

دور التغيير التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي

- دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز - الوادي -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الدكتور:

- إبراهيم الذهبي

إعداد الطالب:

- محفوظ حضري

الجامعة	الصفة	اسم الاستاذ
جامعة حمة لخضر الوادي	رئيسا	د. بلال بوترعة
جامعة حمة لخضر الوادي	مشرف ومقررا	د/ إبراهيم الذهبي
جامعة حمة لخضر الوادي	عضوا منقشا	د. لوحيدي فوزي

السنة الجامعية: 2019/2018

شكر وتقدير

أتوجه بالحمد والشكر إلى الله تعالى الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل ويسر لنا الأمور و ذلل لنا الصعوبات ، ثم أشكر الأستاذ المشرف الذي كان لنا مرشدا وموجهاً، الأستاذ الذهبي ابراهيم ، كما لا يفوتني أن أتقدم بكامل تقديري وتشكرات إلى الأستاذ المفضل بلال بوترهة الذي كان لنا نعم السند ، كما أشكر كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل ومد لي يد العون من قريب أو بعيد.

ملخص الدراسة بالعربية:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين التغيير التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي، وذلك انطلاقاً من التساؤل العام الذي تم صياغته كالآتي:

- هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي؟

لقد تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أما فيها يخص أدوات جمع البيانات تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية، إذ ضم في شكله النهائي (38 بنداً) حيث طبق على مجتمع الدراسة قدر بـ 50 عاملاً بمؤسسة سونلغاز بالوادي.

وقد أسفرت هذه الدراسة على نتائج هامة نذكر منها:

- توجد علاقة ارتباطية بين التغيير التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي.

وتنبثق من هذه النتيجة العامة نتائج فرعية وهي:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التغيير في التكنولوجيا والاداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة والاداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين برامج التدريب والاداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز.

ملخص الدراسة بالأجنبية:

Abstract:

The present study aims to identify the relationship between organizational change and job performance among employees of the Sonelgaz Foundation in the Valley, based on the general question that has been formulated as follows:

- Is there a relationship between organizational change and job performance among employees of the Sonelgaz Foundation in the Valley?

In this study, the descriptive analytical method was used. In the case of data collection tools, the questionnaire was adopted as a basic tool.

This study has resulted in important results, including:

- There is a correlation between organizational change and job performance among employees of the Sonelgaz Foundation in the Valley.

From this general result, there are sub-results:

- There is a statistically significant correlation between change in technology and job performance of employees of Sonelgaz.
- There is a statistically significant correlation between leadership and job performance of employees of Sonelgaz.
- There is a statistically significant correlation between training programs and job performance among employees of Sonelgaz.

فهرس المحتويات

شكر وتقدير	
ملخص الدراسة	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
أ-ب	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: مدخل الدراسة	
5	تمهيد:
6	1- إشكالية الدراسة:
7	2- فرضيات الدراسة
8	3- أهمية الدراسة
9	4- أهداف الدراسة
10	5- أسباب اختيار الموضوع
10	6- المفاهيم الإجرائية للدراسة
11	7- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: التغيير التنظيمي	
18	تمهيد
19	1- مفهوم التغيير التنظيمي:
24	2- أسباب التغيير التنظيمي:
26	3- مصادر التغيير التنظيمي:
31	4- مجالات التغيير التنظيمي:
40	5- أنواع التغيير التنظيمي:
44	6- مراحل التغيير التنظيمي:
50	7- البعد الاستراتيجي للتغيير التنظيمي:

57	8- إستراتيجيات إحداث التغيير التنظيمي:
61	خلاصة الفصل:
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
63	تمهيد:
65	1 - مفهوم الأداء:
65	1-1 / المعنى اللغوي :
65	1-2 / المعنى الاصطلاحي :
67	2 - محددات الأداء الوظيفي:
68	3 - أنواع الأداء:
68	1-3 / حسب معيار المصدر:
69	2-3 / حسب معيار الشمولية:
70	4 - أبعاد الأداء :
71	5 - إجراءات تحسين مستوى الأداء:
74	خلاصة الفصل:
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة	
77	تمهيد:
77	1- منهج الدراسة:
78	2- أدوات جمع البيانات:
80	3- مجالات الدراسة:
83	4- الدراسة الاستطلاعية:
84	5- الأساليب الإحصائية المستخدمة:
86	خلاصة الفصل:
الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
88	تمهيد:
89	1 - عرض البيانات الشخصية

93	2 - عرض ومناقشة استجابات المبحوثين نحو أبعاد متغيرات الدراسة:
109	3 - عرض ومناقشة نتائج الفرضيات:
109	3-1- عرض نتائج الفرضية العامة:
110	3-2- عرض نتائج الفرضية الجزئية:
113	- عرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:
113	4-1- عرض النتائج العامة للدراسة:
114	4-2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات :
116	خلاصة الفصل:
117	خاتمة
119	قائمة المصادر والمراجع
125	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
89	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	01
90	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن	02
91	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	03
92	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية	04
93	يوضح استجابات المبحوثين على بعد التغيير في التكنولوجيا	05
96	يوضح استجابات المبحوثين على بعد القيادة	06
99	يوضح استجابات المبحوثين على بعد التدريب	07
102	يوضح استجابات المبحوثين على بعد الرضا الوظيفي	08
105	يوضح استجابات المبحوثين على بعد الأداء الوظيفي	09
107	يوضح استجابات المبحوثين على بعد الابداع	10
109	يوضح العلاقة الارتباطية بين التغيير التنظيمي والاداء الوظيفي	11
110	يوضح العلاقة الارتباطية بين التغيير في التكنولوجيا والاداء الوظيفي	12
111	يوضح العلاقة الارتباطية بين القيادة والاداء الوظيفي	13
112	يوضح العلاقة الارتباطية بين التدريب والاداء الوظيفي	14

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
89	يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	01
90	يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن	02
91	يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.	03
92	يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية	04

مقدمة:

يشهد العالم تغيرات وتطورات متزايدة في مختلف جوانب الحياة خاصة منها الاقتصادية، فرضت على المنظمات بمختلف تخصصاتها مواجهة عدة تحديات وضغوط تمارسها عليها متطلبات البيئة الخارجية، كنقل التكنولوجيا وعالمية المنافسة وحدتها والتحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ومتطلبات البيئة الداخلية الخاصة بالهيكل التنظيمي والتكنولوجيا وأنظمة المعلومات والاتصالات التي لها تأثير على أداء المنظمة، ومن بين أهم متغيرات البيئة الداخلية الموارد البشرية (بمختلف مواقعهم الوظيفية)، الذين يشكلون العمود الفقري لثقافة المنظمة واتجاهاتها التطويرية، إذ أن خصائص وسمات وقدرات هذا المورد في أية منظمة تؤثر وتتأثر في الوقت ذاته بالمتغيرات البيئية آنفة الذكر.

وتماشياً مع كل هذه الظروف والتطورات المحيطة بالمنظمات ظهرت مفاهيم إدارية جديدة، كانت بمثابة الحلول أو السبل التي تمكن المنظمات من البقاء والاستمرار، نذكر منها: الشراكة، الاندماج، التخلي عن بعض الأنشطة مرتفعة التكاليف، الهندسة الإدارية، إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي، هذا الأخير يعتبر ظاهرة صحية في حياة المنظمات، خاصة في هذا العصر الذي يتطلب التحديث الشامل في كافة المجالات، ذلك أن التنمية الشاملة تعتمد على وجود منظمات فعالة تقوم على البحث والدراسة والتحليل لتطوير جميع جوانبها، ويعد عنصر التنظيم والمورد البشري من أهم مقومات التنمية والتحديث لما لهما من تأثير على مستويات الأداء، فمصلحة أي تنظيم تقتضي زيادة الاهتمام بتطوير المورد البشري والتنظيم بأبعاده المختلفة وهيئة المناخ المناسب لذلك، حيث أن المناخ التنظيمي المناسب يؤدي إلى الزيادة في الأداء والانتماء الوظيفي والإنتاجية، إضافة إلى أن تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم تُعد من العناصر المهمة التي يسعى التغيير التنظيمي إلى تحقيقها، لما لذلك من أثر على الأداء الكلي للمنظمة.

ولذلك نحاول في هذه الدراسة أن نبحث ما إذا كان هناك دور للتغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي؟

وبذلك تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول:

- **الفصل الأول:** يتعلق بالأطار العام للدراسة و جاء فيه طرح إشكالية الدراسة وأهدافها وأسباب إختيار الموضوع و مفاهيم الدراسة و الدراسات السابقة.
- **الفصل الثاني:** ويتعلق بالأتصال داخل الأسرة الذي ينص في البدأ على أنواع الأتصال و عن عناصره وأهدافه والخصائص والعوائق ثم التحدث عن الأسرة وأنواعها و وظائفها.
- **الفصل الثالث:** يتعلق بالعنف المدرسي حيث تم في البداية التحدث عن العنف وأنواعه وأبعاده ثم التحدث عن العنف المدرسي مفهومه وأبعاده و مظاهره والعوامل المؤثرة فيه.
- **الفصل الرابع:** يتعلق بأجراءات المنهجية للدراسة من خلال القيام بالدراسة الأستطلاعية، وإختيار المنهج والعينة والأداة و تحديد حدود الدراسة، أما الفصل الخامس فيتعلق بعرض النتائج و مناقشتها.

الجانِب النظري

الفصل الأول: مدخل الدراسة

تمهيد

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أسباب اختيار الموضوع
- 6- تحديد مفاهيم الدراسة
- 7- الدراسات السابقة

تمهيد:

تعد الإشكالية اللبنة الأساسية التي يبني عليها موضوع أي دراسة، فالبحث الذي يخلو من إشكالية هو بحث غير جدير بالصفة العلمية، فنقطة الارتكاز الأساسية التي يدور حولها أي بحث علمي هي مشكلة محددة تتطلب حلاً. لذلك فإن الهدف من تحديد الإطار الإشكالي والمفاهيمي لأي دراسة، هو تحديد إطار البحث ومساره وأهدافه، كما وتعد علمية تحديد المفاهيم في أي دراسة أحد أهم الخطوات الهامة في البحث العلمي، وذلك أن من خصائص البحث العلمي ومن مستلزمات الدقة العلمية وضع مفاهيم واضحة ودقيقة، كما ولكل دراسة أن تستخدم مجموعة من الدراسات السابقة لإثراء الجانب النظري فيها، ومعرفة مدى تطابق نتائجها مع نتائج هذه الدراسات، وهذا كله سوف نحاول استعراضه من خلال هذا الفصل.

1- إشكالية الدراسة:

وعند الحديث عن المورد البشري وتنميته وتطويره، فإن محل الاهتمام هو ما يتأثر به هذا المورد من فعل التغيير التنظيمي وردود أفعاله إزاءه، إذ أن الفرد هو المحور الرئيسي الذي يجب أن تنصب عليه جهود المنظمات والمدراء كافة أثناء التغيير، وذلك لكونه يشكل بامتياز أهم المحددات لكفاءتها وفعاليتها، فالمنظمات التي تسعى لتحقيق النجاح هي تلك التي تعمل على التأثير على أداء أفرادها وعلى توجيهه نحو تحقيق أهدافها.

والجزائر كغيرها من الدول ليست بعيده عن تلك التغيرات الحاصلة في عالم الاقتصاد، فسعى منها لمسايرة التغيرات انتهجت سلسلة من الإجراءات الهدف منها الانفتاح الاقتصادي وتكريس نظام اقتصاد السوق، من خلال إبرام اتفاقية الشراكة الأوروبية المتوسطية، وكذا مشروع الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، ومن أجل مواجهة هذه التغيرات تسعى الجزائر إلى تحضير مؤسساتها لتكون لها مكانة ضمن التنافسية الحادة من خلال تشجيعها على التغيير والتطوير.

ومؤسسة "سونلغاز" كغيرها من المؤسسات الجزائرية بحاجة إلى الارتقاء بمستوى أدائها، وذلك حتى تتمكن من مواجهة مختلف صور التحديات التي أفرزتها التطورات المحلية والعالمية، وسواء أكان التغيير التنظيمي في "سونلغاز" تقنيًا أو إداريًا أو هيكليًا أو سلوكيًا فإن له علاقة بالعاملين فيها، وبالتالي يعتمد نجاح المؤسسة في إدخال التغيرات المختلفة على مدى قبول العاملين لهذه التغيرات، لأن عملية التغيير التنظيمي تعد ترجمة لقرار إداري، لذا فإنه من الطبيعي أن يكون لهذا القرار مؤيدون ومعارضون، نظرًا إما لعدم وضوح أهداف التغيير، أو تأثيره السلبي على العاملين أو لتعود العاملين على أعمالهم...، ولكي تستطيع المؤسسة تحقيق الأهداف المرجوة من هذا القرار فإنه من الأهمية بمكان لإدارتها التعامل مع القوى المعارضة لعملية التغيير في جميع مراحله، ومعرفة طبيعة اتجاهات العاملين في المنظمة من التغيير التنظيمي ومواقفهم المختلفة منه، وكذلك معرفة

العوامل المؤثرة فيها وتحليلها وتحديد أنسب السبل للتأثير إيجاباً في اتجاهاتهم، مما يؤدي إلى تحقيق الهدف من التغيير وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

من هنا تتضح معالم إشكالية هذا البحث، والتي يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي:

- هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والاداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز؟

ويمكن إدراج جملة من التساؤلات الفرعية تحت هذا التساؤل الرئيسي:

1- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير في التكنولوجيا والاداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز؟

2- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة والرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين برامج التدريب والاداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز؟

2-فرضيات الدراسة

2-1-الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والاداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز.

2-2-الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير في التكنولوجيا والاداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة والرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين برامج التدريب والأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز.

3- أهمية الدراسة

يرمي هذا الموضوع إلى توضيح العلاقة بين التغيير التنظيمي و الاداء الوظيفي، حيث يهدف التغيير التنظيمي إلى تحسين قدرات المؤسسة على استيعاب التغيرات ومواكبة التطورات، لحل المشكلات ومواجهة التحديات من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة في تعبئة الجهود الجماعية، تحسين الأداء الوظيفي والاعتماد على البحوث والدراسات وخبراء التغيير والتطوير لوضع الخطط ومتابعة تنفيذها. ولذلك فمن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة، تتناول القدرات والمهارات الواجب إكسابها للعاملين لتطوير أدائهم وتمكينهم من استيعاب مستجدات التغيير التنظيمي.

وتكمن أهمية الدراسة من خلال الفوائد التي ستعود على كل من:

1 -مؤسسة "سونلغاز": حيث تتناول الدراسة موضوع مهم وهو التغيير التنظيمي في مؤسسة "سونلغاز" أحد أهم المؤسسات العمومية في الجزائر، حيث ستعمل الدراسة على تحليل واقع التغيير في ثلاثة مجالات مهمة هي التغيير في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والأفراد، وبالتالي تقديم المقترحات اللازمة للاستفادة من التغيير في مجالاته المختلفة، والتغلب على المشاكل التي قد تعترض عملية التغيير لتعزيز وتطوير الأداء.

2 -المجتمع: حيث أن مؤسسة "سونلغاز" إذا ما أدارت التغيير بصورة منهجية وعلمية سينعكس ذلك على الأداء ومستوى الخدمات التي تُقدم للمواطن.

3 -المكتبات: حيث يعتبر زيادة جديدة في المكتبات، حيث يستطيع الباحثين والمهتمين الاستفادة من الدراسة، خاصة في مجالات التغيير التكنولوجي والتغيير الذي يشمل

الجانب البشري والأداء وسبل تحسينه، حيث يمكن الاعتماد عليها في التعمق في موضوع التغيير التنظيمي.

