإنتاجية، يدفعنا إلى التركيز على كل ما يتعلق به مثل أسس لتنظيم المنظمة نفسها والإدارات والأقسام، وكل ما يتعلق بالعامل نفسه في مواقع العمل، ويدفعنا إلى التركيز على تحسين هذا الأداء لتتميته وتطويره، عن طريق التدخل والتحكم في بعض العوامل المحركة للطاقة الكامنة به خاصة الناحية العاطفية، النفسية والمعنوية، لأنها المحرك الرئيسي للقيام بالأعمال، واستغلال الطاقة لمخرجات التعليم والتدريب لأقصى حد ممكن ضمن المعايير المناسبة التي تحافظ على كيان الفرد، وتعطينا يف نفس الوقت أفضل مردود.

ويمكن تلخيص أهمية الأداء الوظيفي في النقاط التالية:¹

- الأداء الوظيفي هو الأساس الذي تقوم عليه جميع المنظمات والمنشآت صناعية كانت أو تجارية، خدمية، وفي أي مجال كانت، لأنه لا يمكن أن تكون عملية إنتاج أو تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم وأنشطتهم التي تسمح لهم بالإنتاجية.
- الأداء الوظيفي يمد الأفراد العاملين بالمتابعة والاجتهاد ليحوز على المهارة ويكتسب الخبرة والاستفادة منها لتقديم عمل أو أداء ذو قيمة، أي أنه يعطي الشخص أو يمكنه من حصوله على الكفاءة المهنية.
- استغلال القدرات وإمكانيات الفرد الظاهرة والكامنة واستغلالها أحسن استغلال، وأيضاً تجاوز كل العراقيل المصادفة لعمله، وذلك باستثمار الفرص السامحة له، فيعمل ويتفاعل مع كل نتائج يكون في صالح العمل.
- استثمار الوقت ذلك بانضباط الموظف والالتزام بساعات العمل، أين يدرك العامل جميع واجباته ومسؤولياته اتجاه عمله، ويتفانى في عطاء كل ما لديه لتقديم الأفضل.

¹ فيصل عبد الرؤوف الدحلة، المرجع السابق، ص 99.

1-2- مظاهر ضعف الأداء الوظيفي وأسبابه:

والتي تتمثل في:

أ- مظاهر ضعف الأداء:

- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها.
- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين خاصة الجدد منهم.
- فقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات.
- عدم وجود رغبة في النمو والتطوير الوظيفي.

ب- أسباب ضعف الأداء الوظيفي:

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.
- ضعف في التحفيز.
- ضعف في المهارات والمعرفة الأدائية.
- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.
- ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع والمحيط.

2-2- العوامل التي تؤثر على الأداء وتعلق ببيئة العمل: هي¹

أ. المعلومات:

- تصف المتوقع من الأداء.
- تكون بمثابة إرشادات واضحة ودقيقة عن كيفية أداء العمل.
- تتضمن تغذية راجعة ذات علاقة ومتكررة عن الأداء.

¹ عبد الباري إبراهيم الدرة، مرجع سابق، ص 80-81.

ب. الموارد:

- هي أدوات وموارد ووقت ومواد صممت لتحقيق حاجات الأداء.
- يجب أن تكون متوفرة للقادة في المنظمة.
- يجب أن يكون عدد العاملين كافياً.
- توفر عمليات عمل منظمة.

ج. الحوافز:

- حوافز مادية كافية مرتبطة بالأداء.
- حوافز غير مادية.
- فرص نمو مسلكي مهني.
- عواقب واضحة للأداء السيئ.

د. العوامل التي تتعلق بالفرد العامل في المنظمة:¹

د-1- المعارف:

- تدريب مصمم بطريقة منهجية يلبي متطلبات العاملين ذوي الأداء المثالي.
- فرص للتدريب.

د-2- القدرات:

- وجود توافق بين العاملين ووظائفهم.
- عمليات اختيار جيدة للعاملين.
- جدولة مرنة تلبي قدرات العاملين المتقدمة.

د-3- الدوافع:

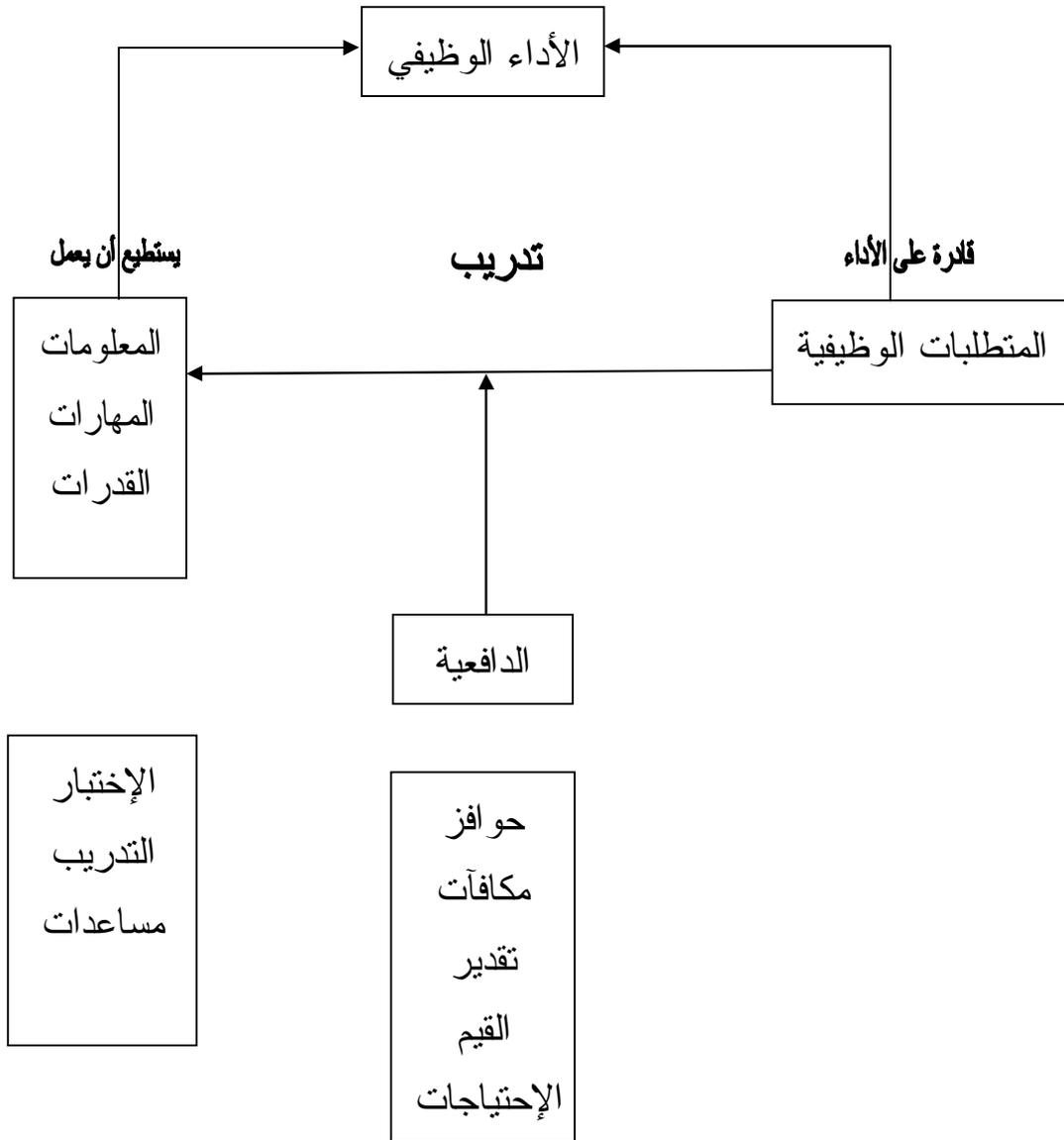
- تقدير لرغبة العاملين في العمل للحصول على الحوافز المتوفرة.

¹ عبد الباري إبراهيم الدرة، مرجع سابق، ص81.

- تقدير لدوافع العاملين.
- استقطاب عاملين ذوي قدرات تتماشى مع ظروف العمل وحقائقه.

ويمثل الشكل التالي، العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

الشكل رقم 01: العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي



المصدر: فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001،

ص123.

2-3- شروط الأداء الجيد القابل للتنفيذ: ¹

حتى تكون رسالة الأداء واضحة تماما، وتتصف بالشفافية، لابد من التعرض لشروط الأداء وظروفه، لتجعله قابل للتنفيذ.

وحتى يكون الأداء فعالا، هناك شروطا يجب مراعاتها وأخذها بعين الاعتبار، قبل أن يطلب من العامل في موقع العمل تنفيذ المهام الموكلة إليه بالصورة المتوقعة، وإن عدم مراعاة تلك الشروط، سيقيد تنفيذ المهام المطلوبة أو الحيلولة دون تنفيذها "المقصود بالمهمة هي أنها جزء من العمل، وهي عملية محددة البدء والنهاية، وينتج عنها بعض النتائج ذات القيمة للمنظمة".

وهناك شرطين أساسيين: أولهما يشتمل على مستوى المعرفة للعامل ومهارته وموقفه اتجاه المنظمة والعمل، وهنا نجد أهمية الخطوة الأولى لعملية تحليل الأداء للتحري عن المشكلة أو فجوة الأداء، والتي تشكل دراسة شروط الأداء أحد أهم عناصرها. أما الخطوة الثانية، فتتمثل في تحليل الأسباب، أي شروط الأداء الجيد، ومدى توفرها واحداً واحداً، وبالتالي تتكون صورة عن التدخلات المناسبة لمعالجة الموقف أو الفجوة، وصولاً للأداء المرغوب فيه.

وعموما هناك ثمانية شروط لأداء المهمة وهي كالاتي:

أولاً: وضوح وشفافية المهمة: تكون المهمة واضحة وشفافة عندما يستطيع الشخص الموكلة إليه هاته المهمة، أن يحدد ثلاث حقائق رئيسية، ويتم التأكد من فهمه لها.

الواجب/المهمة - الشخص المسؤول عن تنفيذ المهمة - حدود الصلاحية الممنوحة له وحدود المبادرة التي تستطيع أن يصل إليها.

ثانياً: الأهلية: أي أن يكون الموظف المعني لديه الأهلية لتنفيذها، وهاته الأهلية تكون نتيجة للمهارة والمعرفة المطلوبة لإنجاز المهمة، وأن تتوافر لدى الشخص المعني، القدرة على ترتيب ودمج مهارته ومعرفته في أداء متكامل مع قدر مناسب من

¹ فيصل عبد الرؤوف الدحلة، مرجع سابق، ص 110.

البراعة.

ثالثا: حصيلة المهمة: حصيلة المهمة هي النتائج المتوصل إليها، والتي قد تكون طبيعية أو تلقائية، أي غير مخطط لها، أو قد تكون نتائج مباشرة وإلا غير مباشرة، كما أن منفذ النشاط قد ينظر إليها على أنها إيجابية أو سلبية، علما أنه يمكن التنبؤ بالنتائج إستنادا إلى الخبرة السابقة، وملاحظة أي تصرفات تشجع أو تحبط.

رابعا: منافسة المهمة: أحيانا يلاحظ أن بعض العمال، لا يقومون بما هو متوقع منهم، ويرجع ذلك لقيامهم بعمل آخر، حيث من النادر أن يوكل للموظف إنجاز مهمة واحدة، ويصبح هناك تنافس داخلي للفرد مع المهمات الأخرى، ومع الوقت المحدد للإنجاز، ومع أسلوب الإنجاز.

خامسا: التعاون في أداء المهمة: عندما يتم تفويض مهمة شخص ما، فإنه يقوم بالجزء المطلوب منه، أما إنجاز المهمة كاملة، فيمكن للفرد العامل أن يعتمد على الآخرين وتعاونهم، ففي هاته الأيام، أصبح العمل في المنظمات، يتطلب المشاركة والتعاون لإتمام الإنجاز، وأداء الواجب بالصورة الصحيحة، وتجنب حدوث مشاكل في الأداء، ملاحظين أن ما يقوم به العامل، أو ما لا يقوم به، يعتمد على جداول عمل وأولويات الآخرين.

سادسا: ضبط المهمة: المهمة جزء من العمل، وهي محددة وهذا يعني أنه يجب ضبطها، أي تجرى متابعتها للتأكد من صحة التنفيذ، عن طريق المقارنة بين الشروط الحالية لها، مع الشروط المطلوبة، وذلك بغية تعديلها. ويتطلب ضبط المهمة تحديد معايير للقياس والمقارنة، لمعرفة الفجوات ونقاط الضعف، واكتشاف الخلل، وإعطاء الملاحظات اللازمة، للمنفذ لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، في الوقت المناسب، وإن عدم ضبط المهمة، يؤدي حتما لوجود مشكلة في الأداء، ويمنع تنفيذ المهمة حسب ما هو مخطط لها.

سابعا: الإلتزام بالمهمة: لأن الإلتزام مهم جدا للإنجاز والأداء بالصورة المطلوبة، وعدم الإنجاز قد يعود لأسباب عديدة، وليس شرطا أن يكون عدم الإلتزام أو الإلتزام هو السبب في ذلك، علما ان الإلتزام بالمهمة والعمل يتوقفان على شروط

أخرى من شروط الأداء في كثير من الأحيان، كعدم الكفاية أو عدم الإهتمام بعواقب الإنجاز. لذلك يجب عدم إعتبار الإنعدام وجود إتجاه إيجابي أو إلتزام نحو المهمة، هو السبب في عدم أدائها.

ثامنا: مميزات وظروف المهمة: لكل مهمة ظروفها الخاصة بها، والبيئة المناسبة لأدائها بالشكل المناسب، وتشمل الظروف المناسبة، كل ما يحيط بمواقع العمل، من مؤثرات قد تكون إيجابية أو سلبية التأثير على الأداء، ويشمل ذلك دعم المعنيين لمتابعة التنفيذ لإنجاز المهمة بالشكل الصحيح، وإلا فالعكس صحيح أيضا.

3- طرق تقييم الأداء:

3-1- مفهوم تقييم الأداء:

إن وجود فروق وإختلافات بين الأفراد، هي ظاهرة عامة وطبيعية تلاحظ في كافة نواحي الحياة، ولهذه الفروق تأثير كبير على صلاحيات الأفراد ضمن نطاق عملهم، سواء تعلق الأمر بحجم العمل أو بجودته، أو حتى استمرارية الشخص في عمله أو تركه وبناء على هذه الفروق استوجب الأمر، التعرف على كيفية أداء العاملين لعملهم ومختلف سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

ويقصد بتقييم الأفراد أو الموارد البشرية: الطريقة أو العملية التي يقوم بها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين ممتاز جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا.¹

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي والإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص361-

ومن وجهة نظر أخرى يمكن تعريفه على أنه: عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا.¹

أو هي عملية التقدير والتقييم المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازه لعمله وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.²

ومن خلال كل هذه التعاريف يمكن القول بأن تقييم الأداء هي عملية جد هامة يستخدمها أرباب العمل خاصة، لرصد ومعرفة سلوكيات وتصرفات وطرق أداء الأفراد لأعمالهم ومقارنته مع ما رسم من أهداف وخط من طرف المؤسسة والمحاولة بذلك تدارك وسد كافة الثغرات والفجوات في ذلك الأداء.

3-2- أهداف تقييم الأداء:

تتجسد أهداف عملية تقييم الأداء في عنصرين هامين وهما:

أ- بالنسبة للموارد البشرية (العمال):

تساعد هذه العملية الموارد البشرية على التعرف على نواحي القصور في أدائهم، ومن ثم فهي تعطي لهم فرصة تحاشيها مستقبلاً كما تمكنهم من التعرف على نواحي السلوك غير المقبول التي تقلل كفاءتهم من وجهة نظر المنظمة (الإدارة).³

انطلاقاً من هذا يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء، هي عملية هامة ومثمرة بالنسبة لأفراد كونها تمكنهم من تنمية كفاءتهم عن طريق تعريفهم بمواطن الضعف ومحاولة تجاوزها وتعريفهم بوطن القوة والعمل على تعزيزها.

¹ سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة، لبنان، ط2، 2004، ص378.

² كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيميين، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 2000، ص125.

³ كمال بربر، مرجع سابق، ص125.

ب- بالنسبة للإدارة أو المؤسسة:

يلعب تقييم الأداء دورا فاعلا في إعداد الكثير من السياسات المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسة ومن أمثلة ذلك:

أن النظام الموضوعي لتقييم أداء العاملين يساعد على إعداد سياسة جديدة للترقية كونه يعين الإدارة على اختيار نسب المرشحين، أو كفاً الأشخاص لشغل وظائف أعلى في السلم التنظيمي، كما أن النظام الموضوعي للتقييم يساعد على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها، فقد يحدث وإن تعيين بعض الأفراد وظائف ما، ومع مرور الوقت ثبت انخفاض مستوى كفاءتهم كل هذا راجع إلى أن طرق وكيفيات تعيينهم واختيارهم وحتى تقييم كفاءتهم لم تكن سوية.

كما يساعد النظام الموضوعي لتقييم العاملين على تحسين علاقات العمل، كونه يخلف شعورا بالراحة والطمأنينة بين العمال وكل هذا بسبب وجود نظام سليم، وعادل يقيم آدائهم لأعمالهم ويميز بين العمال المجدين في أعمالهم وبين المنضبطين وغير المنضبطين في سلوكهم وتصرفاتهم، ولكي يتم المزيد من الرضا العمالي عن عملية التقييم لابد من خلق إحساس لديهم بأن التقييم ليس الهدف منه تصيد الأخطاء، وإنما مستعدة المرؤوسين على تحسين محل أداءهم.

كما يمكن النظام الموضوعي للرقابة من إعداد سياسة جديدة للرقابة فلكي يقيم لرئيس مرؤوسيه تقييما سليما، فإنه لابد من الاحتفاظ ببيانات منظمة عن أداء العاملين، ونقاط القوة والضعف فيهم، وهذا ما يحسن بدوره من كفاءة العملية الرقابية داخل المؤسسة كما أن النظام الموضوعي لتقييم الأداء يمكن كذلك من احترام نظام العمل وقواعده لأن شعور العامل بوجود شخص يراقبه ويقيم سلوكه وتصرفاته سيجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعية له.

وبالتالي يمكن القول وبإيجاز أن عملية تقييم الأداء تمكن من:

- تحديد الأشخاص الذين يستحقون الترقية المادية أو المعنوية.
- تحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل والقيام بالاستغناء عنهم.

- مساعدة الإدارة في التعرف على درجة عدالة الرؤساء في الحكم على مرؤوسيهـم.
- مساعدة الإدارة على وضع الشخص المناسب في المكان والوظيفة المناسبين لقدراتهم ومهاراتهم.
- مساعدة العاملين وتنمية كفاءتهم عن طريق تعريفهم بمواطن الضعف والقوة كما¹ يستخدم كذلك كأساس للتعديل أـجر أو مرتب الفرد و يعتبر كذلك مدخلا أو أساسا لتحديد الإحتياجات التدريبية كما يعتبر كذلك مدخلا لتخفيض أو تعديل قوة العمل.

3-3- أهمية تقييم الأداء:

تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة لدى مؤسسة بصفة عامة ولدى صاحب العمل بصفة خاصة، إذ أنها تمكنه من الحول على نظرة شاملة وفاحصة حول وضعية العمال وكيفية سير العمل داخل مؤسسته.

كما انها تساعد على إرجاع سير الأعمال إلى ضابطها خاصة عملية تقييم الأداء نتائج سلبية عن أداء العمال، فهنا نقول بأن لهذه الأخيرة دور كبير في اتخاذ القرار تجاههم، فإما يتم الاستغناء عن بعضهم نتيجة لعدم تأهيلهم أو توجيههم نحو تنمية وتطوير قدراتهم (وتعزيز نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف) أو تحفيزهم سواء تعلق الأمر بتحفيـزات مادية كالأجر، المنح، أو تحفيـزات معنوية كالترقية.

ومن ثم يمكن القول، أنه لتقييم الأداء أهمية إدارية كونه يساعد في عملية القرار المتعلق بالنقل الترقيـة، الاستغناء عن العمال.

كما أن له أهمية تطويرية: كونه يحدد نقاط الضعف عند العاملين و يمهـد للتغلب عليها إضافة إلى أنه يحفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.²

¹ حنفي عبد الغفار وآخرون، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1998، ص364.

² كمال بربر، مرجع سابق، ص125.

3-4- دور تقييم الأداء في برامج الأفراد:

يعتبر تقييم الأداء خطوة هامة تتدرج في سياق تنمية كفاءات الأفراد كونه يمكن من الحصول على تدفق كبير للمعلومات والمتمثلة فيما يلي:

معلومات متعلقة بالأداء المتوقع والتي يتم إطلاع الفرد عليها من خلال المشرف أو المسؤول الذي يقوم بإعطاء صورة واضحة حول الأهداف الآليات والنتائج المراد الوصول إليها، كما أنه يمكن الأفراد كذلك من الحصول على معلومات متعلقة بالنتائج المترتبة عن الأداء لمهامهم، ومحاولة إعطائهم التعليمات الكافية لتجاوز كافة النتائج السلبية إضافة إلى هذا كله فإن تقييم الأداء يحمل مجموعة من النصائح والتوجيهات النظرية والتطبيقية (التدريب) الملائمة لمساعدتهم على مقابلة ما هو متوقع في إنجاز ولم يتحقق بعد.¹

3-5 مسؤولية تقييم الأداء:

إن المصدر الأول الذي يتولى التقييم أداء الفرد هو الرئيس المباشر (المشرف على أداء ونشاط هذا الفرد) وهذا المصدر وهو من أكثر المصادر استخداما وشيوعا لأسباب أبرزها:

- معرفة الرئيس المباشر بمتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها
 - موقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوسين اتجاه أهداف قسمه، أو وحدته ومسؤوليته المباشرة عن مكافأته أو عدم مكافأته لهذا المرؤوس.²
- "كما أن الشخص الوحيد القادر على تحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم ومسؤولياتهم وتقييم كفاءاتهم في العمل".³

إلا أن هذا المصدر لا يخلو من النقائص على اعتبار أنه لا يمكن الاعتماد وبشكل كلي على المسؤول المباشر، فقد يحدث وأن يتصرف هذا الأخير بتحيز أو أن يتعامل

¹ حنفي عبد الغفار، مرجع سابق، ص365.

² حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص389.

³ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق، مصر، ط2، 2000، ص103.

بمحسوبة مع مرؤوسيه وأثناء تقييمه لهم، من خلال تحكمه في النتائج المختلفة لأدائهم.

تعتمد علاقة الحوافز بالأداء على ظروف منحها وهدفها، فإذا ارتبطت بأهداف محددة لا يتم لهذا الحافز فإنها تصبح ذات أثر مهم على الأداء، أما إذا ضعفت العلاقة بين الحوافز والأداء فيكون أثره ضعيفا أو معدوما¹، فعملية تقييم الأداء تعد من أبرز الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية وهي تتضمن سلسلة من الخطوات والإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المؤسسة.²

3-6 أنواع تقييم الأداء:

3-6-1 النظراء في العمل (الزملاء في العمل):

ويقصد بالنظير في العمل هو الزميل في نفس موقع ومكان أداء العمل وفي نفس المستوى الذي يقوم فيه الفرد بأداء مهامه، كما يطلق على نظام التقييم عن طريق الزملاء اسم نظام التقييم المتبادل إذ يقوم كل فرد بتقييم كل أعضاء الجماعة عن طريق ما يسمى بالتقييم السري.³

يعتبر النظام في تقييم الأداء ذا أهمية كبيرة على اعتبار أن النظراء في العمل أو الزملاء على احتكاك دائم، ببعضهم البعض، وكذلك كون العمل يفرض عليهم التعاون والتشارك والانتظام في الأداء (روح الجماعة) لكن مع هذا قد يتردد البعض من الزملاء في تقييم أداء زملائهم لاعتبارات شخصية كالصداقة والغرابية هذا من جهة ومن جهة أخرى فقد يأبى الزميل في العمل إجراء تقييم حول زميل خوفا من ظهور فارق بينهما أثناء أدائهما وبالتالي هنا تتجلى مكامن النقص في هذا النوع أو النظام من التقييم.

¹ عبد المعطي عساف، مواقف الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإدارة، مسقط، سلطنة عمان، 1995، ص42.

² سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص242.

³ حنفي عبد الغفار، مرجع سابق، ص367.

3-6-2 التقييم الذاتي:

بالرغم من تحاشي الأفراد لتحمل هذا النوع من المسؤولية في تقييم ذواتهم إلا أنه يعد خطوة هامة تساعد الرؤساء على التزود بالمعلومات والمعطيات سواء تلك المتعلقة بكيفية أدائهم لمهامهم أو الخاصة بالنواحي السلوكية لهم وتتمثل الأسباب الكامنة وراء اختيار الفرد لتقييمه لذاته (تقييم نفسه بنفسه) هو أنه أدرى الناس جميعا بحقيقة أدائه لكن مهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة هي إبداء ملاحظات حول هذا التقييم.

ويتميز هذا الأسلوب من التقييم بأنه يمكن الأفراد من الاعتماد على أنفسهم، كما أنه يساعدهم على تطوير أدائهم الذاتي.

وزيادة قدرتهم في العمل وفهمهم له وتنمية ملكة التقدير والحكم لديهم وكما يرى "كومبال ولي" إن التقييم الذاتي نافع لتطوير الأفراد، كونه يشجع على الحوار والنقاش بين الأفراد ورؤسائهم، ويقرب بين وجهة نظر الطرفين من خلال كشفه مكامن القوى ومخابئ الضعف في أداء الأفراد.

إلا أنه ورغم كل هذا فأخذ هذا الأخير على أنه لا يتوافر على الموضوعية الكافية في القياس والتقييم نتيجة للمغالاة من طرف بعض الأفراد في تقييم ذواتهم.

3-6-3 تحليل تقارير قياس الأداء:

تعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات تقييم وقياس الأداء، ذلك لأنها تتعلق برد فعل المرؤوسين تجاه تقارير قياس كفاءة أدائهم، كما أن هذه الخطوة تبرز أن التقييم ليس هدفا في حد ذاته بل وسيلة للبحث عن أفضل سبل رفع كفاءة أداء العاملين.¹

تعتبر هذه الخطوة ذات أهمية بالغة بالنسبة للإدارة (المؤسسة) كونها تمثل صورة كمية عن أداء الأفراد وتتجسد أهميتها، في أنها تقيس وتحدد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين من خلال التحليل الموضوعي لبيانات تقارير تقييم الكفاءة.

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 105.

3-6-4 مناقشة تقارير الأداء مع العاملين:

تبدأ عملية تحليل تقارير الأداء بمناقشتها مع العمال بعد إطلاعهم عليها وتكمن إيجابية هذا النوع في إعطاء هامش من الاعتبار والمشاركة للعمال حول مواضيع تخص عملهم.

لكن رغم هذا القسط من الإيجابية الذي يعتريه إلا أنه لا يخلو من النقائص والتعقيدات التي تبدأ بالظهور سرعان ما يعلن المشرف (المدير) النتائج إذ أن هذا الأخير سيواجه ردود فعل سلبية وقوية من قبل العاملين خاصة ذوي الكفاءات المنخفضة والتي سينجم عنها:

- تذمر المرؤوسين مما يدفع بهم إلى تخفيض كفاءة أدائهم و اتخاذ موقف سلبي أو منعزل من العمل مع المدير (المشرف) نظرا لانخفاض مستوى الرغبة في العمل ومن ثقل مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة
- ولاتخاذ المرؤوسين (العمال) موقفا عدائيا من مسؤوليهم المباشرين في العمل وكل لهذين الإشكاليين يستحسن إبلاغ المرؤوسين بنتائج التقييم من الاستعانة ببعض اللجان، مثل لجنة شؤون العاملين.

3-6-5 الزبائن:

تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها كجبهة مسؤولة عن التقييم خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم وتتمثل مجموعة الزبائن في الباعة، المسوقين ... الخ.¹

3-6-6 الحواسيب:

يعتبر هذا النوع من أنظمة تقييم أداء مصدر إعتد وبشكل موسع خاصة في المؤسسات ذات التكنولوجيا العالية، إذ يمكن لهذا الأخير أن يوفر للمدراء ويمدهم بمعلومات حول أداء الموظفين (العمال) من خلال إجراء عمليات رقابية بطرق إلكترونية.

¹ سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 395.

ويمكن القول أن هذا النوع يمكن من إعطاء معلومات دقيقة وبكيفية سريعة حول كيفية سير الأعمال داخل المؤسسة لكنه في نفس الوقت نجده يتعارض مع بعض الخصوصيات التي هي ملك للأفراد دون سواهم، كما أنه عرضة للاعتراضات الشديدة بما فيها اعتراضات المشرعين الذين بدءوا بتحضير وسن القوانين والتشريعات التي تحد من استعماله.¹

4- الإجراءات العملية لتقييم أداء الأفراد:

4-1 إعداد خطة للتقييم:

إن نجاح أي عملية تقييم أداء للعاملين تعتمد بشكل كبير على المسار القبلي الذي يرسم ويحدد لها كافة المناهل والمسالك الكفيلة بإيصالها إلى تحقيق الأهداف الموجودة منها كما تعتمد من منظور آخر على اختيار نظام خاص بتقييم الأداء.

ويشتمل هذا المسار القبلي لعملية التقييم (خطة تقييم الأداء) على العناصر التالية:

4-1-1 تحديد مسؤولية تقييم الأداء:

كما سبق الذكر هناك تعدد وتنوع في الجهات المسؤولة عن تقييم الأداء تراوحت بين المسؤول المباشر كونه الشخص الوحيد الذي يحدد أهداف إدارته، أو قسمه والذي يحدد المسؤوليات والواجبات وبوجه المرؤوسين، ثم يقوم بوظيفة مراقبة و تنفيذهم لأعمالهم.

إضافة إلى هذا، فإنه على صلة مباشرة مع المرؤوسين، ومن ثم فهو يستطيع بذلك تحديد نقاط القوة والضعف لدى مرؤوسيه.

وكذلك بين النظراء في العمل وكذا التقييم بناء على تحليل تقارير قياس الأداء، والتقييم الذاتي، أو عن طريق الزبائن أو الخبراء... أو حتى من خلال الحواسيب هته الأخيرة التي أصبحت مرادفة لتطور التكنولوجيا في المؤسسة وبالتالي فإن كل مؤسسة تقوم باختيار جهة أو طرف مناسب من هذه الأطراف تتولى عملية

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 392.

تقييم الأداء وهذا لعدة اعتبارات قد تتعلق بثقافة المؤسسة أو بإمكانياتها أو حتى بمبادئها... الخ.

4-1-2 تحديد التوقيت المناسب:

من المنطقي أن تكون الفترة التي يعد فيها التقييم كافية للحكم على نجاحه وتقدمه فإذا كانت الفترة طويلة لمدة عام مثلا فقد يعتبره البعض غير مناسب لأن الرئيس المباشر قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك العاملين طوال السنة، ومن هنا يكون هذا التقييم غير موضوعي، ولذلك تفضل بعض المنشآت أن تعد أكثر من تقييم خلال السنة (إعداد تقرير كل ستة أشهر) يؤخذ متوسط هذه التقارير لإعداد نهائي سنوي ولكن ينبغي التنبيه إلى أن طول أو قصر الفترة التي يعد فيها التقرير، تتوقف على طبيعة وظائف الأفراد.¹

4-2 أدوات تقييم الأداء:

لأن إجراء أي عملية تقييم أداء تستوجب اختيار أداة خاصة يتم تناولها والاعتماد عليها أثناء القيام بهذه العملية، ويمكن القول بأن أداة الاستمارة، وهي الوسيلة الهامة الممكن استعمالها في التقييم إلى جانب وسائل أخرى.

وبدورنا سنتعرض إلى هذه الوسيلة كأداة من أدوات تقييم الأداء إذ يراعي في هذه الأخيرة نوع التقييم المعتمد الجهة المسؤولة عنه... الجوانب التي يمسها هذا الأخير وتتضمن استمارة التقييم أسئلة عن جوانب مختلفة في أداء الفرد للحصول على البيانات المطلوبة للتقييم، كما أنها تتجسد في نوعين هما:

4-2-1 استمارة واحدة لتقييم جميع العاملين:

قد يتطلب التقييم أن يعد المقيم استمارة واحدة لمجموعة من العاملين، وهذا في حالة الاعتماد على التقييم النسبي لأداء العامل والذي يقوم أساسا على إعطاء الفرد درجة بالنسبة إلى مجموعة التقييم، وبالتالي تكون هناك نسبة من الحاصلين على تقدير ممتاز وضعيف، ونسبة أكبر من الحاصلين على تقدير جيد جدا.