4 -الباحث: يأمل الباحث أن تزيد هذه الدراسة معارفه ومعلوماته في مجال التغيير التنظيمي، وتعزيز مهارات البحث العلمي لديه، علاوةً على ذلك تعتبر هذه الدراسة من متطلبات الحصول على درجة ماستر في العلوم الاجتماعية.

4- أهداف الدراسة

الهدف من خلال هذا الموضوع إلى:

1 -التعرف على التغيير التنظيمي كمفهوم، وإبراز الآثار المترتبة عليه من خلال التعرض للمبادئ المختلفة التي يقوم عليها.

2 -التعرف على العلاقة بين التغيير التنظيمي و الاداء الوظيفي.

3 -التعرف على مدى وجود قيادة قادرة على إحداث التغيير المنشود.

4 -دراسة مدى تأثير والتزام العاملين بعمليات التغيير التنظيمي.

5 -تسليط الضوء على أهم المشاكل والعوائق التي من الممكن أن تعترض عمليات التغيير التنظيمي.

6 -الكشف عن أهمية العوامل الاجتماعية في فعالية القيادة في المنظمة، وفي قيادة

عملية التوصل لحلول

وتوصيات تجعل من عملية التغيير عملية مقبولة للعاملين بصفة عامة.

7 -التعرف على أهم المعوقات التي تواجه التغيير التنظيمي من أجل التغلب عليها

وتصحيح الانحرافات.

8 -دراسة واقع التغيير التنظيمي في مؤسسة "سونلغاز".

9 -لفت انتباه الطلبة والباحثين للتعلم أكثر في الجانب الاجتماعي وأوجه تأثيره في

الجانب الاقتصادي.

5- أسباب اختيار الموضوع

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

- 1 - الميل الشخصي لدراسة المواضيع المتعلقة بالأداء الوظيفي وبالتغيير.
- 2 - الشعور بأهمية التغيير التنظيمي في تغيير السلوك وتحسين العلاقات وتحسين أداء العاملين والرفع من الإنتاجية.
- 3 - نقص البحوث في الجانب الاجتماعي وعلاقته بالجانب الاقتصادي للمؤسسة، خاصة الجانب الإداري باعتباره جوهر عملية التغيير.

6- المفاهيم الإجرائية للدراسة

1 - **التغيير التنظيمي:** التغيير التنظيمي هو تطوير المنظمات داخليا لكي تتلاءم مع تغييرات البيئة الخارجية بتهيئة الظروف المواتية للنجاح، ويجب أن تنتظر إليه المنظمة على أنه حتمية تفرضها تغييرات المحيط التنافسي، وعدم تهيئة وإعداد المورد البشري لإحداث ودعم التغيير التنظيمي يؤثر سلباً على نجاحه بالإضافة إلى مقاومته.

- **القيادة:** نمط القيادة ومالها من تأثيرات على أداء وفعالية العاملين.

- **التدريب:** هو مجموعة من الجهود والنشاطات التي تهدف إلى إعطاء الموظف المزيد من المعلومات، والمعارف، والمهارة، والخبرة التي تحسن وترفع مستوى أدائه في العمل، أو تطوّر ما لديه من خبرات ومهارات حالية يستفيد منها في عمله الحالي أو تعدّه لعمل في المستقبل.

- **المفهوم الإجرائي:** هي قدرة مؤسسة سونلغاز على الاستمرار في تحقيق أهدافها المحددة والمتمثلة في الإبداع وزيادة الرضا الوظيفي والأداء لدى العاملين بأفضل الطرق والوسائل المشروعة.

- **الرضا عن العمل:** هو حالة شعورية تجعل العامل مندمج ومرتبط بعمله.

- الأداء الوظيفي: هو مجموعة النشاطات المرتبطة بالعمل الناتج عن الموظف وطبيعة تنفيذه لهذه النشاطات.

- الإبداع: هو تفاني العامل في أدائه لوظيفته وقدرته على الخلق والابتكار وهذا يتعلق بمدى تشجيع التفكير الإبداعي من طرف إدارة المؤسسة.

7- الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة منهجاً مكماً لطبيعة العلم التراكمية، ويحاول الباحث من خلالها التعرف على المشكلات التي واجهتها والنتائج والتوصيات التي خرجت بها، لتتعلق هذه الدراسة مستفيدة من الدراسات السابقة لتقديم إضافة مهمة حول دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، وقد اطلع الباحث على العديد من الدراسات الوطنية والعربية والأجنبية أهمها ما يلي:

- ريم رمضان: إدارة التغيير في التطوير التنظيمي - دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات السورية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2004/2005.

انطلقت الباحثة من أن العديد من التغييرات التي تقوم بها المنظمات لا تكلل بالنجاح، والسبب في ذلك هو مقاومة التغيير، وبالتالي فإن معرفة كيفية إدارة كل من التغيير ومقاومته تعد من اختصاص إدارة المنظمة وتتطلب التعرف على الطرائق العلمية من أجل تطبيق التغيير. وحاولت الباحثة الإجابة على سؤال مهم هو: هل توجد لدى المنظمات السورية خطط معينة ومبادئ علمية تقوم عليها عملية التغيير فيها؟ وهل يوجد إلى جانبها خطط تواجه بها مقاومة التغيير؟.

ومن خلال البحث توصلت الباحثة إلى أن المنظمات السورية تختلف فيما بينها في تبني النماذج العلمية المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي، وتنخفض نسبة تبني منظمات الأعمال في القطاع العام للنماذج العلمية لإدارة التغيير التنظيمي عنه في القطاع الخاص، كما

توصلت الباحثة إلى وجود ضعف في العملية الإدارية في المنظمات السورية، وعلى الأخص فيما يتعلق بالتخطيط للتغيير التنظيمي وفي مراحل تنفيذه، كما يتم الإقبال على التغيير بخطط عشوائية لا تعتمد في الغالب على أسس علمية، كما توصلت الباحثة إلى وجود علاقة بين بعض المقومات العلمية السائدة في إدارة التغيير وبين مقاومة التغيير، وبالتالي فقد يعود أسباب فشل التغيير التنظيمي في المنظمات السورية إلى فشل إتباعها للأسس العلمية في إدارة التغيير التنظيمي.

- صالح بن سليمان الفائز: الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته-دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008/2007.

حاول الباحث في هذه الدراسة التعرف على دور القيادة العليا في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، والتعرف على أهم أسباب مقاومة العاملين للتغيرات التنظيمية وأساليب تلك المقاومة والنتائج المترتبة عنها، كما حاول الباحث التعريف بأهم الاستراتيجيات والآليات التي تساعد على النجاح في إدارة التغيير، وحسن التعامل مع مقاومته والحد منها.

وقد توصل الباحث من خلال الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة التغيير تتطلب ضرورة إدراك القادة الإداريين لأهمية التدريب كمهارة عصرية لا بد من إنقائها وفق مبادئها وأسسها العلمية والعملية في ظل عصر سميته الأساسية التغير السريع، وأن تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير يتطلب إعادة صياغة كثير من الجوانب التنظيمية لتتلاءم مع التغيرات الحديثة، وأن تأخذ هذه الاستراتيجيات بالاعتبار وجود الرؤية والرسالة والأهداف الواضحة والمحددة لدى القيادات الإدارية، وكذلك ومن أجل نجاح القادة الإداريين في إدارة التغيير التنظيمي يجب إدراك أهمية التغيير المنبثق من متطلبات الواقع وحاجته، واحتواء القوى المعيقة وكبحها، وإيجاد المناخ المساعد على تفهم وتقبل التغيير.

Dan Cohen: The heart of change- Field guide: Tools and tactics for –
leading change in
your organization, Harvard business school press, Boston Massachusetts,
États-Unis of
.America, 2005

وكانت دراسة الباحث حول جوهر التغيير مع محاولة تقديم دليل ميداني لآليات
وطرائق قيادة التغيير في المؤسسة، حاول الباحث من خلال الدراسة معرفة كيفية تعامل
القيادات مع فريق التغيير من المعارضين، وقد توصل إلى أن هناك نوعين رئيسيين من
مقاومة التغيير، الأولى سماها المقاومة المنطقية والتي تنشأ بسبب الاختلافات الفلسفية حول
الرؤية ومنطق التغيير، أو الاختلافات الجوهرية حول كيفية التأقلم مع الآثار المترتبة عن
حتمية التغيير، والثانية سماها المقاومة العاطفية والتي لا تعدو كودها ردة فعل منعكسة إزاء
تغيير الطرائق المعتادة في تنفيذ المهام.

كما يرى الباحث أن المقاومة المستندة إلى المنطق هي الأكثر صعوبة من حيث قدرة
فريق التغيير على التعامل معها، وهي أكثر فائدة في قياس وتقييم الكيفية التي تتم بها
صياغة الرؤية وطريقة إيصالها للآخرين، وأن المقاومة العاطفية هي الأكثر شيوعاً وانتشاراً،
إلا أن فرص تحولها إلى أداة دعم وفاعلية تعتبر كبيرة، مع أنها قد تدفع نحو تشجيع
الاتجاهات السلبية نحو التغيير، ويرى الباحث أنه لا يتم مواجهة المقاومة إلا بإشراك جميع
أطرافها بمناقشات صادقة حول مخاوفهم، ومنحهم فرصاً لحل المشكلات والتعامل معهم
دائماً بصدق، والوضوح بشأن السلوك المقبول وغير المقبول من طرف المقاومين للتغيير
التنظيمي.

Hayat Ben Said: Gestion du changement dans l'administration publique –
en vue de sa

modernisation: Études de cas canadiens et leçons pour le Maroc, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Mémoire de magistère en sciences de gestion, École Des Hautes Études

.commerciales affiliée à l'université de Montréal, Canada, 2000

كان موضوع الدراسة حول إدارة التغيير في الإدارة العامة من أجل التحديث مع دراسة الحالة الكندية ودروس للمغرب، حيث ترى الباحثة أن ظاهرة الحداثة في المغرب تعتبر وسيلة لمعالجة فشل الإدارة العامة والهدف هو تحسين أدائها، وحاولت من خلال دراستها بناء نموذج متكامل لإدارة التغيير الاستراتيجي الذي سيمكن من نجاح عملية التحديث، وجاء هذا النموذج بناء على استقراء الأدب النظري لإدارة التغيير والتعرف على تجارب بعض الدول في عملية التحديث، وقدمت الباحثة ثلاث مقترحات أساسية هي تصميم وقيادة التغيير وتوفير فرص النجاح له مما ينعكس في شكل تحسين للأداء التنظيمي، وأجريت الدراسة على مؤسستين كنديتين وواحدة من الكيبك.

كما استعرضت الباحثة حالات لنماذج ناجحة للتحديث في كل من كندا والكيبك تهدف استنتاج نموذج متكامل لإدارة التغيير الاستراتيجي الذي سيكون بمثابة نموذج مرجع، وهذا النموذج يمكن تعديده وفق حالات الإدارة العامة في المغرب، وكانت نتيجة البحث أن نجاح التغيير مرتبط بالتصميم الجيد له وأن هناك اتساق بين بلدي الدراسة، وأن المديرين العاملين مباشرة مع المواطنين قادرون على تقديم اقتراحات تلعب دور هام في إنجاح التغيير.

Sophie Meunier: Le changement organisationnel- prédiction des comportements de soutien et de résistance par le biais des préoccupations, Thèse de doctorat en psychologie du travail et des organisations, Faculté des Arts et Sciences, Université de Montréal, Canada 2010.

حاولت الدراسة البحث في كيفية توقع سلوك دعم التغيير ومقاومته من خلال اهتمام العاملين بالتغيير التنظيمي، وترى الباحثة أنه بالرغم من البحث في مجال مقاومة التغيير لعدة سنوات من طرف الباحثين، إلا أنه لا يزال غير مؤكد أي المتغيرات يمكنها التنبؤ بسلوك مقاومة التغيير أو مساندته، لذلك فهذه الدراسة تهدف إلى التغلب على هذه الفجوة من خلال تحديد المتغيرات التي يمكن أن تفسر على حد سواء دعم سلوك التغيير ومقاومته، وقدمت الباحثة العديد من المتغيرات (المعرفة، القدرة على التكيف، الوجدانية، الاعتدال، القلق، الخوف)، وتوصلت الباحثة إلى أن لمتغير الخوف من التغيير دور كبير في تحديد سلوك دعم أو مقاومة التغيير التنظيمي، إلا أن الباحثة أوصت بتكرار البحث في مؤسسة أخرى تطبق تغييرا كبيرا لكي نستطيع تعميم النتائج.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الإطار النظري للبحث وتكوين فكرة شاملة عن موضوع الدراسة، كذلك في إعداد الاستبيان والتعرف على بيئات مختلفة وقطاعات مختلفة تناولت موضوع التغيير التنظيمي، وتكمن أهمية دراستنا بتناولها لموضوع فريد ألا وهو أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين، وقد تناولت ستة أبعاد للتغيير التنظيمي لم تتناولها الدراسات السابقة أو على الأقل التي اطلع عليها الباحث هي: التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، اتجاهات المورد البشري نحو التغيير التنظيمي، إدارة التغيير التنظيمي، أساليب التعامل مع مقاومة التغيير، وكانت هذه الأبعاد هي المتغيرات المستقلة في الدراسة، بينما مثل المتغير التابع أداء العاملين، حيث تم من خلال البحث في هذه المتغيرات التعرف على أبعاد التغيير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين.

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

تمهيد

- 1- مفهوم التغيير التنظيمي.
- 2- أسباب التغيير التنظيمي.
- 3- مصادر التغيير التنظيمي.
- 4- مجالات التغيير التنظيمي.
- 5- أنواع التغيير التنظيمي.
- 6- مراحل التغيير التنظيمي.
- 7- البعد الإستراتيجي للتغيير التنظيمي.
- 8- إستراتيجيات إحداث التغيير التنظيمي.

خلاصة الفصل

تمهيد

التغيير أمر حتمي في كافة شؤون الحياة، الأمر الذي يجعل عصرنا يشهد تطورات وتغييرات واسعة في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، وهنا يبرز التغيير التنظيمي كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال، لمساسه بجوانب المنظمة المتعددة سواء كانت رؤيتها ورسالتها، أو عملياتها ومهامها، أو هيكلها التنظيمية، أو سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم، أو إجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة.

لذا فإن التغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات عند نقطة ما، بينما يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس. وليس المقصود بالتغيير تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة سواء اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفاً على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة.

وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته وإنما يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج.

انطلاقاً مما سبق سنحاول في هذا الفصل الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالتغيير التنظيمي وما أهميته بالنسبة للمنظمات في ظل التحديات الحالية؟

- ما هي مراحل، استراتيجيات، أنواع، ومجالات التغيير التنظيمي؟

- ما الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير؟

- هل تعتبر مقاومة التغيير التنظيمي دائماً أمرًا سلبيًا يجب التعامل معه بحزم؟

لم يعد اليوم في مقدور إدارة المنظمة اتخاذ قراراتها في ضوء قواعد جامدة أو سياسات تاريخية أو مجرد استقراء بسيط للأحداث الجارية، بل يجب أن يتوفر لديها الرؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية ووضع سياسات وتصميم الاستراتيجيات المبنية على تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية واستكشاف الفرص والمخاطر باعتبارها الأساس في عملية تكوينها، إن نتائج التغيرات البيئية تؤثر بشكل أو بآخر على التنظيم، وبالتالي لابد من تأثيرها المباشر أو غير المباشر في المورد البشري بكل أبعاده، كما أن العمل على اكتشاف التغيرات ومحاولة التعامل معها أصبح غير كاف بل يجب توقعها أو ربما المبادرة بإحداثها، فالمبادرة هي التي تحقق النتائج الجيدة وليس القدرة على رد الفعل.

لقد تعددت وتنوعت 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.

وفي التنزيل العزيز: {ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرٍ ۖ نِعْمَ أَنْعَمَ هَٰذَا عَلَىٰ قَوْمٍ خَتَمَ يَدُغَيْرٍ ۖ وَآمَنَ بِأَنفُسِهِمْ} (الآية 53 ، سورة الأنفال) ، ومعنى يغيروا ما بأنفسهم، يعني حتى يبدلوا ما أمرهم الله. ويقال تغيّرت الأشياء يعني:

اختلفت، وغيّر عليه الأمر: حَوْلُهُ أما التنظيم لغويا مصدر فعل نَظَمَ، والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظاماً. والتغيير التنظيمي من هذا المنطلق يعني إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين 2 ونظاماً أي جمعه فانتظم أدائه.

ويعتبر التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة، 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 نظام يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها، وكونها تتواجد في نظام خارجي يتكون بدوره من أنظمة فرعية أخرى اشمل (اقتصادية، سياسية، اجتماعية...) فإن التغيير 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 ولضمان 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. حيث ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسياً.

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"

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 سبق على التنظيمات الأخرى"

التعريف الثالث: التغيير التنظيمي هو "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز"

التعريف الرابع: التغيير التنظيمي هو "استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط"

التعريف الخامس: التغيير التنظيمي هو "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته"

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

1 - 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 على التكيف مع البيئة الجديدة، والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال.

2 -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 على أنها وحدة مستقلة عن الأحداث الأخرى تؤثر وتتأثر بما حولها، والمنظمة تعتبر نظاما فرعيا في نظام اكبر هو البيئة الخارجية أو المناخ الخارجي، بمعنى أن جهود التغيير دائمة ومستمرة بهاته التغييرات المتكاملة في البيئة الخارجية، وأن أي تأثير على أي نظام أو فرع فيها يؤدي بالتالي إلى مزيد من التغييرات في فروعها أو نظمها الأخرى، وبالتالي في البيئة الداخلية للمنظمة ككل.

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

4-أن الإدارة الفعّالة للتغيير تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات.

5 -يتم تأسيس المدخلات في برنامج التغيير التنظيمي على ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية

الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

6 -لا تقتصر مسؤولية التغيير على الإدارة العليا فقط، وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بالمنظمة ويتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات على الإدارة العليا من جانب وجميع العاملين بالمنظمة من جانب آخر.

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

2- أسباب التغيير التنظيمي

إن تصاعد معدل التغير أدى إلى وجود حاجة متزايدة لإعادة التنظيم، وعلى المنظمات أن تكون مجهزة للتأقلم الفوري مع الظروف المتغيرة بشكل مستمر، فهو ظاهرة تتجاوز حدود ما يحققه الحاضر وتمتد إلى المستقبل، ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأسباب كما يلي:

أولاً- الحاجة إلى التغيير التنظيمي:

تكمن الحاجة إلى التغيير في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمنظمات اليوم، ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المنظمات تبعاً لظروف معينة، التي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار، فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المنظمات لتحقيق الاستقرار والنجاح، وهو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيير والتطوير، لأن الصفة والسمة المشتركة بين المنظمات المعاصرة، هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغييرات المختلفة في محيطها الخارجي .

وتتولد الحاجة إلى التغيير نتيجة العوامل:

- يمكن القول أن العولمة تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع ميادين الحياة ويساعدها على ذلك تفوقها التكنولوجي والمعلوماتي من خلال النمو المتسارع والانفجار الكمي والنوعي للمعلومات والمعرفة وظهور حدة المنافسة على الإنتاجية والنوعية.
- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول.
- تنمية القدرة على الابتكار: يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون.
- إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم.
- التوافق مع متغيرات الحياة: حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة.
- الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة.
- 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.

ثانيا- أهداف التغيير التنظيمي:

تعتبر محاولة المنظمات إحداث التغيير التنظيمي محاولة لإيجاد التوازن وحفظ استقرارها في وسط التغيرات التي تحدث في المناخ المحيط، فالتغيير التنظيمي لا يأتي بطريقة عفوية وارتجالية. وإنما يكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة ومن أهداف برنامج التغيير التنظيمي نجد:

أ-الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.

ب-يجب أن يهدف برنامج التغيير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة.

ج-لابد للبرنامج من استخدام الطرق المعدة لإحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات

والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكـل المنظمة.

د-يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر 1 الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

هـ-بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين في المنظمة.

ح-تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.

ك-مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

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

3- مصادر التغيير التنظيمي

تظهر الحاجة للتغيير نتاج عوامل داخلية أو خارجية بالنسبة للمنظمة، فالعوامل الداخلية هي تلك تنطلق من احتمالات حدوث اضطرابات تنظيمية، وتشمل تلك المعطيات المتمثلة في محاولات التغيير، مثل تغيير الأهداف التنظيمية، وانخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف، والمناخ التنظيمي غير المواتي، أما العوامل الخارجية فتشير إلى تلك القوى

الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي من شأنها أن تفاقم من عدم اليقين الذي ينبغي أن تواكبه المنظمة، وتشمل التغيير في المعرفة أو التقنية أو الفرص الاقتصادية والإطار الهيكلي للقوى السياسية، والاعتبارات البيئية، والعوامل الإيديولوجية الثقافية . ويمكن تقسيم القوى المرتبطة بالتغيير إلى قوى داخلية وأخرى خارجية. أولاً-القوى الخارجية للتغيير:

تعد القوى الخارجية أكثر تأثيراً في المنظمة من القوى الداخلية لاتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها، وذلك أمر طبيعي نظراً للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمات، لذلك وجه الكتاب والباحثين اهتماماً كبيراً لهذه القوى التي يصعب التحكم أو السيطرة عليها أو التنبؤ بها، وتتعدد هذه المصادر كما هو موضح في الشكل التالي:

1 -البيئة الاقتصادية: وتتمثل في زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق، وانضمام الكثير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC)، كما أن هناك تغييرات في أسعار

1 الفائدة الدولية وفي أسعار العملات التي يتم الاستيراد والتصدير من خلالها تغير معدلات التضخم، تغير قواعد المنافسة، فالانفتاح على الأسواق المتميزة بالحماية يفرض تغيراً إستراتيجياً وهيكلية وثقافياً كبيراً، بالإضافة إلى سياسة خصوصية القطاعات وسياسة إدارة المشروعات على أسس تجارية.

هذه بعض التغييرات الاقتصادية العالمية التي أثرت بشكل أو بآخر في أساليب وأنماط الإدارة في المنظمات، وبالتالي دفعتها من الانتقال من المركزية والنظم البيروقراطية الساكنة التي تعمل بَرَدَةِ الفعل وطرق العمل النمطية إلى نظم أكثر مرونة تتناسب مع

طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية، وبرزت الحاجة إلى ضرورة تبني التغيير كخيار إستراتيجي.

2 - البيئة السياسية والقانونية: وهي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي فالبيئة القانونية تكمن في تغير القوانين أو تعديلها إذ أن هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهئ فرصا ، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية، أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقا مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية. بالإضافة إلى ما تفعله بعض الحكومات من الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر ونتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول مثل إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون العمل، قانون الضمان الاجتماعي، الضرائب، إلغاء بعض الأنشطة ...).

3 - البيئة التكنولوجية: وتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي، حيث يبدو واضحا التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة، كما أحدث التطور التقني في الدول الصناعية تغييرا موازيا في هياكل قوى العامل بها حيث انتقلت من شكلها الهرمي التقليدي إلى منظمات العقول والمعرفة وليس منظمات الأعمال الروتينية، وترتب على ذلك تغير في مناهج التدريب وتغير في معايير الأداء والوصول إلى الجودة الشاملة. ومن أهم التغييرات التكنولوجية التي تدفع لإحداث التغيير التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات الأمر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل بين الدول، وتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات والآلات، وثورة المعلومات التي تظهر من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حتى وصف عصرنا هذا بعصر حضارة المعلومات، وهذا ما نتج عنه تطور في أنظمة المعلومات (الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرار، والأنظمة الخبيرة) وتغيير في نمط التبادل (التجارة 2 الإلكترونية)

ونتيجة لذلك تشد الحاجة للتغيير من أجل توافق أنشطة المنظمات المختلفة وأساليب وطرق عملها مع متطلبات التغييرات التكنولوجية والتكيف معها في مجالاتها كافة.

4 - البيئة الاجتماعية: تتمثل هذه القوى بالعادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك في الاتجاهات وأنماط الطلب على منتجات المنظمة نتيجة التغيير في رغبات وأذواق المستهلكين، وزيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكين، وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضائه.

5 - البيئة الثقافية: حيث تؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين، فثقافة المحيط لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات، وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات كما تؤثر في اتجاهات العملاء وبالأخص في حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويقي وأساليب التعامل مع العملاء.

ثانياً- القوى الداخلية للتغيير:

وقد ينشأ التغيير من مصدر آخر وهو المصدر الداخلي والذي ينتج من القوى الداخلية في المنظمة فالإنتاجية المنخفضة، الصراع، الإضراب، التخريب، معدل الغياب المرتفع، ومعدل الدوران العالي، ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير.

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

ومن القوى الداخلية التي تفرض التغيير ما يلي:

1 -وجود أهداف جديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة (التخلي عن منتج أو إضافة منتج جديد)، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

2 -انضمام أفراد جدد: إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

3 -عدم رضا العاملين: إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين

4 -تدني مستوى الأداء: إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.

5 -إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة: وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير والتحسين المستمر في الأداء ومن المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية كذلك نذكر ما يلي:

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

- التغيير في هياكل العمالة ووظائف العمل وعلاقات العمل.

- التغيير في الإجراءات المتبعة في العمل.

- التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية.

- التغيير في الوظائف الأساسية للمنظمة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد

البشرية.

وفي الواقع العملي غالبا ما يكون هناك عدم انفصال بين القوي الداخلية والخارجية للتغيير، وأن هذه القوي وقوي أخرى سوف تضع كافة المنظمات بشكل عام وبدون استثناء

في موقف صعب جداً لن تستطيع الاستقرار والصمود أمامه إلا عن طريق وضع إستراتيجية واضحة للتغيير والتطوير للوقوف أمام هذه التحديات، أن تتبني أسلوب تفكير جديد يقوم على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمحددات البيئية المحلية والوطنية والعالمية، وتشجيع عملية الابتكار والتطوير داخل المنظمة.

المطلب الرابع: مجالات التغيير التنظيمي

إن مجالات التغيير حظيت بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بالتغيير التنظيمي وذلك لأهميتها، واستجابة أولاً-المدخل الوظيفي:

ويهتم بفلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة، ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى، وتمثل ثوابتها وحركة العاملين فيها.

1 -تغيير رؤية وفلسفة ورسالة المنظمة: الرؤية عبارة عن نموذج فكري للمستقبل الأمثل المرغوب لأي منظمة. ويمكن من خلالها التغيير فهي تلعب دوراً أساسياً في جميع مراحل ودورة حياة المنظمة، وهي تبين أسباب وجودها وتحدد حقل أو حقول مجالات عملها، وتحديد الرؤية الجديدة أو التي تم تغييرها بصفة واضحة ومفهومة للجميع من طرف إدارة المنظمة تساهم في توضيح الهدف النهائي الذي تود المنظمة الوصول إليه من خلال عملية التغيير التنظيمي، وتصبح هذه الرؤية هي الدليل الذي يهتدي به الجميع لتحقيق أهداف المنظمة. وتعتبر القيم التي تؤمن بها المنظمة للوصول إلى أهدافها بنجاح. هامة جداً لأن القيم تمثل الرغبة الداخلية في التطوير وتحقيق الأهداف والسلاح القوي للتنفيذ.

إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضرورياً إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات، أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم

في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصاً يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيوداً يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، أما الأهداف فهي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف.

2 - تغيير الأهداف والإستراتيجيات: تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية، فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة (مثل: التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف)، أو حتى تغيير إستراتيجياتها من توسع إلى انكماش، وإذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال، فإنه يمكن أن تغير من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات، ومثال ذلك أن تقرر المنظمة الدخول مع منظمة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو تتجه إلى الأسواق الدولية.

ثانياً- المدخل البشري:

يعتبر المورد البشري العنصر الحيوي والهام في المنظمة لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها، وبالتالي يركز التغيير على الأفراد بهدف تطوير مهاراتهم، والذي يمكن أن يتم من خلال تفهم وإدراك سلوك الأفراد، ومن ثم العمل على تطويره حتى يتلاءم مع احتياجات المنظمة. إن فاعلية وكفاءة التغييرات المستهدفة تقتزن مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين

في المنظمة، حيث أن إسهام هؤلاء الأفراد من شأنه أن يعزز باستمرار نجاح فاعلية التغيير، إذ أن عدم استجابة الأفراد للتغيير من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة استمرار المنظمة.

إن الأداء الناجح في المنظمة يعني أن هناك توافق بين الأفراد من حيث الأهداف والدوافع والشخصية والقدرات والآمال من ناحية، وبين المنظمة من حيث الأعمال والوظائف والأهداف والتكنولوجيا والإجراءات والعملاء من ناحية أخرى، والتغيير شيء حتمي فالأفراد والمنظمة يتغيران بصورة دائمة، ويسبب هذا التغيير عدم التوافق مما يسبب مشاكل في الأداء وانخفاض في الرضا عن العمل، وهنا يجب إجراء يشمل التغيير الأفراد لكي نعيد التوافق والالتزان بين الأفراد والمنظمة.

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

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

2 - 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 المجالات التالية:

1 - المهارات والأداء: ويستخدم لذلك ثلاث مداخل:

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

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

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

2 -الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات: لعل أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هي مجالات التغيير في قيم واتجاهات وسلوكيات العاملين، حيث أن إدارة الآلات والموارد تختلف عن إدارة البشر، فالآلات ليس لها أحاسيس ومشاعر أو انفعالات أو شخصية بعكس الأفراد، وهذا ما يجعل الأفراد أحد موارد المنظمة خاصة. كما أنه مهما تعاظم دور الآلة يظل الفرد هو المبتكر والمخطط والمشغل، وتظل قدرات الأفراد ومعنوياتهم ومستويات إنتاجهم رهنا بسلامة إدارتهم، ومهما توفرت للمنظمة مؤهلات الموقع الممتاز وكفايتها من الأموال وأعلى مستوى من التجهيزات، يظل نجاحها رهنا بتوفر الأفراد المناسبين من حيث الكم، ومن حيث القيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات.

ثالثاً-مدخل الهيكل التنظيمي:

وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها".

ويتكون الهيكل التنظيمي من (تصميم العمل والتخصص، التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة، التنفيذيون والاستشاريون)، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال "التغيير الهيكلي أو البنائي"، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن ابهال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية اصطلاح "إعادة التنظيم"، أي إعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن

أي خلل موجود ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملائمة للأهداف والتطوير والبيئة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد لمختلف الأنشطة وعلاقاتها التنظيمية، ومن أمثلة ذلك تحول المنظمة من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصفوفي.

كما أن الحكومات قد تلجأ إلى الإصلاح الإداري بمعنى "إصلاح العيوب والأخطاء ومحاولة الوصول إلى وضع أفضل للمؤسسات العمومية".