¹ عبد الباقي صلاح الدين، مرجع سابق، ص 373.

وتعتمد هذه الأداة على طريقة الترتيب البسيط وتتمثل في:

طريقة الترتيب البسيط: يقوم المشرف على عملية التقييم بتحديد رتب العاملين من أدائهم العام من الموظف ذو الأداء الأفضل إلى الموظف صاحب الأداء الأضعف.

4-2-2 استمارة لتقييم كل موظف على حدى:

جاءت الضرورة والحاجة إلى استخدام هذا النوع من تقييم الأداء بناء على الاستمارة كمحاولة لكشف الغموض الذي يخيم على أداء العامل، ومحاولة إبراز التفاصيل المتعلقة بكل عامل على اعتبار أن الطريقة المعتمد عليها سابقا (استمارة واحدة لكل العاملين).

قد تخفى بعض السمات والخصائص والملاحظات التي قد يبديها المقيم للمقيمين، لذا استلزم الأمر اللجوء إلى تقييم كل موظف بمعزل عن بقية العمال وتتجسد عملية تقييم الأداء تبعا لهذه الطريقة في:

أ- **وضع تقرير إنشائي بسيط:** تكون هنا الاستمارة بسيطة جدا من حيث تركيبها، إذ تقدم تقريرا يطالب فيه المقيم أن يعد تقريرا عن الأداء المتعلق بالفرد خلال السنة، وقد يحمل الأخير صفة إنشائية كما قد يحمل أسئلة ذات درجات تمنح للعامل (ضعيف، مقبول، جيد) لتحديد الوضعية المهنية.

ب- **قائمة المراجعة:** وهي عبارة عن استمارة أسئلة مغلقة حول أداء الفرد، يطلب على القائم بعملية التقييم التأشير عنها بما يتوافق وأداء موظفه.

ويمكن إلى جانب النوعين السابقين الذكر، (قائمة المراجعة والتقرير الإنشائي البسيط) الاعتماد على ميزان التقدير.

وفي هذا الصدد يمكن تحويل الأسئلة في قائمة المراجعة إلى ميزان كامل للتقيد الخاص بمدى درجة تمتع الفرد بهذه السمات أو أدائه للسلوك المطلوب منه إذ يميز بين الأداء المتوسط والممتاز، الضعيف كما يمكن الحصول على درجات تقييم متباينة، والشائع في النوع هو أنه يتكون من 5 درجات ابتداء من (متميز، ...إلى... ضعيف جدا).

الفصل الأول: الأداء الوظيفي

ويطالب المدير بالتأشير على هذا الميزان وكل هذا يوضحه الشكل التالي: ¹

شكل رقم 02: يمثل نموذجاً لاستمارة تقييم الأداء على شكل ميزان تقدير خمس

درجات

القسم والمدير:..... التاريخ:				
إستمارة تقييم موظف				
العنصر	ممتاز	جيد جداً	متوسط	ضعيف جداً
1- كم الإنتاج والعمل				
2- نوع ودقة الأداء				
3- الإلمام بالعمل				
4- التغيب بدون موافقة مسبقة				
5- طريقة التمتع بالإنجازات				
6- التعاون والعلاقة مع الزملاء				
7- العلاقة مع الرؤساء				
8- العلاقة مع الزبائن				
9- الذكاء والقدرات العقلية				
10- مدى ونوع التعلم المحقق				
11- القدرة على حل المشاكل				
12- القدرات الإبداعية				
13- الجدية والحرص				
14- التصرف في المواقف الصعبة				
15- الإستعداد لتحمل المسؤولية				
16- الإلتزام بالدوام				
17- القدرة على التغيير والتكيف				

¹ سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 409.

3-4 الإجراءات المترتبة عن عملية تقييم الأداء:

تتجسد الإجراءات المترتبة عن عملية تقييم أداء الأفراد في المؤسسة كما يلي:

1-3-4 تعديل الإجراء والمرتب:

يتم تعديل الأجر نتيجة لتقييم الأداء، سواء تم ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية، فقد اتضح أن الدافعية يطرأ عليها تطور إذا ما تم الربط بين الثواب والأداء، لذلك ولكي تنتج الزيادة في الأجر كحافز لبذل الجهد، يجب أن تبنى زيادة الأجر على نتائج تقييم الأداء.¹

2-3-4 النقل داخل التنظيم:

أ- الترقية:

أن الإجراء الأول المعتمد عليه من قبل ترشيح أي فرد للترقية هو العودة إلى سجل التقييمات التي حصل عليها الفرد في السنوات السابقة، فالترقية كفيلا بتحويل وزيادة مسؤوليات الفرد واهتماماته، ومجهوداته مما يتطلب التأكد من تمتعه بخصائص ومؤهلات جديدة، وتعد طريقة تقييم الأداء أهم الطرق المساعدة على التأكد من تمتع المرشح للترقية بمجموعة من المؤهلات وهذا بالرجوع إلى ملف تقييماته.

ب- التحول إلى وظيفة أخرى:

إذ يمكن للأفراد تحقيق النمو والتقدم داخل التنظيم وذلك من خلال تحويلهم من وظيفة لأخرى، وهذا في حالة توافرهم على قدرات وإمكانات متعددة ثم استخلاصها "والتوصل من خلال نتائج تقييم الأداء إلى أنها تفوق ما يتطلبه العمل الحالي".²

وما يجدر الإشارة إليه، هو أن هذا التحويل أو النقل من وظيفة إلى أخرى قد لا يكون بالضرورة نقلا إيجابيا فقد يحدث وأن يكون نقلا إلى وظيفة أقل في التسلسل

¹ سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 379.

² عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 386.

الهرمي (تخفيض أو تنزيل في الرتبة) ويتحدد كل هذا تبعاً لطبيعة التقييم أي أنه يكون سلبياً في حالة ثبات وجود تقييم أداء سلبي للعامل.

ج- الانضباط والمعاقبة:

يتطلب تعريض أي فرد لعقوبة ما، إلى تثبيت ذلك في ملفه ومراعاتها في تقييمه السنوي، إذ أنه في حالة ثبات وجود تقصير في أدائه لوظيفة، ومهما كان نوع ودرجة هذا التقصير مثلاً: التقصير في حماية أجهزة المؤسسة، خرق نظام العمل... الخ، فإنه وبموجب هذا التقصير يتعرض ترفق مع تقييمه لتلك السنة بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي، ونفس الشيء في حالة ما إذا رفعت ضد العامل شكوى، فهنا يتم الرجوع إلى تقييماته السابقة وملفاته، فإذا ثبتت صحتها فإن هذا سيتطلب معاقبة بتجميد ترقية أو تنزيل درجة الوظيفة أو فصله، أو غيرها من الأساليب العقابية.

د- تعريف العاملين بمسؤولياتهم وبالأداء والسلوك المهم للمنظمة:

إذ يتم تقييم أداء الفرد بناء على عدة عناصر مهمة بالنسبة للعاملين كعناصر فاعلة تؤدي خدمة مقابل جهدها المبذول، ومن جهة أخرى على اعتبار أنهم أعضاء ينتمون إلى وسط اجتماعي واقتصادي يقيمهم على أساس ما يمتلكون من قدرات ومهارات ويكافئهم على ما يبذلونه من جهود.

هـ- تحديد الاحتياجات التدريبية:

حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منه وهذه خطوة أساسية ومهمة في إعداد أي برامج تدريب سليم.

ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين خاصة في حالة حجم العمال وهنا يتجسد الدور الفعال الذي تلعبه عملية تقييم الأداء كونها تمكن من حصر الأفراد الذين تحصلوا على أداءات وتقييمات ضعيفة وبناءاً على هذا يوجه ذوي التقييمات المنخفضة نحو التدريب لتحسين مستواهم.¹

¹ سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 380-381.

4-4 صعوبات وأخطاء عمليات تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء عملية جد هامة فبناءً عليها يتم تحديد قدرات الفرد وكذا نقاط قوته وضعفه، إلى غير ذلك من الوظائف لذا يجب المحافظة على خلو وسلامة هذه العملية الحساسة من كافة الأخطاء والمغالطات التي قد تؤدي إلى عدم مصداقيتها، وتدور هذه الأخطاء عادة حول:

4-4-1 التأثر في الحكم على كافة المرؤوسين:

قد يحدث وأن يعطي أحد المرؤوسين تقديراً عالٍ أو منخفضاً على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس سواء كانت هذه الصفة سليمة أو إيجابية.

4-4-2 التشديد والتساهل من جانب الرؤساء في التقييم:

فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل وإعطاء المرؤوسين تقديرات عالية بغض النظر عن أدائهم و يرجع هذا لعدة أسباب:

- تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حالة إعطائهم تقديرات سيئة، أو محاولة عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية.
- الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الإجتماعية السيئة.

من جهة أخرى قد يميل بعض المشرفين عن عمله التقييم إلى التشدد وعادة يقدمون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين ويرجع سبب هذا إلى طبيعة شخصية المقيم واعتقاده أن المقيم أقل منه كفاءة ومهارة.¹

4-4-3 التحيز والتفضيل الشخصي:

قد يميز المشرف على عملية التقييم فرداً أو عاملاً على عامل آخر، فيعطي البعض تقديرات حسنة ويعطي البعض الآخر تقديرات سيئة، وترجع أسباب هذا التحيز إلى ما يلي:

¹ عبد الباقي صلاح الدين، مرجع سابق، ص 308.

- وجود ميولات مشتركة بين المقيم والمقيم.
- أخذ المقيم بعين الاعتبار إنتماء الفرد ونسبه.
- الاخذ بعين الاعتبار كذلك مستواه ومقدار تعليمه وخصائص أخرى غير موضوعية.
- كما أنه يمكن للعلاقات الشخصية تأثير على حكم المشرف على كفاءة مرؤوسيه فينتساهل مع مرؤوسيه في حالة ما إذا قويت هذه العلاقة، ويتشدد في حالة ضعف وسوء العلاقة.

4-4-4 الميل نحو الوسط (النزعة المركزية):

تعتبر هذه الأخطاء الأكثر شيوعا بين أوساط المقيمين إذ يحصل وإن يعطى المشرف على عملية التقييم كافة المتقيمين نفس الدرجة (تقديرات ودرجات متوسط) وهذا لعدة اعتبارات.

- أما يكون هذا نتيجة لجهل المقيم بالفروق الفردية.
- أو نتيجة خشيته من ظلم المرؤوسين أو المقيمين والوقوف في طريق ترقيته أو زيادة أجره... الخ.

4-4-5 التأثير بآخر تقييم:

إذ ينطلق المقيم أحيانا في تقييمه وعمله بناءا على التقييمات السابقة للموظفين، فإذا كان التقرير الخاص بتقييم أداء الموظف في السابق ممتازا فإنه يأخذ صيغة الإمتياز وتلازمه في كل التقييمات الجديدة والعكس صحيح، ومن هنا يمكن القول انه هذه الطريقة لا تؤخذ بعين الاعتبار إمكانية التحسن في أداء العمال في حالة ما إذا ثبت ضعف أدائه ضمن التقارير السابقة.

4-4-6 التأثير بالوظيفة أو المركز:

إذا كانت الوظيفة هامة وذات درجة عالية في الترتيب الهرمي فإن المقيم يعطي صاحبها تقييما حسنا، العكس صحيح وبالتالي لا يركز المقيم هنا على الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة وإنما يبني تقييمه على أساس اسم الوظيفة وسمعتها ومركزها.

إضافة إلى كل هذا فقد يحدث وأن يخشى المسؤول عن عملية التقييم من الأثر المترتب على إعطاء تقييمات ضعيفة من ناحية نظرة الإدارة إليه إذ ليس ببعيد أن يؤدي التقديرات الضعيفة إلى تعليق " إنتقاء" الرئيس الأعلى عن السبب الكامن من وراء عدم قيام الرئيس المباشر بعمل معين لتحسين أداء الأفراد الذين يحصلون على تقديرات ضعيفة.¹

4-5 أسباب الخطأ في عملية تقييم الأداء:

تتعدد أسباب الخطأ في عملية تقييم الأداء إذ يمكن تمثيلها وإيعازها إلى النقاط التالية:

أ- التحيز:

تصبح عملية التقييم وأساليبه غير صادقة وسليمة نتيجة التحيز الناجم عن المسؤول عن عملية التقييم ويرجع هذا التحيز إلى عدة أسباب منها: الجنس، الثقافة، التنظيم، الصراع، الاضطراب النفسي،... إلخ، إلى غير ذلك من الأسباب ولكن يمكن الحد من هذا التحيز وهذا من خلال استخدام الأساليب الوضعية.

ب- استخدام تقييمات متعددة:

نتيجة لوجود التحيز الشخصي في عملية التقييم فإنه يمكن تفادي مثل هذه المشاكل بالجزء إلى تقييمات متعددة بدلا من تقييم واحد بأداء العمال، لكن حتى وإن تم اللجوء إلى هذا الحل فإنه هو الآخر لا يخلو من الأخطاء والعيوب والتي قد تتجسد في التساهل والتشدد، وهذا ما يؤثر على مصداقية التقييم.

ج- خطأ التعميم:

والذي يعني ميل المقيم إلى تقييم كل أبعاد وجوانب الأداء، والتي يفترض أن تكون مستقلة عن بعضها البعض دفعة واحدة ويعطي تغييرا عاما للشخص موضع

¹ كمال بربر، مرجع سابق، ص141.

التقييم، بذلك فإن هذا النوع من الخطأ يعني الاتجاه إلى التعميم من الانطباع العام المسبق من تقييم الأداء والسلوكيات المعنية.¹

4-6 علاج أخطاء تقييم الأداء: يمكن علاج أخطاء تقييم الأداء وهذا من خلال القيام بالإجراءات والعمليات التالية:

4-6-1 تحسين عملية التغذية العكسية (الخلقية):

بالحاجة إلى التنمية والتطوير والتي يجب إبلاغها إلى المرؤوسين بأسرع ما يمكن ونجد ان معظم المديرين بحاجة إلى تنمية وتطوير اتصالاتهم، ولا يوجد استثناءات في هذا المجال فالمهارة التي من خلالها يحصل المشرف على نتائج التقييم هي العنصر الجوهري في فعالية نظام التقييم في تغيير سلوك الفرد.

4-6-2 تدريب المسؤولين عن التقييم:

إن إجراءات التقييم تتطلب حداً معيناً من المهارة والقدرة اللازمتين، من حيث امتلاكها من طرف المقيم سواء تعلق الأمر بالمهارات الاتصالية، أي تبادل المعلومات بين طرفي التقييم، أو مهارات متعلقة بفهم والإحاطة بكافة المعايير التي يقاس بها الأداء اختيار المناسب منها، وكذا كيفية تطبيق هذه العملية على أرض الواقع، لذا يجب على إدارة المؤسسة تجنيد أحسن وأكفأ الأفراد لإجراء تقييم الأداء لضمان نجاعته ومصداقيته.

4-6-3 التركيز في التقييم على معايير خاصة بالعمل:

يكون التقييم أكثر فعالية إذا أمكن قياس أداء الفرد وفقاً لمعايير متلائمة مع العمل بدلاً من استخدام معايير عامة.

¹ حنفي عبد الغفار، مرجع سابق، ص382.

4-6-4 الاسترشاد وربط فرض شغل الوظيفة بنتائج التقييم:

لابد من وجود معايير إرشادية مطية تبين كيفية استخدام التقييم في مجال عملية الاختيار للوظائف بصفة عامة يشترط لاستخدام التقييم ما يلي:

- أن يتم التقييم في ظل ظروف نمطية وطبيعية.
- أن يتم على أساس الموضوعية وملاحظة سلوكيات الأداء المعين.
- أن يكون صادقا وموثوقا به.
- إن طريقة وأسلوب التقييم الصادق تبنى على أساس تحليل العمل خاصة تحليل مهام الوظيفة.¹

¹ خنفي عبد الغفار، مرجع سابق، ص 385.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق للأداء الوظيفي في التراث النظري السوسولوجي من خلال بيان ماهية الأداء الوظيفي من عدة جوانب شملت مفهومه، والجوانب المتداخلة فيه، وأهميته سواء بالنسبة للعاملين أو للمنظمة، وكذا بيان عناصره ومعاييرته ومحدداته، حيث تبين أن للأداء أهمية بالغة في تسيير أي مؤسسة لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع الأساسي لبلوغ مرحلة التفوق والتميز، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، لذا لا بد من متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة، وعليه تم التطرق فيما بعد إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي من خلال التعرف على مفهومه، وأهميته وأهدافه وعناصره وكذا طرق التقييم سواء أكانت تقليدية أو حديثة، بالإضافة إلى خطوات التقييم وأخطاء ومقومات تقييم الأداء الوظيفي، ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير أدائها باستمرار ينبغي عليها الاعتماد على نظام متكامل لتقييم الأداء، وعدم الاكتفاء في القياس بالمؤشرات التقليدية فقط، بل لا بد من تدعيم ذلك بالمؤشرات الحديثة مع الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الإستراتيجية للمؤسسة.