ويرى "السلمي" أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات، ومع سرعة التغيير والحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الجديدة وغير المتوقعة، فإن الكثير من الباحثين يرون أن الهياكل التنظيمية تتميز بالوقتية وكثرة اللجان أو مجموعات العمل التي تحتاج إلى قدر من التنسيق والتعاون بينها، حيث أن تلك ابهموعات تعمل على أساس متناسق الأجزاء (عضوي) بدلا من العمل بصورة روتينية خالية من التفكير أهم العوامل التي توجب التغيير في الهيكل التنظيمي:

وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي ظهر بعد إقراره مثل زيادة عدد المستويات الإدارية دون مبرر، زيادة نطاق الإشراف، عدم إتباع مبدأ التخصص، التوزيع الجغرافي غير الملائم.

□ إعادة التنظيم منعاً لتصرفات إدارية غير مرغوب فيها كإساءة استخدام السلطة، وعدم صلاحية الإداريين لمراكزهم وعدم قدرتهم على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

□ تغيير المعايير والأسس التي اعتمدتها المنظمة مثل اكتشاف أساليب عمل جديدة وإدخال آلات حديثة مما يتطلب تغييراً جذرياً في الهيكل التنظيمي.

□ تغيير ظروف المنشأة الاقتصادية كأن تمر في فترات من الانتعاش أو التراجع أو تغيير الالتزامات القانونية مما يتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لمواجهتها.

□ حدوث تغيير في أهداف المنظمة.

رابعاً- المدخل التكنولوجي:

وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه 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 أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداع معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز سبق على غيرهم من المنظمات المنافسة.

و"التكنولوجيا" لفظة مُعَرَّبَةٌ تعني "التقنية"، وتعبر على أنواع المعرفة الفنية والعملية والتطبيقية التي يمكن أن تسهم في توفير الوسائل والمعدات والآلات والأجهزة الميكانيكية والإلكترونية ذات الكفاءة العالية والأداء الأفضل، مما يوفر على الإنسان جهده ووقته ويحقق للمنظمات أهدافها.

ولا شك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة، وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهمة بالتكنولوجيا والمنظمات وهما:

الاتجاه الأول: وهو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.

الاتجاه الثاني: يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل

التنظيمي.

وينطوي على ذلك أن تقوم المنظمة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي في الطرق والوسائل والإجراءات، مما يولد طرقاً ووسائل وإجراءات جديدة بفعل هذا التغيير، ويكون التغيير ذا آثار ظاهرة على السلوك الفردي والجماعات وكذلك على الهيكل التنظيمي داخل المنظمة، وقد يكون ذلك عندما تقوم المنظمة بإدخال أسلوب أو طريقة، أوخط إنتاجي، أو

معدات، أو الآلات في العمل بحيث يحدث ذلك تغييراً في بيئة العمل فمثلاً الآلة الجديدة تغني عن خمسة عمال يقومون بالعمل ضمن خمس مراحل وتختصر تلك الآلة ذلك لوحدها كما يمكن للعلاقات الاجتماعية أن تتغير، فقد يتطلب التغيير التكنولوجي النقل أو الاستغناء عن بعض العاملين.

كذلك يرتبط بالتغيير التكنولوجي الأمان الوظيفي، والذي يتضارب مع التغيير التكنولوجي لما قد يشكل من مخاطر مادية في الأجور والرواتب والمكتسبات الشخصية، وكما أن الترقيات وظروف العمل يمكن أن تتأثر بهذا التغيير، فإن أنماط الوظيفة ومحتواها قد يتأثران بالتغيير التكنولوجي.

خامساً-مدخل عبر تغيير الترتيبات المادية:

ويشمل تغيير الترتيبات المادية، تغيير المسافات والترتيبات في موقع العمل، كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيداً عن العشوائية وأن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار 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، كما يمكن للإدارة أن تغير كمية وأسلوب الإضاءة ودرجات الحرارة ومستويات الضوضاء بالإضافة إلى تغيير الأثاث والديكور.

بعد استعراضنا لأهم مجالات التغيير التنظيمي، فإننا نستطيع استنتاج ما يلي:

- أن أي تغيير في أحد هذه ابهالات يستلزم بالضرورة إحداث تغيير بابهالات الأخرى.

- رغم أننا حاولنا حصر جميع مجالات التغيير فإن ذلك لا يعني انحصار مداخل

التغيير في هذه المجالات فقط بل هناك العديد من ابهالات الأخرى.

- يمكن للقيادة في المنظمة أن تحدد المدخل الأساسي لإجراء التغيير بناءً على فهم وإدراك مجموعة التغييرات المؤثرة في حياة المنظمة وكيفية التعامل معها والتأثيرات المتبادلة بين تلك التغييرات.
- رغم أهمية كل مجال من هذه ابهالات إلا أن أهم هذه ابهالات في نظرنا هو التغيير الذي يشمل الأفراد.

4- أنواع التغيير التنظيمي

يعتمد نجاح التغيير من عدمه بشكل كبير على فهم طبيعة وأنواع عمليات التغيير، فهناك عدة أنماط وأشكال من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف، وهي على النحو التالي:

1 أولاً- حسب نوعية الاستجابة للتغيير

1 -التغيير استجابة لظروف خارجية: تباشر الإدارة في التغيير على مستوى التنظيم عند حدوث تغييرات خارجية تجعل الاستمرار في الأداء والعمل بنفس الطريقة السابقة أمراً متعذراً، إذ تستجيب الإدارة لهذه التغييرات الخارجية بدرجات مختلفة من الحماس والالتزام بحسب شدة ارتباطها بعملياتها، لكن هذا النمط من التغيير قد لا يجد طريقه للتطبيق الكامل ويظل في صورة شعارات أكثر منه تغييراً حقيقياً.

2 -التغيير التماساً لحل مشكلات ذاتية: يحدث هذا النمط من التغيير بمبادرة من الإدارة كمحاولة لحل بعض المشكلات الذاتية للتنظيم، قد تتعلق هذه المشاكل بجانبين هامين هما:

- قدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة به.
- ضعف بعض عناصر التنظيم وعدم توافقها مع العناصر الأخرى.

- 3 - التغيير بهدف السيطرة على المناخ أو جزء منه: ويهدف التغيير في هذه الحالة إلى تمكين المنظمة من السيطرة على بعض جوانب المناخ وإخضاعها للتعامل وفقا لما يرتضيه التنظيم، وهذا النمط من التغيير أصعب الأنماط واعقدها لسببين هما:
- أن التغيير والتطوير يتجه في الأساس إلى محاولة السيطرة على سلوك بعض الأفراد أو جماعات العمل الذين لا يملك التنظيم السيطرة الكاملة عليهم.
 - أن تحقيق هذه السيطرة من طرف المنظمة قد يعرضها للصراعات والتناقضات مع المنظمات الأخرى.

ثانيا- حسب شكل التغيير:

وفي هذه الأنواع يأخذ التغيير الصور التالية:

- 1 - التغيير الشامل والتغيير الجزئي: يقصد بالتغيير الشامل كافة أو معظم القطاعات في المنظمة، بينما التغيير الجزئي يقتصر على جانب واحد كتغيير الآلات والأجهزة والذي يؤدي أحيانا إلى عدم التوازن داخل المنظمة بسبب أن بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة والذي من شأنه أن يؤدي إلى تقليل فاعلية عملية التغيير.
- 2 - التغيير المادي والتغيير المعنوي: التغيير المادي كتغيير الأجهزة والمعدات (التكنولوجيا)، بينما التغيير المعنوي يهدف إلى تغيير سلوك العاملين الاجتماعي والنفسي والتغيير في طرق أداء العمل.
- 3 - التغيير السريع والتغيير التدريجي: يعتمد ذلك على سرعة عملية التغيير وحدته، وعادة ما يتصف التغيير البطيء (التدريجي) أنه أكثر رسوخا من التغيير السريع، ولاشك أن درجة السرعة تعتمد بشكل كبير على طبيعة الظروف التي تعتبر المحدد الرئيسي لسرعة عملية التغيير في المنظمة.

ثالثا- حسب البعد الزمني:

أما أنواع التغيير من حيث البعد الزمني يمكن تصنيفها في ثلاث فئات:

1 -التغيرات الظرفية الصغرى (CHAPOMI)

: نجد في هذه الفئة إما أفعالا على المدى القصير بدون أثر مستمر، أو ذات تأثير ضعيف الأهمية، أو ذات مدى قصير وجد محدود، كما يمكن أن يتعلق بعدد قليل من الأفراد، رغم ظرفية هذه التغيرات، إلا أنها يمكن أن تكون ذات آثار مهمة على السير اليومي للمؤسسة بتراكمها، كما يمكن أن تكون بناءة مقارنة بالأهداف الأخرى حتى وإن اختلفت مستويات التدخل.

2 -التغيرات الظرفية الكبرى (CHAPOMA)

يتعلق هذا الصنف بالأفعال الجديدة كما يتعلق بتحويل الأنظمة والقوانين في المنظمة إضافة إلى عمليات السير اليومي، ويعتبر هذا النوع من التغيرات أفضل الحالات. وذلك لكونه يكشف لنا عن الآثار الإيجابية الدائمة في الجانب الاجتماعي والاقتصادي. كما يعتبر القاعدة التي يقوم عليها التغيير الدينامي، فهو إذن استثمار حقيقي وذو آثار دائمة.

3-التغيرات المستمرة (CHAPER)

يتعلق هذا النوع بعملية مبرمجة ومقيدة بأفعال التغيير الظرفي الكبير، فكلاهما يسير في نفس الاتجاه أو في نفس المعنى، وتغيير العمليات الخاصة بهذا الصنف من التغيير محور الإستراتيجية الداخلية للمنظمة.

و مهما كان نوع التغيير المطلوب تحقيقه، فإن هناك بعض المتطلبات للتأكد من أن عملية التغيير تحقق الأهداف المرجوة منها وهذه المتطلبات هي:

- الحفز على التغيير وتهيئة العاملين بالمنظمة لتقليل درجة المقاومة لديهم عند حدوثها، وهذا يتضمن أيضا إيجاد بيئة مناسبة للتغيير والتي بواسطتها يشعر الأفراد والمنظمات بحاجتهما للتغيير، حيث يعد التحفيز على التغيير من العناصر الهامة

والضرورية نظرا لأن بعض الأفراد لا يرغبون عادة في التغيير وأن الوضع الراهن يكون هو الأفضل بالنسبة لهم.

- إيجاد رؤية مستقبلية للمكانة التي يجب أن تكون عليها المنظمة، حيث يساعد تكوين الرؤية المستقبلية للمنظمة في تحديد الاتجاه بالنسبة للتغيير، وتمثل هذه الرؤية العنصر الأساسي في التنبؤ بالتقدم والتطوير المراد تحقيقه، وكذلك تزيد من درجة التزام العاملين في المنظمة بالتغيير من خلال تزويد أعضاء المنظمة بالهدف المشترك وأهمية الالتزام بتحقيقه.

- زيادة دعم الدولة للتغيير. حيث تتكون المنظمات من أفراد ومجموعات لديهم السلطة والنفوذ إما الإحداث التغيير المنشود أو عرقلة هذا التغيير وإعاquته، ولذا يجب على الأجهزة المسؤولة عن التغيير أو القائمين بالتغيير اكتساب الدعم اللازم لتحقيق وتنفيذ التغيير.

- إدارة عملية التحول من الوضع الراهن إلى الوضع المطلوب تحقيقه في المستقبل، كما يتضمن إعداد خطة الإدارة أنظمة التغيير، مثل تخطيط وتصميم الهياكل الإدارية الخاصة بالمنظمة أثناء فترة التحويل.

- تدعيم القوة الدافعة للتغيير والتي من المتوقع استخدامها لحدوث التغيير، وهذا يتضمن توفير الموارد المطلوبة من مادية وبشرية لتنفيذ التغييرات المطلوبة، وإنشاء نظام دعم للأجهزة المسؤولة عن التغيير، وإعداد وتنمية الكفاءات والمهارات وكذلك دعم وتشجيع السلوكيات الجديدة اللازمة لتنفيذ هذه التغييرات عن طريق ربط نظام الحوافز بأنماط السلوك المرغوب فيها.

- ملائمة المعلومات، وكذا التحديد الدقيق للفضاءات والعناصر الفاعلة، بفضل تكنولوجيا الإعلام والاتصال (تطبيقا ومتابعة) يمكن قيادة التغيير في المنظمة، كما يمكن القول أن المعلومات تساهم بشكل أساسي ومهم في تحقيق التوازن بين التغيير والاستمرارية.

- توفير نظام رصد (أو يقظة)، ونظام ذكاء اقتصادي في المنظمة.

- وجود قيادة تتوفر على قدر معتبر من الكفاءة في محالات التخطيط والتوجيه والتنسيق والرقابة، وهو ما يعتبر شرط أساسي في تحقيق الفعالية في تسيير التغيير، ذلك أن الشروط السابقة له تتوقف على مستوى توفر هذا الشرط المحوري.

إن توفير هذه المتطلبات يقع على عاتق القيادة الإدارية في المنظمة، والقليل منها يستطيع أن يدركها وينجح في توفيرها، وفي هذا الصدد يؤكد (Main & Wind) (أنه من الصعب أن توجد منظمات تعمل في الوقت الحاضر كما كانت تعمل في الثمانينات، لأن الكثير يحاول التكيف والتعامل مع التغيير والتطور السريع، إلا أن القليل منهم استطاع أن ينجح في ذلك، ويرجع السبب الرئيسي في إخفاق الكثير منها إلى أن القياديين في تلك المنظمات لم يستطيعوا توفير المتطلبات الرئيسية لعملية التغيير والتعامل معه بالشكل الصحيح.

5- 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 ابهال تسهل الاستفادة من التغيير، ومن هذه المحاولات ما قدمه كيرت ليون (Lewin Kurt) سنة 1951 في محاولته لتحديد مراحل التغيير التنظيمي، والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تتاسب ظروفهم

ويصف "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 توازن

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).

المرحلة الأولى المرحلة الثانية المرحلة الثالثة

إذابة الجليد التغيير إعادة التجميد

- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير

- تقليل مقاومة التغيير

- تغيير الأفراد

- تغيير الأعمال

- تغيير البناء التنظيمي

- تغيير التقنيات

- تعزيز النتائج

- تقييم النتائج

- إجراء تعديلات بناءة

أولاً- 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.

. وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بالتغيير ويسهل تلك العملية.

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 والرغبة لعمل شيء جديد، والتوصل إلى عدم جدوى وفعالية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

- 1 - منع أي مدعّمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.
- 2 - انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والبخس من القدر أو الحط من القيمة.
- 3 - إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

4 -نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامه الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتا إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكله المعينه.

5 -تغيير بعض الظروف المحيطه بالتصرفات السيئه، 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.

ثانيا - 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 -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.

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 -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.

ثالثا- 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، 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.

1 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.

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

3 -بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاح عمليات التغيير.

4 -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 ودراساتها وتحليلها واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومروّسين، والتعرف على اتجاهاتهم وردود الفعل عندهم التي تكون مؤيدة ومساندة أو مقاومة ومعارضة له.

المطلب الثالث: البعد الاستراتيجي للتغيير التنظيمي

تعتبر عمليات بناء إستراتيجيات التغيير من المهام الرئيسية المنوطة بقيادة التغيير، حيث من خلالها يتم التعرف على المراحل التي يتم إتباعها في ذلك، وبالتالي متابعة التطور الذي يحدث خلال كل مرحلة من مراحل التوجه نحو التغيير، وحسب أخصائي التغيير، فإن التغيير الاستراتيجي يتطلب تغييرات نوعية، وليس تغييرات عادية ودورية.