الفصل الثاني

التغيير التنظيمي في

المؤسسة

تمهيد:

من منطلق كون "الثابت الوحيد هو الحاجة إلى التغيير" نجد أن من أهم القضايا الحديثة والتي تشغل المؤسسات في الوقت الراهن قضية التغيير التنظيمي، كونها تتعامل مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدثه، في ظل اعتبار المؤسسة تمثل نظاما مفتوحا، تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها وهذا من أجل ضمان الإستقرار، فالإستقرار ليس معناه الجمود وعدم التغيير، بل التلاؤم مع الظروف والأوضاع المحيطة والحاصلة من حولها مما يحتم على المؤسسة مواجهة تحديات التغيير التنظيمي فهو ليس بالأمر السهل أو الهين، وإنما يتطلب منها تبني إستراتيجيات قوية تسمح لها بالإستمرار في ظل حاجتها إلى التغيير المستمر للمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره في حاضرها ومستقبلها.

فالتغيير التنظيمي هو ظاهرة صحية في المنظمات الإدارية، حيث أن إحداث التغيير في التنظيم هو محاولة لإحداث التوازن البيئي للتغيرات الحادثة في المناخ أو المحيط، ويعتبر التغيير التنظيمي جهود شمولية هادفة ومخططة، ويهدف إلى الفعالية في الأداء الوظيفي خاصة في العصر الحالي (النهضة الشاملة) في جميع المجالات، فهذه النهضة الشاملة الناجحة تعتمد على البحث والدراسة والتحليل من أجل تطوير العنصر البشري والتنظيمي، ومن مصلحة التنظيم أن يهتم بتطويرهما وخلق جو عمل مناسب، أي مناخ تنظيمي ناجح، مما يزيد من الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي والإنتاجية، حيث أن تطوير الأفراد يتم من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم، والعمل على تغيير وتعديل اتجاهاتهم واعتقاداتهم، ومن العناصر الهامة التي يسعى التغيير التنظيمي لتحقيقها هو تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم، وقد اهتم ودرس الباحثون التغيير التنظيمي وأخذ تسميات عديدة منها التطوير التنظيمي، التحديث، التنمية الإدارية، ... إلخ، وأعطوا له تعريفات عديدة تظهر اهتمام الباحث وتركيزه على جانب ما.

1- مفهوم التغيير التنظيمي:

لقد تعددت وتتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي، فمن الباحثين من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتغيير، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومنهم من ركز على الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين الأداء.

ويعتبر التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد. ومن منظور الاقتراب التنظيمي للمنظمة، أي باعتبارها نظاما يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها، وكونها تتواجد في نظام خارجي يتكون بدوره من أنظمة فرعية أخرى أشمل (اقتصادية، سياسية، اجتماعية...)، فإن أي تغيير يحصل في هذه الأنظمة ينعكس في تغيير المنظمة بالضرورة.

وتسعى المنظمات دوماً إلى الحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، ولكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات مختلفة، سواء في أنماطها أو هيكلتها أو حتى أنشطتها، لهذا يتعين على المنظمات، من أجل ضمان بقائها، أن تسعى دوماً لفهم المحيط والتغيرات الحاصلة فيه ومحاولة وضع استراتيجيات للتأقلم معه. والفكرة المسيطرة في نظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وإدراك وخلق التغيير والتكيف معه، كما أن جوهر مهمة الإدارة اليوم أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلا من الفوضى؛ حيث ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسياً¹.

1-1- تعريف التغيير التنظيمي:

من الناحية اللغوية التغيير مشتق من الفعل غَيَّرَ، وَغَيَّرَهُ: حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ، كَأَنَّهُ جَعَلَهُ غَيْرَ مَا كَانَ. وفي التنزيل العزيز: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ

¹ دافيد س ويلسون، إستراتيجية التغيير، ترجمة تحية سيد عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 1995، ص21.

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي في المؤسسة

حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ﴿ (الأنفال، الآية 53) ، ومعنى يغيروا ما بأنفسهم هو حتى يُبَدِّلُوا ما أمرهم الله. ويقال تغايرت الأشياء يعني: اختلفت، وَغَيَّرَ عَلَيْهِ الأَمْرُ: حَوَّلَهُ¹. أما التنظيم فهو مصدر فعل نَظَمَ، والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظاماً أي جمعه فاننظم². والتغيير التنظيمي من هذا المنطلق يعني إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أدائه.

وللتعرف على المعنى الاصطلاحي للتغيير التنظيمي نعرض مجموعة من التعريفات كما يلي:

التعريف الأول: التغيير التنظيمي هو "التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان"³.

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

التعريف الثالث: التغيير التنظيمي هو "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب علي الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها،

¹ أبو الفضل جمال ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، 1992، ص325.

² الفيروز آبادي ومجد الدين محمد يعقوب، القاموس المحيط، ط2، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، 1987، ص346.

³ عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2000، ص9.

⁴ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص432.

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي في المؤسسة

وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز¹.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص السمات والخصائص المميزة للتغيير التنظيمي والتي تتمثل فيما يلي:

أولاً - يتضمن التغيير التنظيمي أي انحراف عن الماضي، وقد يكون هذا التغيير تلقائي يحدث بطبيعته دون تخطيط أو توجيه، أو قد يكون تغييراً مخططاً يمكن ضبطه وتوجيهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقاً، ويتضمن التغيير جانباً أساسياً بالنسبة للإدارة، يتضمن زيادة قدرة الفرد والتنظيم علي التكيف مع البيئة الجديدة، والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال.

ثانياً - تستخدم عملية التغيير التنظيمي مفهوم نظرية النظم كأساس لمحاولات إحداث التغيير. وتعتبر المنظمة شبكة من النظم الفرعية المتداخلة، وبالتالي فإن الفرد أو الجماعة أو أي وحدة تنظيمية أخرى ينظر إليها علي أنها وحدة مستقلة عن الأحداث الأخرى تؤثر وتتأثر بما حولها، والمنظمة تعتبر نظاماً فرعياً في نظام أكبر هو البيئة الخارجية أو المناخ الخارجي، بمعنى أن جهود التغيير دائمة ومستمرة لمجابهة التغييرات المتكاملة في البيئة الخارجية، وأن أي تأثير علي أي نظام أو فرع داخلها يؤدي بالتالي إلي مزيد من التغييرات في فروعها أو نظمها الأخرى، وبالتالي داخل البيئة الداخلية للمنظمة ككل.

ثالثاً - يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة، وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئتها، مما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها.

مما سبق يمكن تعريف التغيير التنظيمي إجرائياً بأنه جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص362.

التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات، ويتم ذلك بالاستعانة بالمعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

1-2- خصائص التغيير التنظيمي:

تتضمن عملية التغيير التنظيمي عدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة ومنها ما يلي:

الإستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا بل يتم في إطار حركة منظمة ناتجة عن غاية مرجوة وأهداف محددة، فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق أهداف وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.¹

الاستمرارية: حيث أن التغيير هو استجابة لتغيرات حدثت في ظروف المؤسسة 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.

التخطيط: 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 تغييره، تكلفته، مشاكل التغيير المتوقعة، وكيف يمكن التغلب عليها، ومن الذي يكون مسؤول عن عملية التغيير وبذلك فالتغيير التنظيمي لا يتم تلقائيا مع الزمن ولكنه تغيير مخطط ومقصود إدخاله في المؤسسة.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ص345.

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي في المؤسسة

النظم المفتوحة: وهذا يعني أن التغيير التنظيمي يحدث نتيجة لتأثير المؤسسة بظروفها الحالية والداخلية، وقد تحاول التأثير أيضا بالظروف الخارجية حتى تتسجم معها.

الفعالية التنظيمية: يقصد بالفعالية التنظيمية قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وقدرتها على البقاء والتطور في الظروف المتغيرة المحيطة بها، والقدرة على توجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

القدرة على التطوير 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.¹

3-1 أهداف التغيير التنظيمي:

يمكن تحديد أهداف التغيير التنظيمي فيما يلي:²

- زيادة قدرة المنظمة على التأقلم مع التغيرات البيئية.
- زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون.
- يجب أن يهدف برنامج التغيير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة. تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

¹ ثروت مشهور، إستراتيجيات التطور الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص80.

² أندرو دي سيزولاقي، ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999، ص 544.

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي في المؤسسة

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

1-4- أهمية التغيير التنظيمي:

تكمُن أهمية التغيير التنظيمي فيما يلي:¹

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

- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.

- تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال والتشجيع و منح المكافآت.

- التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات.

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

- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.

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

- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه، والحزم في تنفيذه.

2- أسباب ودوافع التغيير التنظيمي:

توجد مجموعة من الأسباب والدوافع تتمثل في:

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة.

¹ موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر ط2، عمان، 2000، ص224.

- تنمية القدرة على الابتكار.
- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء.
- التوافق مع متغيرات الحياة.
- زيادة مستوى الأداء.

بالإضافة إلى الأسباب التالية:

1-2 الأسباب الخارجية:

وتتمثل في النقاط التالية:

- تعتبر العولمة من العوامل المحدثة للتغيير كما تعتبر الدعامة الأساسية للتبديلات الفجائية التي تطرأ في المجال الاقتصادي والسياسي والتكنولوجي وفي الظواهر الاجتماعية كأول عوامل التغيير الخارجية.¹
- المشاكل الاجتماعية وتسببها في الانشقاق والإختلالات الثقافية والقضايا الاجتماعية الجديدة التي انتشرت مؤخرا كالبطالة والصحة، فسلوك الأفراد قد تعرض لتغيرات سريعة وذلك نظرا لحدوث تغيرات في اتجاهاتهم ومداركهم ودوافعهم وشخصياتهم كنتيجة حتمية لتغير الظروف البيئية المحيطة.
- التطور السريع للسلع والخدمات وسيطرة اقتصاد السوق مع البحث عن نموذج تنظيمي يركز على الكفاءة والفعالية والإنتاجية.
- اختراق التكنولوجيا التي تأتي بمهارات جديدة مما يتطلب من المنظمة ضرورة التغيير من أجل تحقيق التوافق بينها وبين بيئتها والسيطرة عليها أو على جزء منها لصالحها.
- التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد (الكم)، أو التركيب النوعي للكفاءات وهذا نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.

¹ نبيل مرسي خليل، التخطيط الإستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص 295-296.

- التغيير في ظروف السوق أو العميل المستهدف والتطور المستمر والسريع فيها ولحاجاتهم (تغير الأذواق).¹

2-2- الأسباب الداخلية:

- من الممكن أن تتضمن القوى الداخلية عوامل تنظيمية أو إجرائية أو سلوكية، فقد يتعلق العنصر التنظيمي بمشكلة نقل المعلومات من قمة المنظمة إلى مستوياتها الدنيا، كما يظهر العامل السلوكي في العجز في تحقيق الاتصال الفعال.²

- تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير وتطوير تنظيمي في المنظمة.³

3- مراحل التغيير التنظيمي:

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة وبذل الجهود للاستفادة منه، وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير، إضافة إلى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال تسهل الاستفادة من التغيير، ومن هذه المحاولات ما قدمه كيرت ليون (Kurt Lewin) سنة 1951 في محاولته لتحديد مراحل التغيير التنظيمي، والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تتناسب ظروفهم، فقد ساعد نموذج "ليون" في إحداث التغيير بنجاح في الكثير من المنظمات.⁴

¹ Serge Raynal, **le Management par projets « Approche stratégique du changement»**, 3^{ème} édition, Editions d'organisation, paris, 2003, p39.

² أندرو دي سيزولاقي وجي والاس، مرجع سابق، ص556.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك التنظيمي "مدخل تطبيقي معاصر"**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص379.

⁴ قيس المؤمن وآخرون، **التنمية الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص197-212.

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي في المؤسسة

يصف "ليفن" المنظمة من خلال هذا الشكل بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات من خلال قوى معادلة أو معارضة، فمن ناحية يوجد مدى من القوى الدافعة - الضغوط - من أجل التغيير، وهي تضم على سبيل المثال الضغوط التنافسية، انتشار تقنية جديدة، الابتكار والإبداع من داخل المنظمة، والتشريع الجديد، والاهتمامات البيئية وحقوق العمال. ويعادل هذه القوة الدافعة حسبما ذكر "ليفن" عدد من القوى المقاومة والتي تضم التقاليد وثقافة المنظمة والمناخ السائد؛ وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي كل منها الأخرى، فإن النظام يظل في حالة توازن¹ والنتيجة الطبيعية لهذا النموذج كما يؤكد ليفن أن أية عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركاً مؤثراً في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثاً، ويقترح "ليفن" عملية ذات ثلاث مراحل، لتنفيذ التغيير وتبدأ بإذابة الجليد (Dégel) للنظام القائم (الحالي) وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير (Changement)، ثم إلى مرحلة التجميد (Regel) للنظام الجديد.

الشكل رقم 03: نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى إذابة الجليد	←	المرحلة الثانية التغيير	←	المرحلة الثالثة إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير - تقليص مقاومة التغيير.		- تغيير الأفراد - تغيير الأعمال - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات		- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بناءة

المصدر: قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص161.

¹ نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص260.

3-1- مرحلة إذابة الجليد (Unfreezing):

وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً؛ ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير.¹ وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بالتغيير ويسهل تلك العملية، ولتدعيم هذا الإدراك تستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء، والتي تظهر سوء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، أو تقلص حصة المنظمة في السوق.

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية وإيجاد الاستعداد و الرغبة لعمل شيء جديد، والتوصل إلى عدم جدوى وفاعلية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

- منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.
- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والبخس من القدر أو الحط من القيمة.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 46.

- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.
- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامته الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتا إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة.
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا التبصر والوعي يمكن مقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض، ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد، وأيضا إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، وإجراءات العمل والإنتاج.

3-2- مرحلة التغيير (Change):

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضا يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حاليا، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية:¹

¹ محمد قاسم القيروتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الأردن، 2000، ص 260.

3-2-1- التغيير في أنماط توزيع السلطة: يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها، وتغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة وإعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل.

3-2-2- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة: قد تشمل تلك التغييرات تغييرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة، وفي تحسين طرق تدفق العمل.

3-2-3- التغيير في العمليات الإدارية: ويشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعيا من خلال تشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين.

في هذه المرحلة يحذر "ليفن" من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير.

3-3- مرحلة إعادة التجميد (التثبيت) (Refreezing):

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف ثم الانتقال إلى إدخال التغييرات المطلوبة؛ يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة، تجميد ما توصل إليه، أو يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه.

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة،

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي في المؤسسة

وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لابد من إتباع الخطوات التالية:¹

- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.
- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاز عمليات التغيير.
- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادأة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

وبهذه المراحل تكون الإدارة قد اتبعت أسلوباً علمياً لإدخال التغيير التنظيمي، يتلخص في تحديد الهدف من التغيير، وتحديد أنواع التغييرات المطلوبة، وجمع أكبر قدر من المعلومات ودراستها وتحليلها جيداً واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومرؤوسين.

4- التغيير التنظيمي والتطوير:

يعتبر التطوير التنظيمي من الظواهر الصحية في المنظمات الإدارية، فقد كثر الحديث عنه تحت مسميات عديدة منها التغيير والتطوير والتحديث.

4-1- العلاقة بين التغيير التنظيمي والتطوير:

ويعرف التغيير التنظيمي بأنه " إحداه تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين هما: ملائمة أوضاع

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 466-467.

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي في المؤسسة

التنظيم أو استخدام أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها ¹.

كما يعرف إدارة التغيير " بأنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل"، ويرى آخرون بأن التغيير والتطوير هي " عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية".