هذه التغييرات تتطلب التطوير في تنظيم المنظمة ككل مع دمج الاستراتيجيات في عملية التغيير والهيكل والتقنيات المستخدمة ونظام المعلومات ونظام الموارد البشرية. لهذا فإن البعد الأهم للتغيير الاستراتيجي هو حجمه وأهميته. وكثير من البحوث في هذا ابهال توضح أن التغيير الاستراتيجي هو تغيير متعلق بأهمية وحجم التغيير الذي تنوي المنظمة القيام به.

أولاً- إدراك الحاجة والدوافع للتغيير التنظيمي:

إن أولى خطوات عملية إعداد إستراتيجية التغيير تتمثل في إدراك المديرين الإستراتيجيين أو قادة التغيير لمدى الحاجة إلى التغيير، وهو يمثل حالة من الوعي بالحاجة للتغيير. ويتحقق من خلال تحليل المديرين للوضع الحالي للمنظمة ومدى ملاءمته للظروف البيئية الخارجية وللظروف الداخلية .

حيث تكون أحيانا هذه الحاجة واضحة، وذلك عندما ينشأ الصراع بين الأقسام، أو عندما يتمكن المنافسون من تقديم منتج يتفوق بوضوح على كل ما تقدمه المنظمة من منتجات، كما يجب أيضا هنا معرفة مصادر التغيير، ومن كذلك الضروري أن يتوافر لدى المنظمات الدافع الذاتي لإحداث التغيير، فإذا لم يعتقد أعضاء المنظمة بحتمية التغيير فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه، وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه. وتتوقف أساليب تحقيق هذا الإدراك والاقتران على خصائص ومتطلبات الموقف الذي يتم فيه إعداد خطة وبرامج التغيير كما أن تقدير الحاجة للتغيير تتمثل في تحديد الفجوة التي تفصل بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد أن تحققه أو بين توقعات وطموحات المنظمة وموقعها الحالي.

ثانياً-إعداد إستراتيجية التغيير:

تتضمن هذه المرحلة إعداد إطار متكامل ومتربط لتخطيط وتنفيذ عملية التغيير، وتتمثل في:

1 -اختيار الفريق المسئول عن عملية التغيير: من الأهمية أن تتم جهود التغيير بالاستعانة بخبرات فنية وتنظيمية على مستوى عال من الكفاءة، أو الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة أو من خلال مزيج من الخبراء الداخليين والخارجيين معا. ثم يتم تحديد العلاقة بين الفريق وإدارة المنظمة التي يجب أن تبنى على الثقة والتعاون والتحديد الواضح للأدوار المطلوبة من كل منهم، فالتغيير الناجح يتطلب فرقا تتكفل بالعمل تمكن المنظمة المقبلة على التغيير من تحقيق مكاسب قصيرة الأجل وإدخال الأفكار الجديدة ضمن المنظمة.

وفيما يلي أهم مميزات فريق التغيير الفعال:

- عدد كاف من الأشخاص الأساسيين في المنظمة يدعم التغيير.
- أن يكون لدى كل عضو من أعضاء الفريق حس عميق بعدم قبول الوضع القائم.
- أن يكونوا على اتفاق تام حول الرؤية المستقبلية كشرط أساسي.
- أن يضم الفريق المتحالف أفرادا مختلفين بالنسبة لمهارة الأداء والخبرة في العمل وغير ذلك، كي يصبح بإمكان الفريق الخروج بقرارات غنية بالمعلومات ومتميزة بالذكاء.
- يتمتع الفريق بالسمعة الجيدة داخل المنظمة، وأن يكون لهم احترامهم الكبير، وأن تؤخذ قراراتهم على محمل الجد.
- تكون لدى أعضاء الفريق القدرة على إدارة الموارد الرئيسية في المنظمة كالوقت والمال والناس، وأن يكون لدى الفريق الاستعداد التام أن يركز هذه المصادر في خدمة جهود التغيير.

- تقع على الفريق مسؤولية منح الحوافز وتوقيع العقوبات، وأن تتوفر لديهم العزيمة على استخدام هذين الإجراءين لدعم التغييرات السلوكية اللازمة لتحقيق الرؤية المنشودة.
- يكون هذا الفريق قادرا على عقد اللقاءات الخاصة مع الأفراد أو الجماعات المؤثرة على عملية التغيير.

- التزام الفريق بالتواجد دائماً عندما تشتد الأمور، وعليهم أن يدركوا أن التغيير سوف يستنفد القوى ويحتاج إلى تقديم التضحيات، وأن يوافقوا على رفض الإجراءات والحلول المؤقتة التي سوف تتعارض مع الأهداف البعيدة للتغيير.

2 - تحليل وتشخيص بيئة المنظمة: يجب أن تبنى عملية التغيير على التشخيص وتحديد العلامات المميزة ونظم المعلومات والحوافز الفعالة، ويقصد بعملية التشخيص التوصيف التفصيلي الدقيق للوضع القائم بالمنظمة، وما يشتمل عليه من فرص أو مشكلات وتعريفها وتحديد حجمها ومظاهرها واتجاهاتها ونتائجها كما يقوم الفريق المسئول بتحديد وتشخيص المحيط الخارجي، وتحديد النقاط أو التغيرات التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة، وتلك التي يمكن أن تكون عائقاً في تطورها. لغاية استخدامها في عملية صياغة الإستراتيجية.

3 - تحديد أهداف عملية التغيير: إن المبدأ الذي تقوم عليه هذه الخطوة هو معرفة ماذا نستطيع فعله وليس ماذا نريد، فيجب أن يتسم الهدف بالواقعية، أي أن يراعى عند تحديده الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة، وفضلاً عن الوضوح والدقة والمرونة والقابلية للقياس، كما تتوقف فعالية عملية وضع إستراتيجية التغيير بدرجة أساسية على تحديد وتوصيف أهداف هذه العملية بدقة ووضوح، والتي قد تتمثل في واحد أو أكثر من الأهداف التالية:

- تحقيق التوافق والانسجام بين المنظمة ومحيطها.
- تفعيل الدور الذي تمارسه المنظمة في البيئة المحيطة، من خلال زيادة تأثيرها تفاعلها مع تلك البيئة.
- تحقيق التناسق الفعال بين أجزاء الأنظمة، وزيادة نطاق التعاون فيما بينها كمنظومة متكاملة.

- زيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة، من خلال تطوير مجالات وأنواع ومستويات السلطات والصلاحيات.

4 -تحديد مجالات وأولويات التغيير: كما سبق تناوله فإن مجالات التغيير تتمثل في المداخل الخمسة الأساسية التالية: المدخل الوظيفي، المدخل الإنساني، المدخل الهيكلي، المدخل التكنولوجي، مدخل الترتيبات

5 -اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير:

- التغيير الشامل: أو ما يدعى بإعادة النظر الكاملة في الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة. يستهدف تحقيق النتائج المطلوبة بالتعامل مع جميع ابهالات والعناصر المطلوب تغييرها في آن واحد. ويحصل عادة عندما تقوم المنظمة بالاندماج مع المنظمة أخرى أو شراء المنظمة أو حصة أخرى في نفس القطاع، ومثل هذه العمليات يكون معقداً وخاصة في حالة الاندماج بالكامل، فالمنظمة المشتري لا تحصل فقط على منتجات وأسواق جديدة، بل هي تواجه أيضاً مشاكل قانونية وتعقيدات تطوير هيكل تنظيم إداري جديد، فضلاً عن الحاجة إلى توفيق بين الثقافتين المختلفتين للشركتين.

- التغيير المرحلي: ويتضمن تقسيم ابهالات والتغييرات المطلوب إحداثها بالمنظمة على عدة مراحل، وبعد نجاح المراحل الأولى يتم الانتقال إلى المراحل التالية لها. ويشمل تغييرات عادية في أساليب العمل التي تتبعها المنظمة وخاصة الأساليب التسويقية المستخدمة لاجتذاب العملاء، فمثلاً تغيير في أساليب الإعلان وطريقة تغليف المنتجات واعتماد استراتيجيات تسعير مختلفة واعتماد تغيير الموزعين وأساليب التوزيع والتطبيق يتطلب قيام المنظمة بتنسيق نشاطاتها وعملياتها مع الوسطاء أو المستهلكين بالإضافة إلى التنسيق مع إدارة الإنتاج.

- التغيير التدريجي: ويتم هنا البدء بإحداث تغييرات بسيطة، وبعد إقناع والتزام أعضاء

المنظمة بتلك التغييرات، يتم التوسع في عملية التغيير. 1

6 -وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير: يجب أن يتم وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير من خلال تحديد التكاليف المطلوبة لهذه العملية، والتي تشمل على تكلفة المتطلبات اللازمة لعملية التغيير، والتي تختلف باختلاف الأسلوب المتبع في إحداث التغيير ومتطلبات التثقيف والتحفيز للأفراد لزيادة تعاونهم لإنجاح عملية التغيير.

ولنجاح التغيير الاستراتيجي، يجب أن تتضمن عملية التغيير ميزانيتين منفصلتين، الميزانية الأولى تعتبر ميزانية عملية، تتضمن الأموال اللازمة للسير العادي للأعمال الجارية، وهو يمثل عادة 80% إلى 90% من مجموع المصاريف. ويجب دوماً وضع تلك الموازنة مع وضع سؤال جوهري "ما هي أقل ميزانية ممكنة التي تحقق لنا الاستمرارية في العمل". أما الموازنة الثانية التي يضعها قيادة التغيير فهي توجه لمواجهة المستقبل. هذه الميزانية تبقى ثابتة وهي لا تمثل سوى 10% إلى 12% من المصاريف الكلية. وهذا يطبق سواء على 1 المنظمات الصناعية أو التجارية أو الخدماتية.

7 -اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير: توقيت التغيير هو اختيار الوقت المناسب للتغيير وتحديد 2 نطاقه، ومن الأهمية أن يتم تحديد التوقيت المناسب والظروف الملائمة لبدء أعمال التغيير، ويشمل ذلك توقيت تنفيذ الدراسات اللازمة لعملية التغيير وتوقيت البدء في تنفيذها وتوقيت الانتقال من مرحلة إلى أخرى.

ثالثاً- تحديد وتصميم بدائل التغيير:

على ضوء ما انتهت إليه مراحل الإعداد والتخطيط لبرنامج التغيير، تبدأ عملية تصميم البدائل والاختيار فيما بينها، ويجب أن تشمل هذه العملية ما يلي :

- القيام بعملية التثقيف والتدريب والتعليم.
- تقييم الاستشارة والنصح والإرشاد.
- التقويم والتزويد بالبيانات والمعلومات.
- حل المشكلات وإزالة القيود والصعوبات.

- تدعيم فرق العمل، والتشجيع على العمل الجماعي.

رابعاً- تنفيذ عملية التغيير:

لفهم تنفيذ التغيير الإستراتيجي، يجب وضع كل من الإدارة والتعامل مع الأفراد في بؤرة الاهتمام، لأن

تنفيذ التغيير يهدف إلى تحقيق مجموعة نتائج محددة مسبقاً ومرغوباً فيها. وينبغي في هذه المرحلة مراعاة ما

يلي:

- تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ أعمال التغيير المستهدفة.

- تهيئة المناخ الملائم لتطبيق إستراتيجية التغيير.

- تحديد قنوات واضحة للاتصال الفعال في كل الاتجاهات داخل المنظمة، للتعرف

على النتائج، والوقوف

على العقبات التي قد تعترض عملية تنفيذ التغيير المستهدف.

خامساً- المتابعة والتقييم:

تشمل هذه المرحلة رصد وتحليل النتائج والفرص، والمعوقات المرتبطة بتنفيذ أعمال

التغيير، والتعامل معها

1 بالشكل الذي يعمل على نجاح إستراتيجية التغيير.

المطلب الرابع: إستراتيجيات إحداث التغيير التنظيمي

لإحداث التغيير في منظمات الأعمال وضمان نجاح جهود التغيير، فإنه يمكن

استخدام الاستراتيجيات الآتية:

أولاً- إستراتيجية المشاركة والإقناع:

- 1 -إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق: وتتم عن طريق إشراك العاملين بشكل واسع في عملية التخطيط للتغيير، والسماح لهم بلعب دور في تحديد مجالات التغيير وطريقة تنفيذ هو غالبا ما يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير متدنية في المنظمة.
- 2 -إستراتيجية المشاركة المركزة: وتتضمن إشراك نخبة معينة من الأفراد المهمين والمؤثرين في المنظمة نظراً لعدة أسباب منها: ضيق الوقت أو كبر حجم العاملين مما يصعب عملية إشراكهم كلهم وغالباً ما تستخدم في أجواء مقاومة منخفضة ودرجة إلحاح عالية على التغيير.
- 3 -إستراتيجية أسلوب الإقناع (التوعية): ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فيحاول قائد التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف، وتنمية الولاء للتغيير الذي تنوي إحداثه، بحيث يصبح الأفراد قابليين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من مقاومته، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.
- 4 -إستراتيجية البراعة القيادية: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المنظمة في أزمة فيبادر أحد الأفراد القياديين والذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له مع ضرورة التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب.
- 5 -إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المنظمة في أزمة، وجميع العاملين في المنظمة يدركون هذه الأزمة مع مقاومة منخفضة، هنا القائم على التغيير سيفكر أن الناس يحملون فكراً عقلانياً، وأن العقل هو الذي يقودهم إلى تصرفاتهم وقراراتهم وسوف يظن أنه بمجرد أن يعرض عليهم المزايا التي سيحصلون عليها من هذا التغيير المقترح فمنطقهم وعقلانيتهم ستؤدي بهم إلى قبوله، هنا نظرية التغيير تقوم

على إيصال المعلومات والرؤى والتمسك بالمصالح التي ستنتجر من وراء هذا التغيير المقترح، خاصة للأفراد الذين هو بصدد إقناعهم، وهو متأكد أنهم سينضمون إلى فكرته إذا استطاع إقناعهم بمنطقيتها.

ثانيا- الإستراتيجية الإكراهية أو القسرية:

1 -إستراتيجية أسلوب الإجبار: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير، وهناك مقاومة عالية للتغيير، ومفاد هذه الإستراتيجية البدء بتنفيذ عملية التغيير من دون الرجوع إلى أي من العاملين، ولكن مع إجراء الاتصالات اللازمة معهم لتوضيح الأهداف المشتركة.

2 -إستراتيجية الإلزام: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة للتغيير مرتفعة، إلا أن المنظمة في هذه الحالة ليست في أزمة، وهنا يوصى بإتباع أسلوب الإجبار، بسبب عدم توفر متسع من الوقت لإتباع أسلوب المشاركة الواسعة النطاق أو الإقناع، وهنا يجب على قائد التغيير أن ينفذ حالة التغيير محققا الإتحاد.

بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية بحيث يطمئن إلى ما يحاول العاملون إنجازه ولما يراد إحداثه من تغيير.

3 -الإستراتيجية الديكتاتورية (القسرية): حيث يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الأفراد ويتم تنفيذه بالقوة ويتم كذلك التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة، ولكنها غير مقبولة وغير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء العاملين ودعمهم للتغيير.

على الرغم من أنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية وهذا نظرا لارتباط التغيير بطبيعة الموقف، والظروف هي التي تحدد ذلك. كما يمكن

المزج بين أكثر من إستراتيجية وتطبق في الميدان، كما أن هناك ظروفًا تستدعي ضرورة استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير.

من خلال ما سبق يمكن القول أن كل إستراتيجية من الاستراتيجيات تستخدم إما للحد من مقاومة التغيير أو للمساعد في تأييده، وقد تكون من أنجع الاستراتيجيات للحد من التغيير أتباع أسلوب المشاركة والإقناع، حيث أثبتت العديد من الدراسات التطبيقية وتجارب الشركات أهمية مشاركة العاملين وإيجاد القناة لتأييد التغيير وللمقاومة. وقد تأخذ المشاركة العديد من الأوجه (كالمشاركة في فرق العمل، الندوات، المقابلات، الاستقصاء)، وترتبط تلك الاستراتيجيات بعملية التشخيص التي تقوم بها المنظمات عادة للتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر، فعملية التشخيص توفر للقيادات أبعاد أساسية مهمة إما للبدء بتنفيذ التغيير أو التأجيل لمعالجة نقاط الضعف أو التغلب عليها، ويرتبط اختيار الإستراتيجية بتوفر المتطلبات الأساسية لعملية التغيير (التنظيمية، الفنية، البشرية، المالية)، وقد تلجأ المنظمة لإستراتيجية خاطئة في حالة عدم توفر المقومات الأساسية للتغيير، فعامل الوقت والتكاليف والآثار المحتملة عناصر أساسية وجوهرية لاختيار الإستراتيجية الملائمة.

خلاصة الفصل:

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

ومن خلال تطرقنا في هذا الفصل للمفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي ودواعيه وردود فعل الموارد البشرية اتجاههما وكيفية تقليلها، وأهمية الموارد البشرية في تعزيزه وإنجاحه، وجدنا 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 أهميتهم ودورهم في اتخاذ ووضع القرارات داخل المنظمة.

وكما رأينا فإن المنظمة عادة عند قيامها بعملية التغيير التنظيمي، فإنها تواجه مقاومة شديدة وخلافات كبيرة من طرف الأطراف المعنية به، ويتعذر تجنب تلك الخلافات لأن أهداف وقيم واحتياجات الجماعات والأفراد لا تتوافق دائما، فقد يكون الخلاف سمة من سمات التنظيم السليم وقد يكون الاتفاق التلقائي على كل شيء سمة غير طبيعية، وهنا يأتي دور القيادة في عملية التغيير حيث تسعى لإيجاد حل حقيقي للخلافات وتفسير الغموض في عملية التغيير التنظيمي.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

- 1- مفهوم الأداء.
- 2- محددات الأداء الوظيفي.
- 3- أنواع الأداء.
- 4- أبعاد الأداء.
- 5- إجراءات تحسين مستوى الأداء.

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد اجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها ، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة . من خلال الوصول الى تلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكنها استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ضمن إطار نشاطها سواء كان محليا أو إقليميا أو دوليا، ومن ثم تحقيق أهدافها المحددة، ويمكن تصنيف هذه الموارد في ثلاث مجموعات تشمل الموارد المادية مثل المباني والمعدات والتكنولوجيا والأرصدة

المالية، والموارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية.....الخ والموارد البشرية والتي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين. هذه الأخيرة أي الموارد البشرية تزايد الاهتمام بها وتنظيمها، من خلال إدراك مدراء الشركات إن العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطة وأعمال المنظمة، فالإنسان هو الذي يخطط، وينظم، ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من اجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المنظمة من خلال نشاطها سواء كان اقتصادي أو خدماتي وبالتالي أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات وبالتالي تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه، فان كان أدائهم جيد فعال، أكيد يعطي للمنظمة ميزة تنافسية في السوق ويضمن لها التميز والاستمرارية في نشاطها ويعطي لها مكانة عالية ضمن انجح المؤسسات ، لان عالمنا اليوم يتميز بالمنافسة الشرسة بين كل المنظمات كل في مجال نشاطه في الحفاظ على المكانة التي تضمن لها الاستمرارية في النشاط والرقى في الأعمال .

وهذا لا يتأتى لكل منظمة تسعى الى النجاح في أعمالها ما لم تمتلك القدرة على الاستجابة الى التغيير أو التعامل الفعال مع كل القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية، ويمثل المورد البشري من خلال أدائه الوظيفي احد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المنظمات من اجل البقاء والنمو، إذن يمكن القول أن المورد البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة .

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق بإسهاب الى الأداء الوظيفي للفرد، من خلال تعريفه معرفة عناصره، محدداته، أبعاده، كما نسلط الضوء على عملية تقييم أداء الأفراد العاملين القائمين على هذه العملية وكذلك إبراز طرق تقييم الأداء التقليدية والحديثة .

1 - مفهوم الأداء :

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية توضيح هذا المفهوم .

1-1 / المعنى اللغوي :

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به.

2-1 / المعنى الاصطلاحي :

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها :

* " الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به".

* ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة .

وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج".

* " الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية"

* " الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".

من هذا التعريف يمكننا أن نقول أن الأداء ماهو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي : القدرات وإدراك الدور، والقيام بالمهام .

- ويلقي توماس جلبرت الضوء على الأداء ، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.

- يرى علي السلمي أن الأداء هو" الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والقدرة في العمل والمستوى في الأداء".

* تعريف توماس : " الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز انه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس".
من خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة .

2 -محددات الأداء الوظيفي :

إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد".

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في :

- الجهد المبذول من طرف الفرد .
- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة .
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته .

أ / الجهد :

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله .

ب/ القدرات :

تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه .

ج/ إدراك الدور :

ويعنى به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه .

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر من خلال كل هذا يمكننا القول إن محددات الأداء

الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لانجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى ادراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها .

3 -أنواع الأداء :

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية . ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض إختيار معيار التقسيم لذلك:

فان نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية .

3-1 /حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي .

أ/ الأداء الداخلي :

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي :

- * **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .
- * **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال .
- * **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة .

ب/ الأداء الخارجي :

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها .

3-2 /حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ/ الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب/ الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع

تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

4- أبعاد الأداء :

تعنى بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

- الجهد المبذول.
- كمية الجهد.
- نمط الأداء.

أ- كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب- الجهد المبذول:

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ج- نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء

حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

5 - إجراءات تحسين مستوى الأداء :

إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقبليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبي أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف ، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ .

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء .

- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

- الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء.

ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

أ - **تحسين الموظف:** وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.
- التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتباره، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.
- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.
- ب-تحسين الوظيفة: إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها.
- وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة.

مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذووا الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وإنعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لابد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

عموما ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة الى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن

عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الإستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

الجانِب المِيداني

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1- منهج الدراسة

2- أدوات جمع البيانات

3- مجالات الدراسة

4- الدراسة الاستطلاعية

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة

خلاصة الفصل

تمهيد:

1- منهج الدراسة:

لم يعد الأساس في التقدم العلمي هو الحصول على كم معرفي أكثر، وإنما هو الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الوصول على هذا الكم واستثماره في أقصى وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وذلك بمجموعة القواعد العامة التي توجه الباحث للوصول إلى الحقيقة العامة¹.

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه، ودون المنهج يكون البحث مجرد من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكانياتهم، واستناداً إلى هذا فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها، فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً².

إذ يقوم المنهج الوصفي على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة، من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات القائمة بينها، بهدف الوصول إلى وف علمي متكامل لها، كما لا يقتصر على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، وإنما يشمل كذلك تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها³.

¹ حميدة عميراي : مراحل الضوابط المنهجية لإعداد البحث، الباحث الاجتماعي، جامعة متتوري، قسنطينة، الجزائر، العدد 1، د ت، ص96.

² عمار بوحوش: محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق وإعداد البحوث، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص98.

³ خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية، ط1، دار الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 43.

لقد تم اختيارنا للمنهج الوصفي في دراستنا باعتباره المنهج المناسب لطبيعة هذه الدراسة لأن هدفها التعرف عن دور التغيير التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي وذلك بتحليل وتفسير الإحصائيات الكمية وتحويلها إلى تحليل كيفي.

2- أدوات جمع البيانات:

تعتبر عملية جمع البيانات مهمة جدا في أي بحث كان وخاصة في البحوث الاجتماعية، حيث أن دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على الاختيار السليم والمناسب لأدوات جمع البيانات، فهذه الأخيرة عبارة عن مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب التي يعتمد عليها الباحث، في الحصول والمعلومات لإنجاز بحث حول موضوع معين⁴. وإذا كانت أدوات جمع البيانات متعددة ومختلفة، فإن طبيعة الدراسة هي التي تحدد حجم ونوعية وطبيعة أدوات جمع البيانات التي يجب أن يتخذها البحث، وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على ثلاث أدوات في جمع البيانات نذكرها على النحو التالي:

2-1- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الوسائل الهامة لجمع البيانات الاجتماعية الوصفية وتعرف على أنها: مشاهدة دقيقة وعميقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة⁵.

وقد استخدمنا الملاحظة غير المنتظمة خلال دراستنا، حيث ساعدتنا هذه الأداة في التعرف على مختلف الهياكل والوظائف، ومن خلال هذه العملية تعرفنا على بعض المظاهر والمؤشرات التي تخدم موضوع الدراسة.

⁴ ريحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2000، ص 82.

⁵ مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص 174.

2-2- المقابلة:

تعد المقابلة من بين التقنيات والأدوات المنهجية الهامة في البحث العلمي، والأكثر شيوعاً واستعمالاً من أجل الحصول على المعلومات التي يصعب الوصول إليها والمتاحة إلا عند أفراد معينين.

والمقابلة حسب **موريس أنجرس**: هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة، ولكن في بعض الحالات مساءلة الجماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين، فهي أفضل التقنيات لكل من يريد استكشاف الحوافز العميقة للأفراد واكتشاف الأسباب المشتركة لسلوكهم من خلال خصوصية كل حالة⁶.

وقد استعملنا في دراستنا المقابلة العلمية، وذلك مع رئيس مصلحة العمال والأمن العام لشركة سوف الدقيق.

2-3- الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من أكثر وسائل البحث العلمي شيوعاً واستخداماً في الحصول على البيانات والمعلومات التي يتطلبها البحث الميداني فبواسطته يحدد للباحث مساره دون الخروج عن أهدافه المسطرة فهو يشكل المنطلق الأساسي لأي باحث للإجابة وتحليل الأسئلة الذي يطرحها في بداية البحث.

ويعرف الاستبيان: "أنه قائمة مكتوبة من الأسئلة يتم تسجيل الأجوبة من قبل المشاركين الذين يقومون بقراءة الأسئلة والاستفسار وتسجيل الإجابات"⁷.

ولقد اعتمد الباحث على أداة الاستبيان كأداة أساسية موجهة للعمال لجمع بيانات الدراسة، تم بناء الاستبيان من طرف الباحث، حيث كان محتواه أدبيات الإطار النظري لهذه الدراسة بالإضافة إلى الدراسات السابقة، بعد ذلك تم عرضه على المشرف أين بدأرضاه على مضمونه بشكل كبير، كما أنه

⁶ موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الانسانية، تبوزيد صحراوي، جمال بوشرف وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 197.

⁷ عائش صباح: خطوات المنهجية لتصميم الاستبيان، مجلة نقد والتطوير، مجلة فكرية تربوية محكمة، العدد 03، 2015، ص 303.

طلب تعديل البعض منها وحذف بعض الآخر بعد ذلك ليضم الاستبيان في شكله النهائي 42 سؤالاً توزعت على ثلاث محاور أساسية:

- المحور الأول:

يضم بيانات شخصية يحتوي على 4 أسئلة متعلقة بمحددات شخصية للمبحوثين (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) من (1-4).

- المحور الثاني:

يضم ثلاث أبعاد التغيير التنظيمي كل بعد تحته عدة مؤشرات ممثلة فيما يلي:

أولاً: التغيير في التكنولوجيا: من (5-11).

ثانياً: القيادة: من (12-18).

ثالثاً: التدريب: من (19-26).

- المحور الثالث:

يضم ثلاث كذلك للأداء الوظيفي وكل بعد فيه عدة مؤشرات ممثلة فيما يلي:

أولاً: الرضا الوظيفي: من (27-33).

ثانياً: الأداء الوظيفي: من (34-37).

ثالثاً: الإبداع: من (38-42).

3- مجالات الدراسة:

قبل البدء في الدراسة الميدانية لابد من تعريف القارئ بالمؤسسة محل الدراسة، انطلاقاً من لمحة تاريخية عنها والتحولت التي مرت بها وأهميتها، للتعرف على نوعية الموارد البشرية العاملة بها، وعددهم ونوعية المهام التي يقومون بها باعتبار أن الدراسة ستركز على هذا المورد.

3-1- المجال المكاني:

لقد تمت هذه الدراسة بمؤسسة سونلغاز بولاية الوادي.

-النشأة:

ان نشأة مؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز تعود للعهد الاستعماري حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء والغاز (EGA) كان ذلك في 1947/06/05 وبعد الاستقلال بقيت كما هي الى غاية 1969/05/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي وبصدور الامر 59-69 تم حل مؤسسة الكهرباء والغاز وظهر مايسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز (ICEP) ومع مطلع التسعينات وبالضبط 1991 تغير طابع المؤسسة الى شركة ذات طابع صناعي وتجاري وفقا للاصلاحات الاقتصادية المستهدفة انذاك

وبعد ذلك خلال مرحلة التسعينات برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز الى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 1991/12/14 الامر الذي سمح للمؤسسة بالتححر شيئا فشيئا من تدخل وبعد ظهور امرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ في 2002/06/01 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة واصبحت شركة ذات اسهم الامر الذي اعطاها دفعا كبيرا للتنظيم والانتاج والتحرر والعمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني تمارس المؤسسة لحساب الدولة على النشاطات التالية :

- انتاج الكهرباء: تقوم به مديرية انتاج الكهرباء
 - نقل وتوزيع الكهرباء: وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز
 - قل وتوزيع الغاز: وتتكفل وبه مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز
- الموقع:

تقع مؤسسة سونلغاز في وسط مدينة ولاية الوادي، وهو مكان استراتيجي يسمح لها بأن تلعب دورا مهما في التسويق، يحدها من الشرق الشركة الجزائرية للمياه أما شمالا فيحدها شارع محمد خميستي(الطريق الوطني رقم 16)، ويحدها من الجنوب مباني سكنية، وغربا ساحة الشباب⁸.

⁸ وثائق المؤسسة.

- طبيعة النشاط:

يتمثل نشاطها في عمليتي التوزيع النقل لكل من الكهرباء والغاز

-الوحدات التابعة لشركة سونلغاز:

- وحدة التوزيع الكهرباء والغاز حي 400 سكن.

- وحدة التوزيع الكهرباء والغاز بحي الاعشاش.

-مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتكسبت.

- حضيرة شركة سونلغاز بتكسبت

- فروع شركة سونلغاز عبر بلديات ودوائر ولاية الوادي.

- المساحة:

تقدر المساحة الاجمالية بحوالي 5000متر مربع.

3-2- المجال الزمني:

انطلقت الدراسة في سبتمبر 2019، حيث شرع في البحث عن التراث النظري الذي يخدم الموضوع، وذلك لبناء تصور نظري أولي حول محاور الدراسة، أما الجانب الميداني فقد تمثل في مرحلتين:

- الأولى كانت دراسة استطلاعية وبدأت يوم 2019/09/03 إلى غاية 2019/09/27 وفي هذه الفترة قام الباحث بزيارة المؤسسة من أجل جمع البيانات المتعلقة بها، ثم بناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وتم إجراء الدراسة الميدانية التي هدفت لمعرفة مدى مناسبة أداة الاستبيان، وبدائل الإجابات مع إجراء مقابلات أولية.