لذلك فالتطوير هو استجابة ونتيجة طبيعية للتغير الذي يحدث على التنظيمات، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات، حيث تعتبر محاولة المنظمات لإحداث التغير محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط، فالتغيير التنظيمي يسعى عادة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- الارتقاء بمستوى الأداء.
- تحقيق درجة عالية من التعاون.
- التجديد في مكان العمل.
- إيجاد توازن مع البيئة المحيطة.
- استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات.
- تحديث وتطوير أنماط السلوك في المنظمات.

4-2- الإشارات الرئيسية للتغيير:

وتتمثل في هذه الإشارات في النقاط التالية:

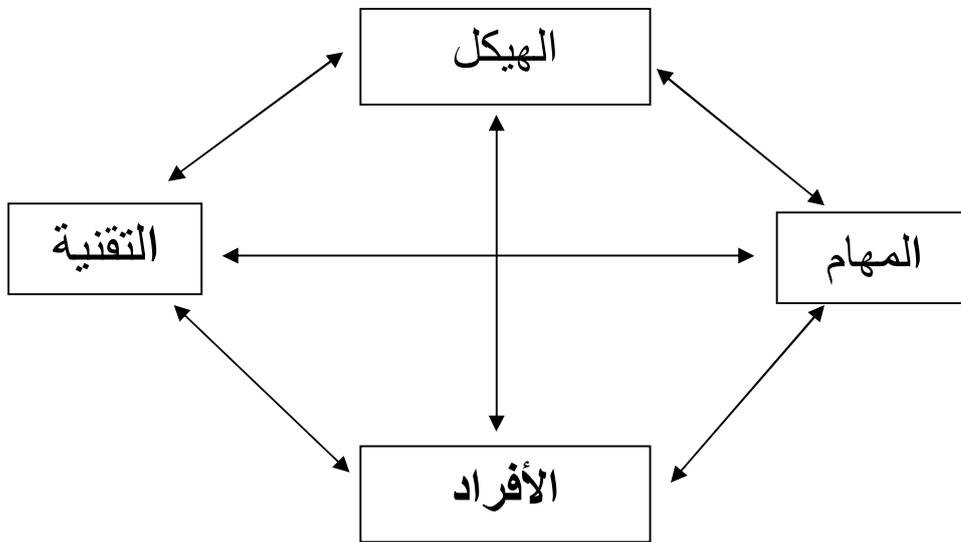
- تقنية التنظيمات وتتضمن المجال التكنولوجي.
- تغيير اتجاهات وقيم الأفراد العاملين أي البعد الإنساني.

¹ هاني عبد الرحمن العمري، التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم، ط1، 2007، ص69.

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي في المؤسسة

- تغيير المهام والوظائف، المجال التوظيفي.
 - الهياكل التنظيمية، المجال الهيكلي.
- كما يمكن التعبير عنها في الشكل التالي:

شكل رقم 04: يمثل الإشارات الرئيسية للتغيير



المصدر: هاني عبد الرحمن العمري، التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم، ط1، 2007، ص70.

هذه الإشارات الأربعة المتمثلة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، والمهام الأساسية للإدارة، والأفراد العاملين داخل المنظمة والعلاقات الخارجية، بالإضافة إلى التقنية المستعملة كلها تعمل في محيط متغير يعمل على تزويد المنظمة بآليات التغيير المطلوبة.

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي في المؤسسة

5- عوامل إنجاح التغيير التنظيمي ودورها في التكيف مع محيط متغير:

إن التغيير التنظيمي له عدة مجالات ومداخل أو ما يسمى بالعوامل المساعدة على إنجاحه والتي يمكن من خلالها إبراز دوره في التكيف مع محيط متغير ويمكن جمع أهمها في الجدول التالي:

جدول رقم 01: يمثل أهم مجالات التغيير التنظيمي

التغيير الاستراتيجي	التغيير البنائي (الهيكلي)	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
- إستراتيجية المنظمة	مكونات البناء التنظيمي	المعدات	المهارات
- إستراتيجية النشاط	التصميم التنظيمي	تصميم العمل	الأداء
- الإستراتيجية الوظيفية	نظام المكافآت	تتابع العمل	الاتجاهات
	تقييم الأداء	الأتمتية	الإدراك
	نظم الرقابة	نظام معالجة المعلومات	السلوكيات

المصدر: علي شريف، محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1998، ص330.

5-1- المدخل الوظيفي للتغيير التنظيمي:

يعتبر تغيير لفلسفة المنظمة أو إعادة تطويع الموارد وترشيدها استخدامها بما يساهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، الأمر الذي يساهم في مواكبة التغييرات التي تهيئ فرصاً في محيط المنظمة يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيوداً يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر.¹

¹ حامد بن عاتق بن مرزوق السميري، العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة، أطروحة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2003، ص26.

2-5- المدخل الإنساني للتغيير التنظيمي:

يلعب السلوك الإنساني في المنظمة دورا بارزا في عملية التغيير التنظيمي، حيث يتوقف إحداث التغيير ومن ثم التكيف معه بدرجة كبيرة على قبول الأفراد له وتعاونهم في إنجازه وذلك من خلال التغيير المادي للأفراد كالاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم والذين بإمكانهم التكيف مع التغييرات الحاصلة أو من خلال التركيز على رفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية والتي تتماشى مع التغيير الحاصل في المحيط.¹

ركز الكثير من الكتاب والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما:

- التغيير المادي للأفراد: من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.

- التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

ومن الباحثين من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما:²

-أ- المهارات والأداء: ويستخدم لذلك ثلاث مداخل:

أ-1 الإحلال: أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.

¹ حامد بن عاتق بن مرزوق السميري، مرجع سابق، ص27.

² علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص130.

أ-2 التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

أ-3 تدريب العاملين: أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

ب- الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات:

وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد وسلوك المجموعات.¹

5-3- المدخل الهيكلي للتغيير التنظيمي

هو المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة والذي يسمح بإعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملائمة للأهداف والتطوير واستجابة لمتطلبات المجتمع والبيئة العامة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد إلى مختلف الأنشطة وعلاقتها التنظيمية ومن أمثلة ذلك تحول المنظمة من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصفوفي، كما قد يتم ذلك عن طريق إدخال الإصلاحات الهيكلية كأسلوب للتغيير التنظيمي الناجح، أو من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، ومع سرعة التغيير والحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الجديدة وغير المتوقعة فإنه يتوقع للهيكل التنظيمية أنها تتميز بالوقتية وبكثرة اللجان أو مجموعات العمل التي تحتاج إلى قدر من التنسيق والتعاون بينها.²

¹ صلاح الدين دسوقي، إدارة التغيير - نموذج مقترح لدور إدارة الموارد البشرية بمنشأة الاتصالات، موقع الاتحاد الدولي للاتصالات صفحة مطلع عليها في موقع www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc10.ppt.

² عارف بن عبد المحسن الشيخ، مفاهيم الإبداع الإداري ودوره في اتخاذ القرارات، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، معهد إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2006، ص5.

4-5- المدخل التكنولوجي للتغيير التنظيمي

يعتمد على هذا المدخل لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدفق العمل، وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أنّ العوامل التنافسية وتغييرات معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة، وهذا التغيير يأخذ عدة أشكال أهمها: استخدام تقنيات حديثة تفرض زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة وتحسين جودة الإنتاج وغيرها من التغييرات التي تشمل النشاط الإداري والتي تسمح بالتكيف مع تغيرات المحيط.¹

5-5- المدخل عبر تغيير الترتيبات المادية:

ويشمل تغيير المسافات والترتيبات في موقع العمل، كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيدا عن العشوائية وأن تأخذ الإدارة بعين متطلبات العمل ومتطلبات التفاعل الرسمي والحاجات الاجتماعية حينما يتخذ القرار حول ترتيب العمل والتصميم الداخلي، فعلى سبيل المثال يمكن التخلص من الجدران والتقسيمات الداخلية، وفتح المكاتب على بعضها فيصبح من السهل على العاملين الاتصال مع بعضهم وبالتالي التخفيف من تعقد المحيط وزيادة القدرة على التكيف معه.²

فاعتماد أي مدخل في إحداث التغيير يستلزم بالضرورة إحداث تغيير حسب المداخل الأخرى ويسمح بالتكيف أكثر مع المحيط.

6- استراتيجيات ومشكلات التغيير التنظيمي:

6-1 الاستراتيجيات: أن استراتيجيات التغيير التنظيمي تضمن ثلاثة محاور أو اتجاهات هي:

أ- **اتجاه التفويض:** هذا الاتجاه من الإدارة للقيام بدراسة المنظمة الإدارية دراسة تحليلية بهدف إعطاء معلومات كاملة عن المجالات والأبعاد المراد إدخال التغيير فيها

¹ حامد بن عاتق بن مرزوق السميري، مرجع سابق، ص 29.

² عارف بن عبد المحسن الشيخ، مرجع سابق، ص 6.

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي في المؤسسة

سواء في الجانب التنظيمي أم الجانب الإنساني، ويطلب من الأفراد دراسة هذه المعلومات ومناقشتها بهدف التوصل إلى اتخاذ قرار موضوعي حول آليات التغيير المطلوب.

ب- اتجاه استخدام القوة، ويكون هذا الاتجاه ضمن:

- إجبار الإدارة العليا للإدارة الدنيا على ضرورة تنفيذ التغيير المطلوب.
- استبدال الأفراد أو إعادة توزيع الموارد البشرية من جديد للحصول على أفراد راغبين في إدخال التغيير.
- إعادة التصميم للهيكل التنظيمي.

ج- المشاركة: أن تتم المشاركة بين الإدارة والأفراد العاملين بها في العمليات التنظيمية وهذا يتم من خلال قيام الإدارة بتحديد المشكلة موضوع الدراسة ثم استخدام المنهجية العلمية لوضع البدائل، وكذلك العاملون معاً بتحديد المشكلة وتدارسها واختيار البديل الأفضل ثم تنفيذه.

6-2- المشكلات التي تواجه التغيير التنظيمي: يواجه التغيير التنظيمي العديد من المشكلات التنظيمية والإنسانية هناك أسباب تدعو لظهور هذه المشكلات منها:

- المصالح الذاتية.
- سوء الفهم وعدم وجود مشكلة.
- الخوف لدى العاملين من التغيير.
- التناقض بين حاجات التنظيم و أهدافه وحاجات الأفراد العاملين ورغباتهم وتتبلور هذه المشكلة في كيفية توحيد ودمج هذا التناقض في الاحتياجات والرغبات.
- الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل داخل المنظمات الإدارية.

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي في المؤسسة

7- أساليب معالجة مقاومة التغيير:

ويمكن تلخيصها في الجدول رقم 02 كالتالي:

جدول رقم 02: يمثل أساليب معالجة مقاومة التغيير

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التعليم والتبليغ	عند عدم وجود معلومات دقيقة للتحليل	حال الإقناع يساعد على تنفيذ التغيير	يحتاج لوقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبيراً
المشاركة	عند وجود مقاومة كبيرة	التزام المشاركين بما يشاركون بوضعه	مضيعه للوقت إذا شاركوا بما لا يتألم مع التغيير
التسهيل والدعم	في المواقف التي يقاوم الناس فيها بسبب عدم التكيف	لا يوجد أسلوب محدد لمعالجة التكيف	اخذ وقت أطول ومكلف
التفاوض والاتفاق	عند تعرض شخص للخسارة جراء التغيير	طريقة سهله نسبياً	قد تكون مكلفة إذا طالب آخرون الأسلوب نفسه
المنـاورـة والاستقطاب	حين تفشل الوسائل الأخرى	حل غير مكلف	إمكانية حدوث مشكلات في المستقبل
الترهيب الصريح والضمني	عند وجود حاجز للسرعة بوجود سلطة	سريع على كافة أنواع المقاومة كافة	يمكن أن يؤدي إلى مخاطرة أو هياج

المصدر: هاني بن ناصر بن حمد الراجحي، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، في العلوم الإدارية، الرياض، 2003.

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي في المؤسسة

يستنتج من هذا بأن هناك علاقة طردية بين نجاح التغيير ومشاركة الأشخاص الذين سيتأثرون بنتائج التغيير، وبالتالي يقاوم الأفراد التغيير ويخشونه خوفاً من المجهول، كما تختلف ردود أفعال الأشخاص الناجمة عن التغييرات من حولهم، حيث تتدرج من القبول إلى المقاومة والرفض، لذا يجب أن نتعرف على أسباب مقاومة التغيير ومصادر هذه المقاومة وكيفية التعامل معها، لأن طبيعة الأفراد تقبل التغيير كأمر طبيعي في الحياة، ولكن ما يرفضه هي الإجراءات التي يمر بها التغيير، والأساليب المستخدمة في ذلك، والظروف المحيطة بهذا التغيير.

خلاصة الفصل:

إن فهم التغيير وأسبابه والمقاومة المتوقعة منه وكيف يدار ببالغ الأهمية بالنسبة للعاملين ولالإدارة، فقد عرف التغيير والتطوير ومجالاته على أنه شمولي ومخطط يسعى إلى تغيير في قيم ومهارات وأنماط سلوك الأفراد العاملين، وكذلك إجراء تغييرات تنظيمية وأساليب العمل مما يخلق توافق بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف التنظيم، وذلك بإتباع واستخدام إستراتيجيات مختلفة تهتم أساسا بتحسين مناخ التنظيم.

والتغيير تتبع عدة مراحل تبدأ بخلق شعور الحاجة للتغيير ثم إحداث التغيير وذلك بالمرور بمرحلة إدارة تقليل المقاومة المتوقعة للتغيير والأسباب ومفهومه، فذلك له علاقة بمخاوف العاملين على عملهم وعن المزايا التي لديهم، فإن مقاومة التغيير أمر طبيعي لدى الأفراد، ويجب على الإدارة ووسيط التغيير أن تعرف ذلك، وأن تتنظر بعمق إلى مسببات مقاومة التغيير ودوافعه وأبعاده، وأن تهتم باختيار المنهج أو الأسلوب الذي يحقق التوافق بين التغيير وظروف الأفراد المتأثرين بالتغيير، وتأتي المرحلة الثالثة وذلك بتثبيت التغييرات التي أحدثت باستعمال عدة وسائل، ودور الإدارة العليا مهم من حيث دعم جهود التغيير سواء أكانوا قائمين بإدارة التغيير أفراد داخلين في التنظيم أو أكانوا جهات استشارية خارجية عن التنظيم، فالتغيير اضطراري بالنسبة للمنظمات.

الجانب الميداني

للدراسة

الفصل الثالث

عرض وتحليل

ومناقشة النتائج

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1- عرض وتحليل معطيات الدراسة:

1-1 عرض وتحليل المعطيات والبيانات الخاصة بالمبحوثين:

من خلال هذه البيانات يتم وصف عينة الدراسة وخصائصها والتي تتمثل في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة المدنية والخبرة المهنية.

جدول رقم 03: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

توزيع العينة حسب جنس

الجنس	التكرارات	النسبة %
ذكر	25	55.6
انثى	20	44.4
المجموع	45	100.0

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث من التسبب نلاحظ أن نسبة الذكور 55.6% في حين أن نسبة الإناث 44.4% وهي نسبة أقل بقليل من نسبة الذكور.

وهذا ما يدل على أن العاملين في هذه المنظمة متكافئين تقريبا ولا توجد الغلبة لأى من الجنسين، ويبين هذا أن هذه المنظمة والمتمثلة في الصندوق الوطني للتأمينات تشجع عمل المرأة ولا تفرق بين الجنسين.

جدول رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

توزيع العينة حسب الفئة العمرية

السن	التكرارات	النسبة %
من 22 الى 30	8	17.8
من 31 الى 40	19	42.2
اكبر من 41	18	40.0
المجموع	45	100.0

من التنسيب الموجود في الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب السن نلاحظ أن الفئة العمرية [31-40] هي الفئة الأعلى نسبة 42.2% تليها الفئة العمرية [أكبر من 41] بنسبة 40.0% ثم الفئة العمرية [22-30] بنسبة 17.8%.

نجد أن أغلبية العاملين في هذه المنظمة سنهم أكبر من 30 سنة ما يدل على أن المنظمة توظف الكبار في السن نوع ما نظرا لطبيعة العمل فيها الذي يتطلب مدة تكوين كبيرة خاصة اذا علمنا أن أغلبية العاملين هم جامعيين ويتم توظيفهم بشرط وجود الخبرة.

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم 05: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرارات	المستوى التعليمي
44.4	20	ثانوي
55.6	25	جامعي
100.0	45	المجموع

من خلال النسب المبينة في الجدول الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، نلاحظ أن نسبة أفراد العينة ذات المستوى الثانوي تمثل 44.4% في حين أن نسبة الأفراد ذات المستوى الجامعي تمثل 55.6%، ومن خلال هذه النتيجة يتبين أن جل العاملين يمتلكون مؤهلات جامعية لأن طبيعة نشاط هذه المنظمة يتطلب كفاءات عالية وتحكم في وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم 06: يمثل توزيع أفراد العينة حسب حالة الإجماعية

توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الإجماعية	التكرارات	النسبة %
اعزب	9	20.0
متزوج	33	73.3
مطلق	3	6.7
المجموع	45	100.0

من النسب المتحصل عليها من الجدول الذي يمثل توزيع العينة حسب الحالة الإجماعية نلاحظ أن فئة المتزوجين هي الفئة الغالبة بنسبة 73.3 % مقابل فئة العزاب بنسبة 20.0 % ونسبة المطلقين بنسبة 6.7 % ، وهذا ما يساعد الصندوق على الاستقرار وزيادة الوعي لدي العاملين لأن الزواج من عوامل الاستقرار النفسي والاجتماعي، وراجع إلى الزيادات في الراتب الشهري للموظفين والذي يمكنهم من تأمين متطلبات الحياة.

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم 07: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة %
اقل من 5 سنوات	8	17.8
من 5 الى 15 سنة	17	37.8
اكثر من 15 سنة	20	44.4
المجموع	45	100.0

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية حيث من التنسب الواضح أن فئة الخبرة المهنية [أكثر من 15 سنة] هي الفئة الغالبة والأعلى نسبة 44.4% تليها الفئة [5-15] بنسبة 37.8% ثم الفئة ذات الخبرة المهنية [أقل من 05 سنوات] بنسبة تقدر بـ: 17.8%.

نتيجة هذا الجدول تبين أن أغلبية أفراد العينة يمتلكون سنوات خبر طويلة وهذا مؤشر على امتلاكهم لمهارات العالية وقدرات من خلال السنوات الخبرة وهذا يساعد الادارة على إمكانية ممارسة التغيير التنظيمي.

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

2- عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

ان استعمال مقياس ليكرت الخماسي يتوجب تحديد مجالاته

مجالات مقياس ليكرات:

لقد تم استعمال مقياس ليكرت الخماسي، وكما نعلم أنه يقسم إلى خمس مجالات وهي:

المجال الاول هو: [1 - 1.80] غير موفق بشدة

المجال الثاني هو: [1.81 - 2.60] غير موفق

المجال الثالث هو: [2.61 - 3.40] محايد

المجال الرابع هو: [3.41 - 4.20] موافق

المجال الخامس هو: [4.21 - 5] موافق بشدة

2-1 عرض وتحليل معطيات ونتائج الفرضية الأولى: " يؤثر التغيير التنظيمي على

سلوك الموظفين في داخل المؤسسة ".

ومن خلال الجدول التالي الذي يحتوي على نتائج مجموعة من العبارات

الموجودة في المحور الأول والتي كانت كتالي:

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم 08: يمثل نتائج مجموعة من العبارات الخاصة بالمحور الأول

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موفق بشدة	موفق	محايد	غير موفق	غير موفق بشدة	رقم العبارة		الرتبة
							ت	%	
0.726	4.13	12	29	3	0	1	14	ت	1
		%26.7	%64.4	%6.7	0%	%2.2			
0.991	3.71	7	26	6	4	2	18	ت	2
		%15.6	%57.6	%13.3	%8.9	%4.4			
0.835	3.64	4	27	8	6	0	17	ت	3
		%8.9	%60.0	%17.8	%13.3	%0			
0.956	3.58	4	24	11	6	0	16	ت	4
		%8.9	%53.3	%24.4	%13.1	%0			
0.934	3.58	4	27	7	5	2	15	ت	5
		%8.9	%60.6	%15.6	%11.1	%4.4			
1.011	3.51	6	23	7	6	3	10	ت	6
		%13.3	%51.1	15.6%	%13.3	%6.7			
0.988	3.42	5	19	8	11	2	12	ت	7
		%11.1	%42.2	%17.8	%24.4	%4.4			
1.131	3.36	6	19	7	11	2	6	ت	8
		%13.3	%42.2	%15.6	%24.4	%4.4			
1.108	3.33	5	20	7	11	2	9	ت	9
		%11.1	%44.4	%15.6	%24.4	%4.4			
1.104	3.31	5	18	11	8	3	3	ت	10
		11.1	40.4	24.4	17.8	6.7			
1.116	3.27	4	19	9	11	2	7	ت	11
		8.9	42.2	20.0	24.4	4.4			

ت : ترمز لتكرارات

%: ترمز للنسبة المئوية

التحليل:

بعد ما تم ترتيب إجابات أفراد العينة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وجاءت النتائج كما يلي:

احتلت العبارة رقم 14 التي تقول ان "الاعتماد على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال" المرتبة الأولى لان المتوسط الحسابي لهذه العبارة هو الأكبر 4.13 ويقع في المجال [3.41 . 4.20] موافق أي أن أغلبية المستجوبين عبروا ان المؤسسة تعتمد على الوسائل الحديثة في الاتصال وهذا ما يدل على ان المؤسسة تتكيف مع التغييرات الخارجية والتطور الحادث في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأن التغيير التنظيمي في مجال الاتصال يلقي قبول لدى المستجوبين، وتدل قيمة الانحراف المعياري على ان هناك اتجاه عالي لهذه العبارة.

ثم تأتي العبارة رقم 18 والتي تقول " يوجد جو من الثقة والاحترام بين العاملين والادارة" في المرتبة الثانية لان المتوسط الحسابي لهذه العبارة هو 3.71 ويقع في المجال [3.41 . 4.20] أي ان أغلبية المستجوبين عبروا انه هناك جو من الثقة والاحترام بين العاملين والادارة وهذا مؤشر على أن المؤسسة لا تعاني من ظاهرة الصراع التنظيمي الزائد على الحد الذي يساهم في مقاومة التغيير التنظيمي لذلك نجد هذا التفاهم و الثقة داخل المؤسسة.

ثم تأتي العبارة رقم 17 التي تقول " يعزز السلوك الايجابي عند العاملين" لان المتوسط الحسابي لهذه العبارة هو 3.64 والتي تقع في المجال [3.41 . 4.20] أي ان أغلبية المستجوبين عبروا على أن التغيير التنظيمي يعزز السلوك الايجابي للعاملين وهذا ما يدل على انه هناك نوع من الرضا الوظيفي وقبول التغيير الحادث داخل التنظيم، لذلك نجد هذا السلوك الايجابي.

ثم تأتي العبارة رقم 16 التي تقول " يمتاز بالوضوح في سلوكه وممارساته" وهذا نتج عن المتوسط الحسابي 3.51 الذي ينتمي للمجال [3.41 . 4.20] أي موفق على انه يساهم في توضيح العلاقات وينظمها بين افراد التنظيم، ويعمل على تحديد وتوضيح الممارسات.

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

ثم تأتي العبارة رقم 15 التي تقول " يرى العاملون ان تحمل المسؤولية فرصة لتطوير أعمالهم وأنفسهم" وهذا من خلال المتوسط الحسابي 3.58 والانحراف المعياري 0.956 الذي ينتمي للمجال [3.41 . 4.20] وهو المجال الذي يوفق فيه الباحثين ان تحمل المسؤولية فرصة لتطوير أعمالهم وانفسهم اذن ان التغيير التنظيمي عمل على جعل العاملين يشعرون بالانتماء ومنه العمل على تقبل المسؤولية وهذا ما يناسب النظرة الحديثة للإدارة التي تشجع الافراد على المبادرة والابداع وتحمل المسؤولية وتطوير النفس والمهارات.

ثم تأتي العبارة رقم 10 التي تقول "زيادة حجم أداء العمل" من خلال المتوسط الحسابي 3.51 الذي ينتمي للمجال [3.41 . 4.20] أي موفق على تحسن الاداء في العمل بين هذا ان العمال واعيين بضرورة التغيير التنظيمي من أجل تحسين الاداء وهذا بين ان المؤسسة لديها القدرة على مواكبة التطور التكنولوجي والعلمي وكذلك استطاعت ان تجعل الفرد داخل المؤسسة ان يتحسن أدائه.

تم تأتي العبارات رقم (6 9 3 7) التي تنتمي للمجال [3.41 . 4.20] أي ان الباحثين محايدين في هذا العبارات التي تقول على أن " ضبط الرقابة على تنفيذ المهام المطلوبة" و"توجد خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية" و"تقوم الادارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسن الاداء" و" يتم اعادة توزيع المسؤوليات تبعا للمتغيرات البيئية الداخلية" نجد ان الباحثين عبروا عن حيادهم في ما يخص الرقابة والسلطة والمسؤولية وهي تعتبر من المواضيع الحساسة داخل التنظيم وغالبا ما تكون خاصة بالإدارة العليا لذلك نجد الافراد داخل التنظيم يجهلون طريقة ممارستها.

وعند ربط بعض العبارات مع بعض نجد القراءات التي تساعدنا في فهم هذه العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي وسلوك الافراد داخل المنظمة.

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم 09: يمثل ربط بعض عبارات الخاصة بالمحور الأول

الشعور بالراحة النفسية أثناء التواجد في العمل * يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة

المجموع	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
3 6.7%	0 0.0%	0 0.0%	1 7.7%	2 22.2%	0 0.0%	الشعور بالراحة النفسية أثناء التواجد في العمل
4 8.9%	0 0.0%	0 0.0%	2 15.4%	2 22.2%	0 0.0%	غير موافق
9 20.0%	0 0.0%	3 16.7%	4 30.8%	2 22.2%	0 0.0%	محايد
23 51.1%	2 100.0%	11 61.1%	6 46.2%	2 22.2%	2 66.7%	موافق
6 13.3%	0 0.0%	4 22.2%	0 0.0%	1 11.1%	1 33.3%	موافق بشدة
45 100.0%	2 100.0%	18 100.0%	13 100.0%	9 100.0%	3 100.0%	المجموع

من خلال نتائج هذا الجدول نجد ان 51.1 % من المبحثين عبروا عن راحتهم النفسية أثناء العمل و13.3 % كذلك عبروا عن موفقتهم بشدة على أنهم مرتاحون نفسياً أثناء العمل وفي هذين النسبتين نجد ان اغليبيتهم يوففون على ان الهيكل التنظيمي يمتاز بالمرونة ومنه يمكن القول أن مرونة الهيكل التنظيمي الناتجة عن التغيير التنظيمي لها نتائج على سلوك العاملين بدليل أنها ساهمت في راحتهم النفسية وهذا ما يثبت أن المناخ التنظيمي له بعد نفسي.

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم 10: يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية والإدارة تقوم بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا بشكل مدروس

المجموع	تقوم الادارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا بشكل مدروس					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
8	1	5	1	1	0	الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات
17.8%	50.0%	29.4%	11.1%	7.1%	0.0%	
17	1	7	2	6	1	من 5 الى 15 سنة
37.8%	50.0%	41.2%	22.2%	42.9%	33.3%	
20	0	5	6	7	2	اكثر من 15 سنة
44.4%	0.0%	29.4%	66.7%	50.0%	66.7%	
45	2	17	9	14	3	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

يبين هذا الجدول ان 44.4% من افراد العينة لديهم خبرة اكثر من 15 سنة، وفي هذه النسبة نجد ان 66.7% محايدين أي ليس لديهم أي موقف من ان الادارة تقوم بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا بشكل مدروس وفي هذا النسبة ايضا نجد 66.7% غير موافقين بشدة و 50.5% غير موافقين على ان الادارة تقوم بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا بشكل مدروس اذن يتضح لنا ان العمال الذين لديهم خبرة كبيرة في هذه المنظمة غير موافقين على التغييرات التي تحدث على مستوي الهيكل التنظيمي وهذا ما يدل نلى وجود مقاومة التغيير وهذا قد يرجع الى الخوف على المكاسب المتحصل عليها والمزايا الموجودة، أو ان هذه التغييرات لم تحقق لهم المرغوب فيه وقد يرجع هذا الى قلة الكفاءة مع العلم ان التطور الحادث في المجال الاداري يتطلب كفاءة عالية في المجال التكنولوجي وهذه المنظمة تعتمد على التكنولوجيا كثيرا.

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم 11: يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي واستحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيرات البيئية

المجموع	تم استحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيرات البيئية				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	
20	2	8	4	6	المستوى التعليمي ثانوي
44.4%	100.0%	47.1%	26.7%	54.5%	
25	0	9	11	5	جامعي
55.6%	0.0%	52.9%	73.3%	45.5%	
45	2	17	15	11	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

نجد في هذا الجدول ان 55.6 % من العينة لديهم مستوى جامعي وفي هذه النسبة 52.9 % موافقون على انه تم استحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيرات البيئية وهذا ما يبين درجة الوعي والمستوي العالي للعاملين وتفهمهم لعملية التغيير التنظيمي التي تساهم في مواكبة التغيرات البيئية.

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم 12: يبين توزيع العينة حسب عبارة تقوم الادارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسن الاداء

النسبة %	التكرارات	
6.67	3	غير موفق بشدة
17.78	8	غير موافق
24.44	11	محايد
40	18	موافق
11.11	5	موافق بشدة
100	45	المجموع

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن 40% من المستجوبين هو موافقين على ان الادارة تقوم بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسن الاداء و11.11% موافقين بشدة، وهذا مؤشر على ان العمال في هذه المنظمة مطلعون على ما تقوم به الادارة من تغيير تنظيمي وهم موافقون عليه وهذا ما يساعدهم على تحسن الاداء ومنه استقرار المنظمة، وهذا ما يتوافق مع النظرة الجديدة للإدارة التي تعمل على اشراك العاملين في العملية الادارية.

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم 13: يمثل توزيع عينة المبحوثين حسب عبارة "تشجيع الإدارة المرؤوسين على تحمل المسؤولية"

النسبة %	التكرارات	
4.4	2	غير موفق بشدة
15.6	7	غير موافق
20.0	9	محايد
53.3	24	موافق
6.7	3	موافق بشدة
100.0	45	المجموع

من خلال نتائج هذا الجدول الذي نجد فيه نسبة (53.6 % و 6.7%) ان اغلبية المبحوثين عبروا عن موافقتهم وموافقتهم بشدة على أن الادارة تشجع المرؤوسين على تحمل المسؤولية وهذا مما يدل على أن الادارة مطلعة على التطورات الحديثة للإدارة التي تشجع على منح المسؤولية اكثر للمسؤولين، التي تساهم في الابداع والابتكار وخلق فرص لتنافس ومنه تصبح ميزة تنافسية للمنظمة.

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم 14: يمثل قيمة المتوسط الحسابي والإحراف المعياري الخاصة بالمحور الأول

الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	العبارات
1.021	3.16	45	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة
1.076	3.02	45	تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا بشكل مدروس
1.104	3.31	45	تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسن الاداء
1.116	3.27	45	يساعد الهيكل التنظيمي على عملية التغيير
.876	3.22	45	تم استحداث وحدات جديدة لمواكبة التغييرات البيئية
1.131	3.36	45	توجد خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية
1.074	3.27	45	يتم اعادة توزيع المسؤوليات تبعا للمتغيرات البيئية الداخلية
1.064	3.22	45	يتم اعادة توزيع المسؤوليات تبعا للمتغيرات البيئية الخارجية
1.108	3.33	45	ضبط الرقابة على تنفيذ المهام المطلوبة
1.100	3.51	45	زيادة حجم أداء العمل
0.988	3.42	45	تشجيع الإدارة المرؤوسين على تحمل المسؤولية
1.104	3.31	45	تزود الإدارة العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية
1.100	3.20	45	ازدياد الاتصالات غير الرسمية بين المستويات التنظيمية المختلفة
.726	4.13	45	الاعتماد على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال
.965	3.58	45	يرى العاملون ان تحمل المسؤولية فرصة لتطوير أعمالهم وأنفسهم
.839	3.58	45	يمتاز بالوضوح في سلوكه وممارساته
.830	3.64	45	يعزز السلوك الايجابي عند العاملين
0.991	3.71	45	يوجد جو من الثقة والاحترام بين العاملين والإدارة
1.056	3.56	45	الشعور بالراحة النفسية أثناء التواجد في العمل
1.01	3.41		المتوسط الحسابي الكلي

من خلال الجدول الذي يمثل قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاصة بالمحور الأول والتي نجد فيها أن المتوسط الحسابي للمحور الأول الذي يحتوي على تسعة عشر عبارة هو 3.41 الذي ينتمي للمجال 3.41 . 4.20 أي موافق والانحراف المعياري 1.01 وهو عالي أو موجب، .