- في حين الفترة الثانية بدأت يوم 2019/09/20، حيث تم توزيع الاستبيانات حول المبحوثين واسترجاعها من أجل تفريغها وجدولتها، وتحليلها تحليلًا إحصائيًا واستخلاص النتائج.

3-3- المجال البشري:

يتمثل المجتمع البشري لهذه الدراسة في مجمع العاملين بشركة سونلغاز، والمقدر عددهم ب 500 عاملاً، موزعين على فئات سوسيوومهنية مختلفة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم استخدام

طريقة الاستبيان لهذه الدراسة بعدد مفردات الدراسة والمقدرة ب 50 عاملا، حيث قمنا بتوزيع 50 استبياناً.

4- الدراسة الاستطلاعية:

تمثل الدراسة الاستطلاعية الخطوة التي تسبق الاستقرار نهائياً على خطة الدراسة ويفضل قيام الأفراد⁹.

لذا تعد الدراسة الاستطلاعية من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث كله، وإهمال الكتابة عن الدراسة الاستطلاعية ينقص البحث أحد العناصر الأساسية فيه، ويسقط عن الباحث جهداً كبيراً كان قد بذله فعلاً في المرحلة التمهيدية للبحث، والغرض من الدراسة الاستطلاعية ما يلي¹⁰:

- التعرف على ميدان الدراسة.
 - تجربة أدوات الدراسة في الميدان.
 - اكتشاف صعوبات ميدان الدراسة لتجنبها في الدراسة الأساسية.
 - التأكد من صلاحية أداة البحث الاستبيان.
 - وضوح البنود وملائمتها لمستوى العينة وخصائصها.
- بدأت الدراسة الاستطلاعية يوم 2019/09/03 إلى غاية 2019/09/27 في هذه الفترة قام الباحث بزيارة المؤسسة من أجل جمع البيانات المتعلقة بهذا، والتي مكنت بناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وتم إجراء الدراسة الميدانية التي هدفت لمعرفة مدى مناسبة أداة الاستبيان وبدائل الإجابات مع إجراء مقابلات أولية.

⁹رجاء محمود أبو علام: منهاج البحث في العلوم الانسانية والتربوية، دط، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2004، ص 87.
¹⁰محي الدين مختار: بعض تقنيات البحث وكتابة التقرير، مجلة العلوم الانسانية، عدد خاص، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 1995، ص 96

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على عدة أساليب إحصائية نوردتها كآلاتي:
استخدمنا في هذه الدراسة الأسلوب الإحصائي المتمثل في النسبة المئوية
والتكرارات لوصف طبيعة العينة المدروسة، لأننا ارتأينا أنه يمثل النسبة الحقيقية للمبحوثين وهذا
في ما يخص تحليل البيانات الشخصية والوظيفية وفق المعادلة التالية:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{التكرار}}{\text{عدد أفراد العينة}} \times 100$$

كما اعتمدنا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات
عينة الدراسة تجاه كل من التغيير التنظيمي والاداء الوظيفي، وفق المعادلة التالية:
1- المتوسط الحسابي:

$$x = \text{مجموع الدراسات} / \text{عدد أفراد العينة}$$

2- الانحراف المعياري:

$$s = \sqrt{\frac{(x - z)^2}{n - 1}}$$

وقمنا أيضا باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل نتائج الاستبيان إحصائيا، وإجراء الاختبارات اللازمة للتحقق من صحة الفرضيات، قصد الوصول إلى نتائج الدراسة.

كما استخدمنا معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين التغيير التنظيمي والاداء الوظيفي لعينة الدراسة وفق المعادلة التالية:

$$r = \frac{n\epsilon xy - (\epsilon x)(\epsilon y)}{\sqrt{(n\epsilon x^2 - (\epsilon x)^2)(n\epsilon y^2 - (\epsilon y)^2)}}$$

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث تعرفنا على المنهج الوصفي المناسب لهذه الدراسة، وكذا على مجالات الدراسة من خلال التعرف على زمن انطلاق الدراسة والمكان الذي أجريت فيه هذه الدراسة والمجتمع البشري لهذه الدراسة، وكذلك عرفنا الأداة التي اعتمدنا عليها في جمع المعلومات ألا وهي الاستبيان وكيفية بنائه، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وهذه العمليات ماهي إلا تمهيد يساعدنا للدخول في الفصل الخامس والمتعلق بتحليل واختبار الفرضيات وعرض النتائج.

الفصل الخامس: عرض و مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

1 - عرض البيانات الشخصية

2- عرض ومناقشة نتائج استجابات المبحوث نحو أبعاد متغيرات الدراسة

3- عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

4- عرض و مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.

خلاصة الفصل

تمهيد:

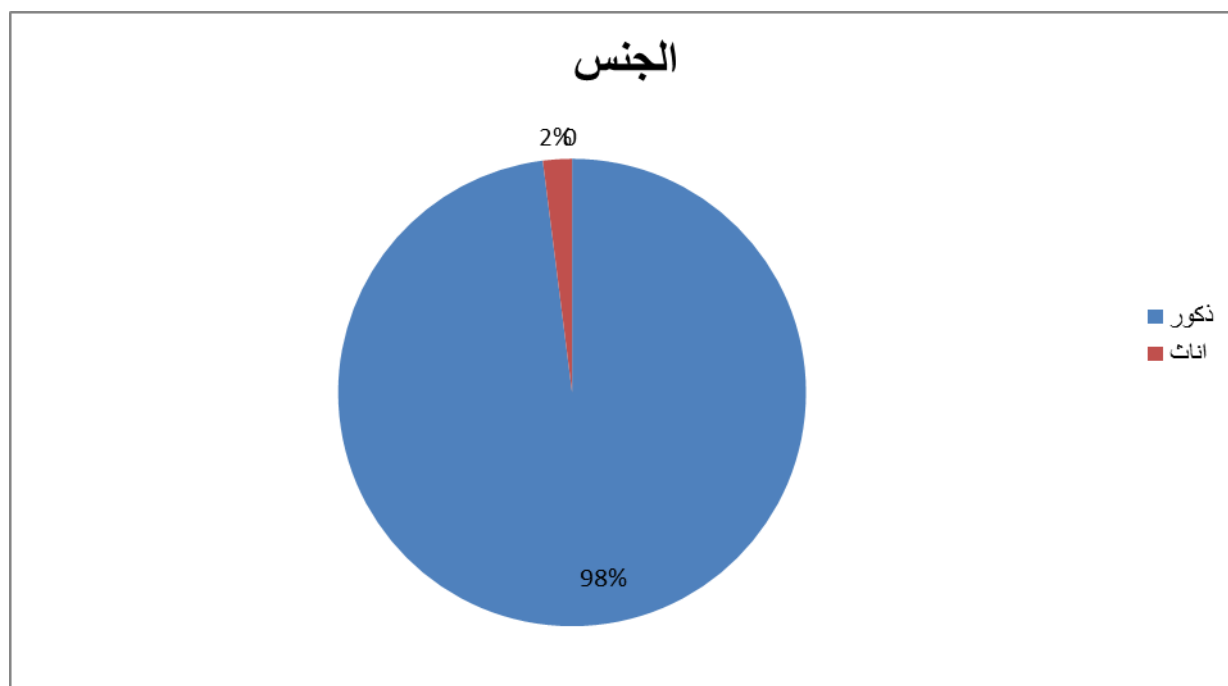
بعد تعرضنا للخلفية النظرية لمشكلة الدراسة، والعرض المفصل للمفاهيم التي يتضمنها بالإضافة إلى الخطوات المنهجية لاختيار فرضياته، جاء دور عرض النتائج ومناقشتها وتحليل المعطيات التي جمعت من مجتمع الدراسة بشركة سونلغاز بالوادي لدراسة المسائل المتعلقة لكل من التغيير التنظيمي والاداء الوظيفي وهذا ما اعتمدنا عليه في الفصل على تكميم البيانات وحساب النسب المئوية في عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات، وكذا عرض النتائج المتوصل إليها من خلال مناقشتها لتخلص في الأخير إلى وضع جملة من الاقتراحات والتوصيات.

1 - عرض البيانات الشخصية

جدول (1): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	49	98%
أنثى	1	2%
المجموع	50	100%

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس، حيث تبين أن (98%) من المبحوثين هم ذكور في حين تم تسجيل نسبة ضئيلة جدا (2%) من الإناث.

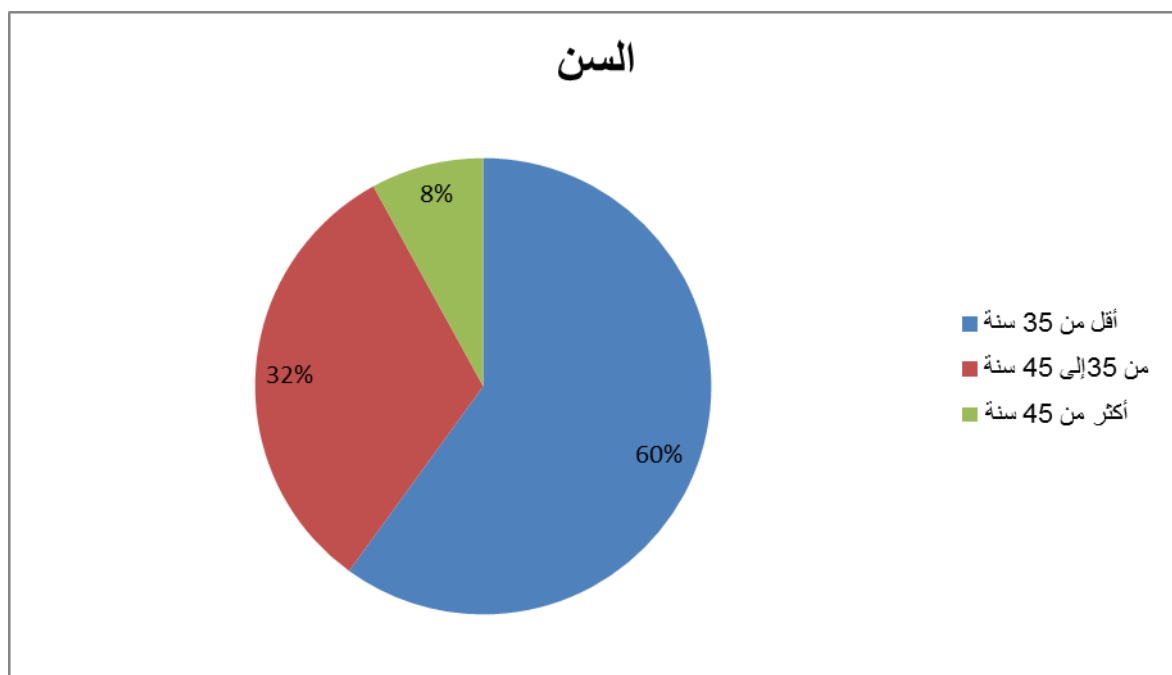


الشكل (1): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

جدول (2): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 35 سنة	30	60%
من 35 إلى 45 سنة	16	32%
أكثر من 45 سنة	4	8%
المجموع	50	100%

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب متغير السن، حيث تبين أن أغلبية المبحوثين شباب وهم يمثلون نسبة (60%)، في حين تمثل نسبة (32%) الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 35 سنة و45 سنة، أما الأفراد الأكبر من 45 سنة فيمثلون نسبة (8%).

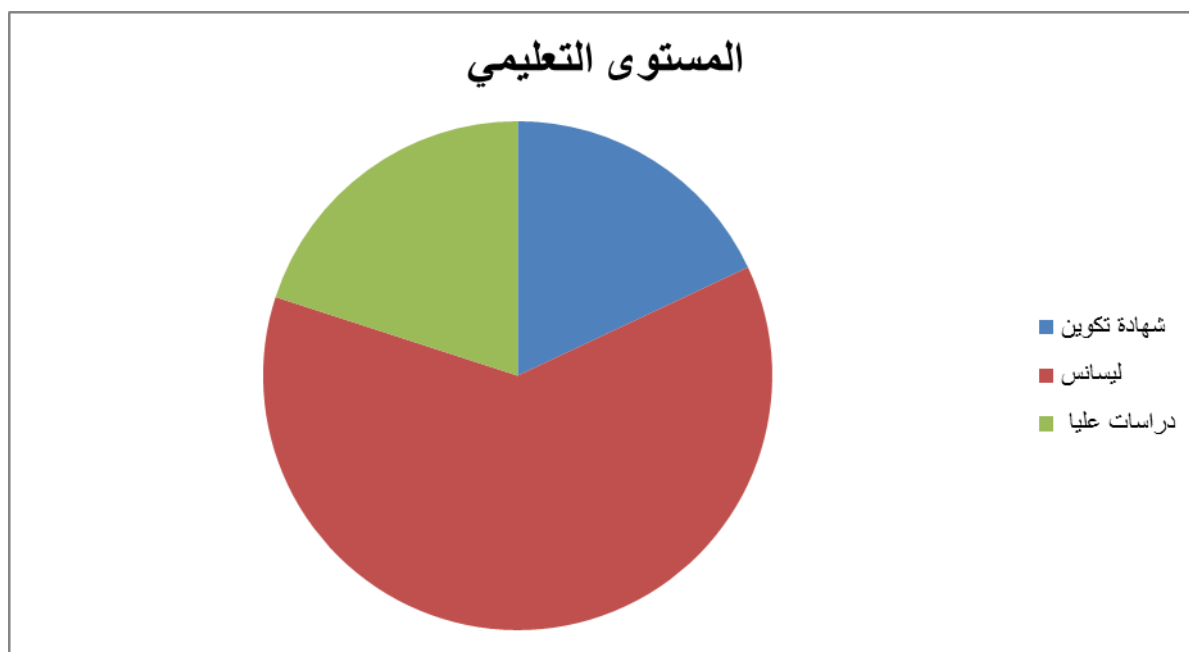


الشكل (2): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن.

جدول (3): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
شهادة تكوين	9	18%
ليسانس	31	62%
دراسات عليا	10	20%
المجموع	50	100%

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي، حيث تبين أن الأفراد ذوي الدخل مستوى ليسانس يمثلون الأغلبية بنسبة (62%) يليهم ذوي مستوى دراسات عليا بنسبة (20%)، في حين أقل نسبة يمثلها ذوي مستوى شهادة تكوين بنسبة (18%).

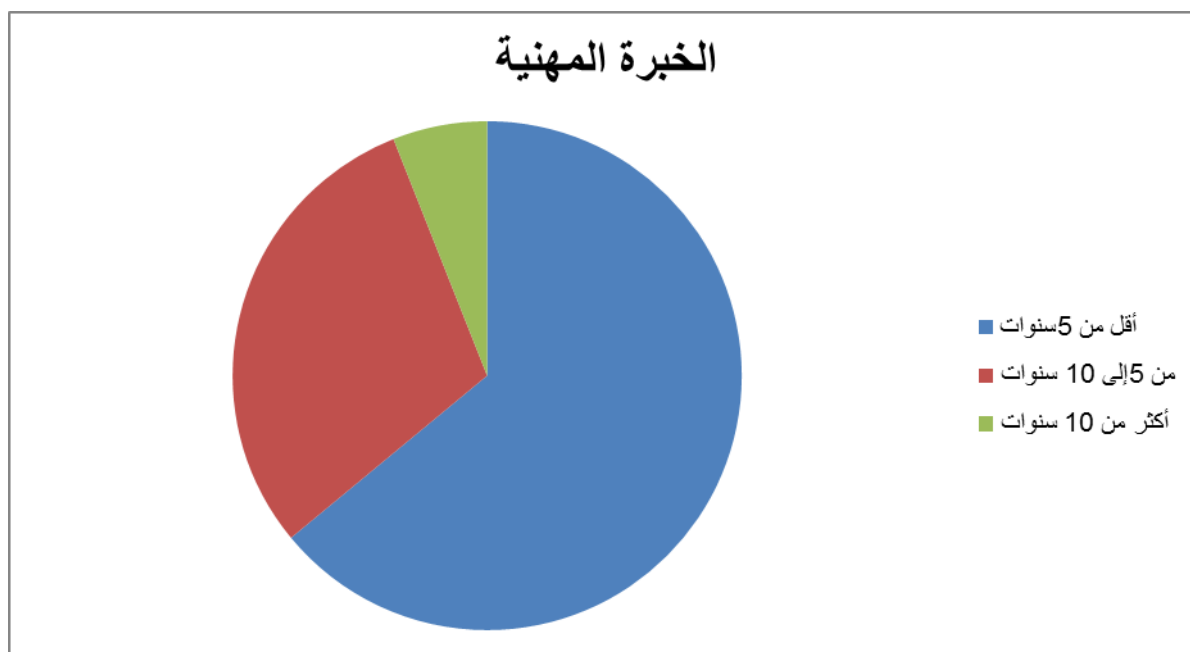


الشكل (3): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.

جدول (4): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	32	64%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	15	30%
أكثر من 10 سنوات	3	6%
المجموع	50	100%

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية، حيث تبين (64%) من المبحوثين تملك الخبرة مهنية أقل من 5 سنوات وهي تمثل الأغلبية، في حين تمثل نسبة (30%) من أصحاب الأقدمية تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات، أما الفئة الأقل من المبحوثين فتمثل نسبة (6%) ممن يملكون خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات.



الشكل (4): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية.

2 - عرض ومناقشة استجابات المبحوثين نحو أبعاد متغيرات الدراسة:

جدول (5): يوضح استجابات المبحوثين على بعد التغيير في التكنولوجيا

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		البدائل العبارة
				%	ت	%	ت	%	ت	
مرتفعة	1	0.47	2.68	0	0	32	16	68	34	يستند العمل في المؤسسة على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير
مرتفعة	7	0.47	2.34	0	0	66	33	34	17	يتميز التغيير التنظيمي بالمرونة الكافية
مرتفعة	5	0.53	2.38	2	1	58	29	40	20	تتوفر برامج الحاسوب لكافة المهام اللازمة لإنجاح عمية التغيير التنظيمي
مرتفعة	6	0.52	2.36	2	1	60	30	38	19	استخدام ادارة المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات قلل من عدد المستويات الادارية
مرتفعة	4	0.53	2.40	2	1	56	28	42	21	استخدام ادارة المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات حد من البيروقراطية في العمل
مرتفعة	3	0.54	2.50	2	1	46	23	52	26	التكنولوجيا المتاحة ادت الى تقليل الجهد، وتوفير الوقت، وتحسين الاداء الوظيفي
مرتفعة	2	0.54	2.54	2	1	42	21	56	28	تتسم الامكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية
		0.51	2.45	المجموع						

يتضح من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين حول بعد التغيير التنظيمي جاءت مرتفعة ونستدل على هذا بالمتوسط الحسابي العام المقدّر بـ: (2.45) وبانحراف معياري (0.51).

لقد تراوحت استجابات المبحوثين في المتوسط الحسابي (2.34-2.68) وبانحراف معياري (0.47 - 0.54).

نسجل أول قيمة في المتوسط الحسابي (2.68) بانحراف معياري (0.47) بدرجة اتفاق مرتفع، نجد نسبة (68%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"دائماً" على محتوى العبارة الخامسة والتي تقر بتميز هيكل الوحدة الذي أعمل فيه بالتصميم الجيد، أما نسبة (32%) استجابوا بـ"أحياناً"، تليها نسبة معدومة (0%) استجابوا بها مفردات الدراسة بـ"أبداً" مما يدل على تميز هيكل المؤسسة بالتصميم الجيد وخلوه من المشاكل التي تعيق العمل داخله.

نسجل ثاني قيمة في المتوسط الحسابي (2.54) بانحراف معياري (0.54) بدرجة اتفاق مرتفع، نجد نسبة (56%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"دائماً" على محتوى العبارة الحادي عشر والتي تقر بوجود وصف وظيفي يوضح السلطات والمسؤوليات، أما نسبة (42%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحياناً"، تليها نسبة ضعيفة استجابوا بها مفردات الدراسة بـ"أبداً" والتي قدرت بـ (2%).

نسجل ثالث قيمة في المتوسط الحسابي (2.50) بانحراف معياري (0.54) بدرجة اتفاق مرتفع، نجد نسبة (52%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"دائماً" على محتوى العبارة العاشرة والتي تقر بأن الهيكل التنظيمي الحالي يساعدهم على انجاز المهام بكفاءة، أما نسبة (46%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحياناً"، ونسبة (2%) استجابوا بـ"أبداً" وهي نسبة قليلة من مفردات الدراسة.

نسجل رابع قيمة في المتوسط الحسابي (2.40) بانحراف معياري (0.53) بدرجة اتفاق مرتفع، حيث نجد نسبة (42%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"دائماً" على محتوى العبارة التاسعة والتي تقر بأن هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي،

أما نسبة (56%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحيانا"، تاليها نسبة ضعيفة استجابوا بها مفردات الدراسة بـ"أبدا" والتي قدرت بـ(2%).

نسجل خامس قيمة في المتوسط الحسابي (2.38) بانحراف معياري (0.53) بدرجة اتفاق مرتفع، نجد نسبة (40%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"دائما" على محتوى العبارة السابعة والتي تقر بتناسب تخصصات العاملين في الشركة مع طبيعة وظائفهم، تاليها نسبة (58%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحيانا"، بينما الذين استجابوا بـ"أبدا" فكانت نسبتهم ضعيفة قدرت بـ (2%).

نسجل سادس قيمة في المتوسط الحسابي (2.36) بانحراف معياري (0.52) بدرجة اتفاق مرتفع، نجد نسبة (38%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"دائما" على محتوى العبارة الثامنة والتي تقر بأن استخدام ادارة المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات قلل من عدد المستويات الادارية، أما نسبة (60%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحيانا"، تاليها نسبة ضعيفة من استجابات مفردات الدراسة بـ"أبدا" والتي قدرت بـ (2%).

نسجل سابع قيمة في المتوسط الحسابي (2.34) بانحراف معياري (0.47) بدرجة اتفاق مرتفع، نجد نسبة (34%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"دائما" على محتوى العبارة السادسة والتي تقر بتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية، أما نسبة (66%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحيانا"، تاليها نسبة معدومة من استجابات مفردات الدراسة بـ"أبدا" والتي قدرت بـ (0%).

جدول (6): يوضح استجابات المبحوثين على بعد القيادة

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		البدائل / العبارة
				%	ت	%	ت	%	ت	
مرتفعة	1	0.49	2.62	0	0	38	19	62	31	يتميز الرئيس الذي أعمل تحت إشرافه بالمرونة.
مرتفعة	4	0.54	2.46	2	1	50	25	48	24	يهتم الرئيس بتحفيز العاملين بالمؤسسة.
مرتفعة	5	0.47	2.34	0	0	66	33	34	17	هناك ثقة بين الرئيس والمسؤولين.
متوسطة	7	0.62	2.24	10	5	56	28	34	17	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين مع فتح قنوات الحوار بينهم .
متوسطة	6	0.49	2.28	2	1	68	34	30	15	تتم معاملتنا من طرف الرئيس بكل عدالة.
مرتفعة	2	0.50	2.52	0	0	48	24	52	26	درجة التفاعل بينك وبين مديرك متينة.
مرتفعة	3	0.50	2.48	0	0	52	26	48	24	يستعمل رئيسك في العمل الترغيب في قرض سلطته على الجميع
		0.51	2.42	المجموع						

يتضح من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين حول بعد القيادة جاءت مرتفعة، ونستدل على هذا بالمتوسط الحسابي العام المقدّر بـ (2.42) وبانحراف المعياري (0.51)، لقد تراوحت استجابات المبحوثين في المتوسط الحسابي (2.24 – 2.62) وبانحراف المعياري (0.47 – 0.62).

نسجل أول قيمة في المتوسط الحسابي (2.62) بانحراف معياري (0.49) بدرجة اتفاق مرتفع، حيث نجد نسبة (62%) على الموافقة بـ "دائماً" لاستجابات مفردات الدراسة على العبارة الثانية عشر والتي تقر بتميز الرئيس الذي أعمل تحت إشرافه بالمرونة، ونجد نسبة (38%) من مفردات الدراسة استجابات بـ "أحياناً"، تاليها النسبة المعدومة (0%) استجابوا بها مفردات الدراسة بـ "أبداً".

نسجل ثاني قيمة في المتوسط الحسابي (2.52) بانحراف معياري (0.50) بدرجة اتفاق مرتفع، حيث نجد نسبة (52%) من مفردات الدراسة استجابوا بالموافقة دائماً على محتوى العبارة السابعة والتي تقر بأن درجة التفاعل بينك وبين مديرك متينة، ونجد نسبة (48%) من مفردات الدراسة استجابات بـ "أحياناً"، تاليها أيضاً نسبة معدومة (0%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ "أبداً".

نسجل ثالث قيمة في المتوسط الحسابي (2.48) بانحراف معياري (0.50) بدرجة اتفاق مرتفع، نجد نسبة (48%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ "دائماً" على العبارة الثامنة عشر والتي تقر بأن يستعمل رئيسك في العمل الترغيب في فرض سلطته على الجميع، بينما نجد نسبة (52%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ "أحياناً"، تاليها النسبة المعدومة (0%) استجابوا بها مفردات الدراسة بـ "أبداً".

نسجل رابع قيمة في المتوسط الحسابي (2.46) بانحراف معياري (0.54) بدرجة اتفاق مرتفع، نجد نسبة (48%) على الموافقة بـ "دائماً" لاستجابات مفردات الدراسة على العبارة الثالثة عشر والتي تقر بأن يهتم الرئيس بتحفيز الأفراد العاملين بالمؤسسة، بينما نجد

نسبة (50%) استجابوا بـ"أحيانا"، تاليها نسبة ضعيفة (0%) استجابوا بها مفردات الدراسة بـ"أبدا" والتي قدرت بـ (2%).

نسجل خامس قيمة في المتوسط الحسابي (2.34) بانحراف معياري (0.47) بدرجة اتفاق مرتفع، حيث استجابوا مفردات الدراسة بنسبة (34%) بـ"دائما" على العبارة الرابعة عشر والتي تقر بأن هناك ثقة بين الرئيس والمرؤوسين، ونجد نسبة (66%) من استجابات مفردات الدراسة بـ"أحيانا"، تاليها النسبة المعدومة (0%) من استجابات مفردات الدراسة بـ"أبدا".

نسجل سادس قيمة في المتوسط الحسابي (2.28) بانحراف معياري (0.49) بدرجة اتفاق متوسط، نجد نسبة (30%) من استجابات مفردات الدراسة بالموافقة بـ"دائما" على محتوى العبارة السادسة عشر والتي تقر بأن تتم معاملتنا من طرف الرئيس بكل عدالة، بينما نجد نسبة (68%) من استجابات مفردات الدراسة بـ"أحيانا"، تاليها نسبة ضعيفة (2%) استجابوا بها مفردات الدراسة بـ"أبدا".

نسجل سابع قيمة في المتوسط الحسابي (2.24) بانحراف معياري (0.62) بدرجة اتفاق متوسطة، حيث نجد (34%) من نسبة استجابات مفردات الدراسة الموافقة بـ"دائما" على العبارة الخامسة عشر والتي تقر بأن يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين مع فتح قنوات الحوار بينهم، أما نسبة (60%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحيانا"، تاليها نسبة (10%) من استجابات مفردات الدراسة بـ"أبدا".

جدول (7): يوضح استجابات المبحوثين على بعد التدريب

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		البدائل العبارة
				%	ت	%	ت	%	ت	
مرتفعة	2	0.57	2.46	4	2	46	23	50	25	تحرص ادارة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين خلال عملية التغيير باستمرار
مرتفعة	3	0.49	2.40	0	0	60	30	40	20	الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل الجديدة
متوسطة	4	0.51	2.32	2	1	64	32	34	17	تخصص ادارة المؤسسة جزء كبير من ميزانيتها لتطوير اداء العاملين
مرتفعة	1	0.54	2.48	2	1	48	24	50	25	برامج التدريب في المؤسسة تحد من مقاومة عملية التغيير
متوسطة	8	0.69	2.04	22	11	52	26	26	13	ادت البرامج التدريبية الى التغيير في سلوك العاملين
متوسطة	7	0.56	2.18	8	4	66	33	26	13	يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية المرتبطة بالتغيير التنظيمي
متوسطة	6	0.57	2.28	6	3	60	30	34	17	يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية المرتبطة بالتغيير التنظيمي
متوسطة	5	0.58	2.32	6	3	56	28	38	19	التغيير الذي تقوم به المؤسسة يدفع العاملين للعمل
		0.56	2.31	المجموع						

يتضح من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين حول بعد التدريب جاءت متوسطة، ونستدل على هذا بالمتوسط الحسابي العام المقدّر بـ (2.31) وبانحراف المعياري (0.56)، لقد تراوحت استجابات المبحوثين في المتوسط الحسابي (2.04 – 2.48) وبانحراف المعياري (0.49 – 0.69).

نسجل أول قيمة في المتوسط الحسابي (2.48) بانحراف معياري (0.54) بدرجة اتفاق مرتفع، حيث نجد نسبة (50%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"دائماً" على محتوى العبارة الثانية عشرون والتي تقر بأن برامج التدريب في المؤسسة تحد من مقاومة عملية التغيير، أما نسبة (48%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحياناً"، تاليها نسبة ضعيفة (2%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أبداً".

نسجل ثاني قيمة في المتوسط الحسابي (2.46) بانحراف معياري (0.57) بدرجة اتفاق مرتفع، نجد نسبة (50%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"دائماً" على العبارة التاسعة عشر والتي تقر بأنحرص إدارة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين خلال عملية التغيير باستمرار، أما نسبة (46%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحياناً"، تليها نسبة (4%) من استجابات مفردات الدراسة بـ"أبداً".

نسجل ثالث قيمة في المتوسط الحسابي (2.40) بانحراف معياري (0.49) بدرجة اتفاق مرتفع، نجد نسبة (40%) على الموافقة بـ"دائماً" لاستجابات مفردات الدراسة على العبارة العشرون والتي تقر بأن الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل الجديدة، ونجد نسبة (60%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحياناً" وهي نسبة كبيرة، تاليها النسبة المعدومة (0%) من استجابات مفردات الدراسة بـ"أبداً".

نسجل رابع قيمة في المتوسط الحسابي (2.32) بانحراف معياري (0.51) بدرجة اتفاق متوسط، حيث نجد نسبة (34%) من الاستجابات مفردات الدراسة بـ"دائماً" على العبارة الواحدة والعشرون والتي تقر بأنخصص إدارة المؤسسة جزء كبير من ميزانيتها لتطوير أداء

العاملين، أما نسبة (64%) استجابوا بـ"أحيانا" من مفردات الدراسة، تليها نسبة (2%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أبدا" وهي نسبة قليلة.

نسجل خامس قيمة في المتوسط الحسابي (2.32) بانحراف معياري (0.58) بدرجة اتفاق متوسط، نجد نسبة (38%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"دائما" على العبارة السادسة والعشرون والتي تقر بأن التغيير الذي تقوم به المؤسسة