2-2 مناقشة الفرضية الأولى:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق الخاص بمعطيات المحور الأول ومن مخرجات برنامج التحليل الإحصائي أن نتيجة المتوسط الحسابي الكلي للمحور هي 3.41 التي تنتمي للمجال [3.41 . 4.20] وهو المجال الذي يعبر عن موافقة المبحوثين على أن التغيير التنظيمي يؤثر على سلوك الموظفين داخل المؤسسة، وهذا ما وجدناه في تحليل عبارات المحور الأول وكذلك عند ربط بين العبارات، ونجد قيمة الانحراف المعياري التي كانت 1.01 والتي تعبر عن إيجابية وارتفاع هذه النتيجة، لذلك نجد أن التغيير التنظيمي أصبح ضرورة تملئها المتغيرات السريعة الحاصلة في مجال المنظمات ومواكبتها والتأقلم معها والاندماج معها حسب خصوصية كل منظمة ونشاطها.

وهذا مؤشر على وجود علاقة بين متغير التغيير التنظيمي ومتغير سلوك الموظفين بالصندوق، وهذا ما يعني أن الفرضية الفرعية الأولى " يؤثر التغيير التنظيمي على سلوك الموظفين في داخل المؤسسة " قد تحققت بنجاح.

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

3-2 عرض وتحليل معطيات ونتائج الفرضية الثانية: " يساهم التغيير التنظيمي في تحسين إتخاذ القرار داخل المؤسسة ".
تحسين إتخاذ القرار داخل المؤسسة "

ومن خلال الجدول التالي الذي يحتوي على نتائج مجموعة من العبارات الموجودة في المحور الثاني والتي كانت كتالي:

جدول رقم 15: يمثل نتائج مجموعة من العبارات الخاصة بالمحور الثاني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موفق بشدة	موفق	محايد	غير موفق	غير موفق بشدة	رقم العبارة	الرتبة
0.859	4.11	16	21	5	3	0	ت 9	1
		%35.6	%46.7	%11.1	% 6.7	0	%	
.9730	3.91	12	23	5	4	1	ت 15	2
		%26.7	%51.1	%11.1	%8.9	%2.2	%	
1.173	3.82	15	17	5	6	2	ت 17	3
		%33.3	%37.8	%11.1	%13.3	%4.4	%	
1.120	3.80	13	19	6	5	2	ت 16	4
		%28.9	%42.2	%13.3	%11.1	%4.4	%	
1.164	3.69	12	18	6	7	2	ت 14	5
		%26.7	%40	%13.3	%15.6	%4.4	%	
.9860	3.60	6	24	7	7	1	ت 10	6
		%13.3	%53.3	%15.6	%15.6	%2.2	%	
1.234	3.58	10	19	8	3	5	ت 18	7
		%22.2	%42.2	%17.8	%6.7	%11.1	%	
1.198	3.53	11	15	8	9	2	ت 13	8
		%24.4	%33.3	%17.8	%20.0	%4.4	%	
.9670	3.44	4	23	7	11	0	ت 7	9
		%8.9	%51.1	%15.6	%24.4	0	%	

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1.055	3.42	5	21	9	8	2	ت	8	10
		%11.7	%46.7	%20.0	%17.8	%4.4	%		
.9410	3.42	5	18	13	9	0	ت	4	11
		%11.1	%40.0	%28.9	%.20	0	%		

ت : ترمز لتكرارات

%: ترمز للنسبة المئوية

التحليل:

بعد ما تم ترتيب اجابات افراد العينة ترتيبا تنازليا وفقا للمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وجاءت النتائج كما يلي:

احتلت العبارة رقم 9 التي جاء فيها " تهتم الادارة بمواكبة التطور التكنولوجي " المرتبة الاولى لان المتوسط الحسابي لها هو 4.11 الذي ينتمي للمجال [3.41 - 4.20] حسب مقياس ليكرت الخماسي الذي يدل هذا المجال على موافقة المبحثن على ان الادارة تعلم على مواكبة التطور التكنولوجي وهذا ما يتناسب مع ما جاء به "تالكوت بارسونز" على أن المنظمة يجب أن تتكيف مع البيئة الخارجية وتتواءم مع المتغيرات الداخلية ومن أجل البقاء والاستمرار.

ثم تأتي العبارة رقم 15 " التحفيز يشجع العاملين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وايجاد الحلول بأنفسهم" لان المتوسط الحسابي لهذه العبارة هو 3.91 وينتمي الى المجال [3.41 . 4.20] الذي يعبر عن موافقة المبحثن على ان التحفيز يشجع على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وايجاد الحلول بأنفسهم وهذا ما يدل على ان سياسة المنظمة تتماشى والفكر الحديث للإدارة مثل نظرية اتخاذ القرار والنظرية الموقفية وكذلك نظرية السلوكية الحديثة التي تعتبر ان الحوافز النفسية والمادية تشجع العامل على الانتماء والولاء للمنظمة وتساهم في جعل الافراد يمتلكون المهارات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة.

ثم تأتي العبارة رقم 17 " تعمل الادارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الاداء " التي متوسط حسابها هو 3.82 ينتمي للمجال [3.41 . 4.20] الذي يعبر عن موافقة الباحثين على ان الادارة توفر الموارد اللازمة لكي تعزز من اداء العاملين فيها وهذا ما يعتبر مؤشر على وجود تغير دائم من طرف الادارة يشمل جوانب الافراد التي تساعدهم على الاداء الجيد الذي يشجعهم على المساهمة في اتخاذ القرارات الناجعة والمناسبة.

ثم تأتي العبارة رقم 16 " التحفيز يهيئ العاملين لتقبل التغيير ويقنعهم بالحاجة اليه " التي متوسط الحسابي لها هو 3.80 الذي ينتمي للمجال [3.41 . 4.20] الذي يعبر عن موافقة الباحثين على أن المنظمة تسعى لإيجاد جو وتهيئة الظروف للتغيير التنظيمي لادركها انه اذا لم تكن هناك القابلية لتغيير من طرف افراد هذه المنظمة فان النتائج ستكون عكسية وسلبية، لذلك يتوجب استعمال كل الوسائل من تحفيز العاملين وتشجعهم على الاقتناع بأن التغيير حاجة ماسة للمنظمة ولل فرد.

ثم تأتي العبارة رقم 14 " يشجع العمل بروح الفريق والعمل الجماعي " التي متوسط الحسابي لها هو 3.69 الذي ينتمي للمجال [3.41 . 4.20] الذي يعبر عن موافقة الباحثين على ان التغيير التنظيمي يشجع العمل بروح الفرق والعمل الجماعي ومنه ان التغيير التنظيمي يساهم في وجود الديمقراطية التشاركية التي تشجع على العمل الجماعي الذي ينتج عنه صناعة القرارات الجماعية واتخاذ القرارات الصائبة لان كلما تعددت الآراء وزاد عدد الاقتراحات زاد احتمالية الوصول الى نتائج إيجابية.

ثم تأتي العبارة 10 " تساعد الادارة العاملين على تعلم اعمالهم بصورة مستمرة " التي متوسط الحسابي لها هو 3.60 الذي ينتمي للمجال [3.41 . 4.20] الذي يعبر عن موافقة الباحثين على ان الادارة تعمل المداومة على التدريب والتكوين العاملين على تحسين مهاراتهم وهذا من أجل التطابق مع التغير التنظيمي الذي تطمح اليه، لان عدم وجود المهارات الازمة للعاملين تساهم في خلق نوع من مقاومة التغير.

ثم تأتي العبارة رقم 8 " توفر المعلومات بصورة واضحة عن واقع المؤسسة " التي متوسط الحسابي لها هو 3.44 الذي ينتمي للمجال [3.41 . 4.20] الذي يعبر

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

عن موافقة المبحوثين على أن المعلومة وتوضيح سياسة المنظمة من أهم العناصر التي تساعد الافراد على اتخاذ القرارات والاطلاع على اهداف المؤسسة يعطي للعاملين صورة اكثر وضوح عن ما يجب فعله.

ثم تأتي العبارات التالية (13 - 7 - 4) التي متوسطات حسابها كلها تنتمي للمجال [3.41 . 4.20] الذي يعبر عن موافقة المبحوثين على ان التغيير التنظيمي يعمل على اعطاء البدائل ويوفر المعلومات لكي يتم اتخاذ القرارات الصائبة وهذا عن طريق مراحل صناعة القرار بشكل جماعي تتوفر فيه كمية معتبرة من المعلومات التي تمكن الافراد والمنظمة من اتخاذ القرارات المناسبة.

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

وعند ربط بعض العبارات مع بعض نجد القراءات التي تساعدنا في فهم هذه العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي وتحسين عملية اتخاذ القرارات.

جدول رقم 16: يمثل ربط بعض عبارات الخاصة بالمحور الثاني

لدى العاملين المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية * الخبرة المهنية

Total	الخبرة المهنية			
	أكثر من 15 سنة	من 5 إلى 15 سنة	أقل من 5 سنوات	
5 11.1%	5 25.0%	0 0.0%	0 0.0%	لدى العاملين المهارة غير موفق والقدرة على حل بشدة
3 6.7%	1 5.0%	2 11.8%	0 0.0%	المشكلات اليومية غير موافق
8 17.8%	3 15.0%	5 29.4%	0 0.0%	محايد
19 42.2%	9 45.0%	5 29.4%	5 62.5%	موافق
10 22.2%	2 10.0%	5 29.4%	3 37.5%	موافق بشدة
45 100.0%	20 100.0%	17 100.0%	8 100.0%	Total

من خلال هذه النتائج التي تبين أن 42.2 % من الباحثين الذين عبروا بموافقتهم و22.2 عبروا عن موافقتهم بشدة على ان العاملين يمتلكون المهارات والقدرة على حل مشاكلهم اليومية نجد في هذه النسبة ان 45.0% هم الاكثر خبرة تم 29.4 % الذين يأتون أقل منهم خبرة ثم الذين يأتون بعدهم مما يدل على ان المنظمة حسنت من قدرات العاملين لديها مع الوقت وهذا لكي يتأقلمون مع التغيير التنظيمي، وهذا ما دعت اليه النظريات الحديثة على أن التكوين المستمر والتدريب وتحسين قدرات الموظفين من شأنها أن تمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات السريعة والناجعة وخاصة نظرية اتخاذ القرار.

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم 17: يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية وعبارة تتم دراسة القرارات قبل صدورها

المجموع	تتم دراسة القرارات قبل صدورها					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
8 17.8%	1 16.7%	6 33.3%	0 0.0%	1 10.0%	0 0.0%	الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات
17 37.8%	4 66.7%	7 38.9%	4 40.0%	1 10.0%	1 100.0%	من 5 الى 15 سنة
20 44.4%	1 16.7%	5 27.8%	6 60.0%	8 80.0%	0 0.0%	اكثر من 15 سنة
45 100.0%	6 100.0%	18 100.0%	10 100.0%	10 100.0%	1 100.0%	المجموع

يبين هذا الجدول أن 44.4% من افراد العينة لديهم خبرة اكثر من 15 سنة، وفي هذه النسبة نجد ان 60.0% محايدين أي ليس لديهم أي موقف من ان الادارة تقوم بدراسة القرارات قبل صدورها، وفي هذا النسبة ايضا نجد 80.0% غير موافقين و27.8% موافقين على ان الادارة تقوم بدراسة القرارات قبل صدورها، اذن يتضح لنا ان العمال الذين لديهم خبرة كبيرة في هذه المنظمة غير موافقين على أن الإدارة تقوم بدراسة القرارات قبل صدورها وهذا ما يدل على وجود مقاومة التغيير.

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم 18: يبين توزيع العينة حسب جنس العمال وعبارة لدى العاملين المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية

المجموع	لدى العاملين المهارة و القدرة على حل المشكلات اليومية					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
25	5	10	6	1	3	جنس العمال ذكر
55.6%	50.0%	52.6%	75.0%	33.3%	60.0%	
20	5	9	2	2	2	انثى
44.4%	50.0%	47.4%	25.0%	66.7%	40.0%	
45	10	19	8	3	5	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

نجد في هذا الجدول ان 55.6% من العينة ذكور وفي هذه النسبة نجد 75% محايدون و60% غير موافقون بشدة و52.6% موافقون و50% موافقون بشدة على أن لدى العاملين مهارة وقدرة على حل المشاكل اليومية وهذه النسب تبين التقارب في وجهات رؤى العاملين نحو القدرة على حل المشاكل أي أن هناك عدم فهم لعملية التغيير التنظيمي الحاصل.

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم 19: يبين توزيع العينة حسب عبارة تعمل الادارة على تقليل المركزية في اتخاذ القرارات

النسبة %	التكرارات	
6.67	3	غير موفق بشدة
28.89	13	غير موافق
33.33	15	محايد
20	9	موافق
11.11	5	موافق بشدة
100.0	45	المجموع

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن نسبة 33.33% من المستجوبين محايدين على ان الادارة تعمل على تقليل المركزية في إتخاذ القرارات، و11.11% موافقين بشدة، و20% موافقون، وهذا مؤشر على ان العمال في هذه المنظمة مطلعون على ما تقوم به الادارة من تغيير تنظيمي، وهذا ما يتوافق مع النظرة الجديدة للإدارة التي تعمل على إطلاع الأفراد على العمليات التي تقوم بها في العملية الادارية.

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم 20: يمثل قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاصة بالمحور الثاني

جدول يبين قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعبارات الخاصة بالمحور الثاني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	
0.859	4.11	45	تهتم الادارة بمواكبة التطور التكنولوجي
0.973	3.91	45	التحفيز يشجع العاملين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل و ايجاد الحلول بأنفسهم
1.173	3.82	45	تعمل الادارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الاداء
1.120	3.80	45	التحفيز يهيئ العاملين لتقبل التغيير و يقنعهم بالحاجة اليه
1.164	3.69	45	يشجع العمل بروح الفريق والعمل الجماعي
0.986	3.60	45	تساعد الادارة العاملين على تعلم اعمالهم بصورة مستمرة
1.234	3.58	45	لدى العاملين المهارة و القدرة على حل المشكلات اليومية
1.198	3.53	45	تنظر الادارة الى تطوير العاملين على انه جزء مهم من عملها
0.967	3.44	45	توفر المعلومات بصورة واضحة عن واقع المؤسسة
1.055	3.42	45	يعول على المعلومات في صنع القرار
0.941	3.42	45	يتم تقديم البدائل المختلفة و المتاحة قبل اتخاذ القرارات
1.053	3.40	45	تتم دراسة القرارات قبل صدورها
1.029	3.38	45	يتم اشراك المورسين في صنع القرارات
1.218	3.29	45	برامج تدريب العاملين تحد من مقاومة عملية التغيير
1.057	3.20	45	تقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بسرعة عالية
1.211	3.18	45	تقديم حوافز مادية ومعنوية لتحقيق الابداع
1.057	3.13	45	تتوفر المعلومات لصانع القرار في الوقت المناسب
1.076	3.02	45	تعمل الادارة على تقليل المركزية في اتخاذ القرارات
	3,495		المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثاني
1,079			الانحراف المعياري الكلي للمحور الثاني

4-2 مناقشة الفرضية الثانية:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق الخاص بمعطيات المحور الثاني ومن مخرجات برنامج التحليل الإحصائي أن نتيجة المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثاني الذي يحتوي على ثمانية عشر عبارة هو 3.495 التي تنتمي للمجال [3.41 . 4.20] وهو المجال الذي يعبر عن موافقة المبحوثين على أن التغيير التنظيمي يساهم في تحسين إتخاذ القرار في المؤسسة، وهذا ما وجدناه في تحليل عبارات المحور الاول وكذلك عند ربط بين العبارات، ونجد قيمة الانحراف المعياري التي كانت 1.079 والتي تعبر عن إيجابية وارتفاع هذه النتيجة، وهو عالي أو موجب.

بما ان نتيجة المتوسط الحسابي الكلي للمحور هي 3,495 التي تنتمي للمجال [3.41 . 4.20] وهو المجال الذي يعبر عن موافقة المبحوثين على ان التغيير التنظيمي ساهم في تحسين من قدراتهم واعطاهم أمكانية أتحاذ القرارات، وتعتبر هذه النتيجة تتوافق مع التطور الذي يوجد عليه صندوق الضمان الاجتماعي، مقارنة مع بعض المنظمات الأخرى حيث نجد انه تقريبا يطبق النظريات الحديثة في الادارة من نظرية النظم ونظرية اتخاد القرار ونظرية الطرفية ويعتبر هذا الاهتمام بهذه النظريات وتطبيقها من مؤشرات التغيير التنظيمي الذي أثبت نجاعتها في تحسن من سلوك العاملين في اتخاد القرار.

وهذا مؤشر على وجود علاقة بين متغير التغيير التنظيمي ومتغير إتخاذ القرار بالصندوق، وهذا ما يعني أن الفرضية الفرعية الثانية " يساهم التغيير التنظيمي في تحسين إتخاذ القرار داخل المؤسسة " قد تحققت بنجاح.

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الاستنتاج العام للدراسة:

نتيجة الفرضية العامة:

الفرضيات	اجابات الفرضية	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الفرضية الاولى	يؤثر التغير التنظيمي على سلوك العاملين داخل المؤسسة	3.412	1.011
الفرضية الثانية	يساهم التغير التنظيمي في تحسين اتخاذ القرار	3,495	1,079
الفرضية العامة	يؤثر التغير التنظيمي في الاداء الوظيفي في المؤسسة	3.453	1.045

نقول من خلال هذه النتائج أن المتوسط الحسابي للفرضية العامة هو 3.453 وهو يقع في مجال [3.41 . 4.20] الذي يعبر عن موافقة افراد العينة على ان التغيير التنظيمي يؤثر في الاداء الوظيفي ومنه يؤثر على سلوك العاملين داخل المنظمة كما اثبتته الفرضية الاولى، ومساهمة التغيير التنظيمي في تحسين اتخاذ القرار الذي اثبتته الفرضية الثانية من خلال هذه النتائج يتبين أن التغيير التنظيمي له أهمية كبيرة في تحسن الاداء الوظيفي للعاملين وهذا إذا تمكنت الإدارة من تهيئة الظروف المناسبة له وجعلت الموظفين يقتنعون بأن التغيير التنظيمي هو حاجة وضرورة يجب القيام بها، لان عدم التحكم في هذا التغيير ومعرفة كيف يتم القيام به قد يعود على المنظمة بنتائج سلبية من بينها مقاومة التغيير والصراع التنظيمي.

لذلك نجد أن صندوق الضمان الاجتماعي نجح في هذه العملية حيث نجد موافقة العاملين فيه على أن التغيير التنظيمي ساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات وأنه أثر في سلوك الأفراد بالمؤسسة.

مما لا شك فيه أن عرض وتحليل إشكالية تأثير التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي ساعدت في رصد واقع التغيير التنظيمي لدى الموظفين بالصندوق وعلاقته بالأداء الوظيفي فنجاح أي مؤسسة يتوقف على ضمان فعالية برامجها المسطرة وتخطيطها ومواكبتها للتقدم والتأقلم بالمحيط وأي تقصير في تنمية المورد البشري يترتب عنه سوء استخدام لموارد المؤسسة المادية أو المالية، فالاهتمام بالتنظيم ينعكس على مستوى الأداء، وعلى هذا الأساس قمنا بدراستنا وذلك بعدما صغنا مؤشرات الفرضيات على شكل أسئلة وعبارات داخل إستمارة إستبيان، وتبين لنا من خلال النتائج المتحصل عليها سابقا أن كل الفرضيات الجزئية قد تحققت لنتيح تحقيق الفرضية العامة وذلك حسب معطيات الدراسة والتي يتبين من خلالها وجود علاقة وتأثير من طرف التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي لموظفين الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية بالجلفة.

فمن خلال الدراسة يمكن إستنتاج ما يلي:

- مدى إهتمام المؤسسة بتحسين أداء الموظفين.
- التغيير التنظيمي يساعد في تطوير والرفع من الأداء داخل التنظيم.
- يؤثر التغيير التنظيمي على سلوك الموظفين داخل المؤسسة
- يساهم التغيير التنظيمي في عملية تحسين إتخاذ القرار بالمؤسسة.

خاتمة

خاتمة:

يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني أن التغيير التنظيمي يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأي مؤسسة وأن أي سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها.

إن كثيرا من التغيير الذي تحدثه الإدارة العليا في المنظمات المعاصرة يتضمن تعديلا في الإستراتيجية، مما يؤدي إلى تأثر المنظمة بأكملها بهذا التغيير وهذا يتسبب في مواجهة تحديات للقيم المتعارف عليها للأفراد، كما نلاحظ أن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تختلف في درجة ديناميكيتها وتغيرها وكاستجابة لذلك فإن المنظمات تختلف في مقدار التغيير الذي تمارسه وذلك حسب درجة الديناميكية، حيث أن معدل التغيير الذي تتخذه المنظمة يكون حسب درجة ديناميكيتها من أجل ضمان فعاليتها، حيث أن المنظمات في البيئة الديناميكية تمارس تغيرات أكبر لضمان فعاليتها وذلك بدرجة أكبر من تلك المنظمات التي تعمل في بيئة أكثر استقرارا، وأن المنظمة قد تقوم بتغيير زائد عن الحد أو أقل عن الحد والذي قد يؤثر على فعاليتها ولكن تعمل في النهاية على اعتماد التغيير الذي يجعلها تتكيف مع البيئة المحيطة بها لتضمن بقاءها.

ومن خلال معالجتنا لمفاهيم التغيير التنظيمي ودواعيه وردود أفعال الموارد البشرية تجاهه، وكذا أهمية الموارد البشرية في تعزيزه وإنجاحه، نستخلص أن أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي هو إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، حيث يساعد ذلك كثيرا على إزالة مخاوفهم من ناحية، ويؤكد من ناحية أخرى على مكانتهم ودورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وهو ما سيسمح بالتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن مقاومة التغيير أو التطوير.

وفي الدراسة الحالية التي تتمحور حول التغيير التنظيمي وأثره في الأداء الوظيفي بالصندوق الوطني للتأمينات بالجلفة؛ وقد كشفت هذه الدراسة من خلال إطارها الميداني وبعد التحليل الكمي والكيفي لمؤشرات الفرضيات التي تمت صياغتها في شكل أسئلة الاستمارة، وتبين لنا من خلال تلك التحليلات أن نسبة تحقق الفرضيات كانت كبيرة جدا.

نخلص من دراستنا هذه أن أي تغيير تنظيمي في المنظمة وراءه ظروف تقتضيه، سواء كانت داخلية أو نابعة عن تحولات في المحيط، وهذا التغيير لا بد أن يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه، كما إن هذا التغيير يمكن أن يحدث من مداخل شتى (وظيفي، هيكل، بشري، تكنولوجي)، وكل مدخل له مقتضياته وشروط لنجاحه.

الإقتراحات والتوصيات:

من خلال الدراسة التي قمنا بها نقترح التوصيات التالية:

❖ مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب.

❖ تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والأداء الوظيفي.

❖ تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليدية

❖ الاهتمام بشكل جدي بالتغيير الثقافي داخل المنظمة كجانب أساسي في تحقيق أي تغيير أو تطوير بالمنظمة، سواء كان تنظيميا، هيكليا، أو تكنولوجيا، فالتغيير قبل أن يكون في الهياكل والأنظمة والجوانب المادية، على أهميتها، يجب أن يشمل أولا الفرد في حد ذاته، باعتباره هو من يقوم بتنفيذه ويتحمل نتائجه، وهو ما يجعل من عملية التغيير تبدأ من الفرد نفسه.

❖ ينبغي على المنظمات أن تعتمد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة، وأن تبتعد عن الهياكل التقليدية التي لا تجدي نفعا أمام تلك القفزات الهائلة في أنواع الهياكل التنظيمية، وكذلك الابتعاد عن الهياكل السلطوية التي تركز مركزية السلطات، بدلا من اللامركزية والانفتاحية والمرونة التي تدعم عمليات التغيير التنظيمي.

موضوع التغيير التنظيمي شاسع وله أبعاد كثيرة هامة في التنظيم، يمكن دراستها وأخذها باهتمام بأكثر تحليل وتوسع، حيث تناولنا بالدراسة من خلال موضوع البحث الحالي موضوع التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية، ويمكن دراسة التغيير التنظيمي وعلاقته بمواضيع أخرى هامة في التنظيم كالموارد البشرية، التحفيز، القيادة... أو مواضيع حديثة كالخصوصية... ويعتبر التغيير التنظيمي موضوع الساعة حالي في المؤسسات الجزائرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

كتب المنهجية:

01. بوحوش عمار ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ب ط، 1995.
02. زيدان عبد الباقي، قواعد البحث الإجتماعي، مطبعة السعادة، ب ط، القاهرة، 1974.
03. عمار بحوش، دليل البحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط3، الجزائر، 1990.
04. فوزي عبد الله العكش، البحث العلمي والإجرائي والمناهج، نقلا عن عمار بوحوش، القاهرة، دار المعارف، ب.ط، بدون سنة.
05. محمد شفيق، البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسات الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ب.ط، 2006.
06. محمد عثمان الخشب، فن كتابة البحوث العلمية وإعداد الرسائل الجامعية، الجزائر، دار الرحاب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة، ب ط.
07. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، ب.ط، 2006.

كتب الإختصاص:

08. أحمد زردومي وآخرون، علم إجتماع من التغربي إلى التأمل، الجزائر، دار المعرفة، ب ط، 1998.
09. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

10. أندرو دي سيزولاقي، ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999.
11. حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
12. حنفي عبد الغفار وآخرون، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1998.
13. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007، ص 295.
14. حنفي محمود سليمان، السلوك و الأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1994.
15. خالد عبد الرحيم اليمني، إدارة الموارد البشرية، دار حامد، الأردن، 1999.
16. خليل أحمد خليل، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، دار الحداثة، لبنان، 1948.
17. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1998.
18. سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة، لبنان، ط2، 2004.
19. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي "مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
20. عبد البارئ إبراهيم الدرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
21. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي والإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.

22. علي السليمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997.
23. علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
24. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط5، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 1992.
25. كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمين، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 2000.
26. محمد قاسم القيروتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الأردن، 2000.
27. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
28. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
29. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق، مصر، ط2، 2000.
30. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر، عمان، 2001، ص219.

الكتب العامة:

31. أبو الفضل جمال ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، 1992.
32. ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
33. ثروت مشهور، إستراتيجيات التطور الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

34. دافيد س ويلسون، إستراتيجية التغيير، ترجمة تحية سيد عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 1995.
35. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
36. عبد الصبور فتحي، الوسيط في قانون العمل المدخل في توزيع العمل، دار الفكر، مصر.
37. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، 2002.
38. عبد المعطي عساف، معوقات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإدارة، مسقط، سلطنة عمان، 1995.
39. عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2000.
40. عمر غنايم وعلي الشرقاوي، تنظيم إدارة الأعمال: الأسس والأصول العلمية، دار النهضة العربية، بيروت، 1977.
41. فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
42. قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
43. مصطفى عشوي، مدخل علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
44. موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر ط2، عمان، 2000.
45. نبيل مرسي خليل، التخطيط الإستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994.

46. نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.

القواميس:

47. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية أنجليزي - فرنسي - عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.

48. الفيروز آبادي ومجد الدين محمد يعقوب، القاموس المحيط، ط2، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، 1987.

49. ينكن ميشال، معجم علم الاجتماع، دار الطباعة، لبنان، ط3، 1983.

الرسائل الجامعية:

50. حامد بن عاتق بن مرزوق السميري، العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة، أطروحة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2003.

51. عارف بن عبد المحسن الشيخ، مفاهيم الإبداع الإداري ودوره في اتخاذ القرارات، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، معهد إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2006.

المجلات والدراسات:

52. صلاح الدين دسوقي، إدارة التغيير- نموذج مقترح لدور إدارة الموارد البشرية بمنشأة الاتصالات، موقع الاتحاد الدولي للاتصالات صفحة مطلع عليها في موقع www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc10.ppt

53. عبد الرحيم على المير، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي: دراسة مقارنة، مجلة الإدارة العامة، المجلد الخامس، العدد الثاني، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995.

المراجع بالفرنسية:

54. Serge Raynal, le Management par projets « Approche stratégique du changement », 3^{ème} édition, Editions d'organisation, paris, 2003.

الملاحق

جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية
قسم علم الإجتماع
تخصص ماستر علم إجتماع تنظيم والعمل

الموضوع: أثر التغيير التنظيمي في الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.
دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية - بالجلفة -

إستمارة إستبيان

سيدي المحترم،

يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة واقع وأثر التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي وقصد الوقوف على الدراسة من كل الجوانب نطلب منك التعاون معنا من أجل إكمال مشروع مذكرة ماستر 2 علم إجتماع العمل والتنظيم، وإننا نلتمس منك الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الإستبيان بكل دقة وصراحة.

ملاحظة:

ضع علامة (X) داخل المربع عند الإجابة التي تراها مناسبة لكل سؤال.

ونتعهد نحن من جهتنا بسرية هذه المعلومات التي ستقدمونها ولن نستخدم إلا

لغرض البحث العلمي فقط.

ونحن إذ نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتمكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة

نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

نشكر لكم حسن تعاونكم معنا

الباحثين

البيانات الشخصية:

- 01- الجنس: 1- ذكر 2- أنثى
- 02- السن: سنة
- 03- المستوى التعليمي: 1- ثانوي 2- جامعي
- 04- الحالة الاجتماعية: 1- أعزب(ة) 2- متزوج(ة)
- 3- مطلق(ة) 4- أرمل(ة)
- 05/ الخبرة المهنية: سنة

المحور الأول:

رقم العبارة	عبارات المحور الأول	معارض بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة				
02	تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً وبشكل مدروس				
03	تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء				
04	يساعد الهيكل التنظيمي على عملية التغيير				
05	تم استحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيرات البيئية				
06	توجد خطوط واضحة للسلطة والمسئولية				
07	يتم إعادة توزيع المسئوليات تبعاً للمتغيرات البيئية الداخلية				
08	يتم إعادة توزيع المسئوليات تبعاً للمتغيرات البيئية الخارجية				
09	ضبط الرقابة على تنفيذ المهام المطلوبة				
10	زيادة حجم أداء العمل				
11	تشجع الإدارة المرؤوسين على تحمل المسئولية				
12	تزود الإدارة العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل المسئولية				
13	ازدياد الاتصالات غير الرسمية بين المستويات التنظيمية المختلفة				
14	الاعتماد على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال				
15	يرى العاملون أن تحمل المسئولية فرصة لتطوير أعمالهم وأنفسهم				
16	يمتاز بالوضوح في سلوكه وممارساته				
17	يعزز السلوك الايجابي عند العاملين				
18	يوجد جو من الثقة والاحترام بين العاملين والإدارة				
19	الشعور بالراحة النفسية أثناء التواجد في العمل				

المحور الثاني:

رقم العبارة	عبارات المحور الثاني	معارض بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تقديم المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات بسرعة عالية					
02	تتم دراسة القرارات قبل صدوره					
03	يتم اشراك المرؤوسين في صنع القرارات					
04	يتم تقييم البدائل المختلفة والمناحة قبل اتخاذ القرارات					
05	تعمل الادارة على تقليل المركزية في صنع القرارات					
06	تتوفر المعلومات لصانع القرار في الوقت المناسب					
07	توفر المعلومات صورة واضحة عن واقع المؤسسة					
08	يعول على المعلومات في صنع القرار					
09	تهتم الادارة بمواكبة التطور التكنولوجي					
10	تساعد الإدارة العاملين على تعلم أعمالهم بصورة مستمرة					
11	برامج تدريب العاملين تحد من مقاومة عملية التغيير					
12	تقديم حوافز مادية ومعنوية لتحقيق الابداع					
13	تنظر الإدارة إلى تطوير العاملين على انه جزء مهم من عملها					
14	يشجع العمل بروح الفريق والعمل الجماعي					
15	التحفيز يشجع العاملين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد الحلول بانفسهم					
16	التحفيز يهيئ العاملين لتقبل التغيير ويقنعهم بالحاجة إليه					
17	تعمل الادارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء					
18	لدى العاملين المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية					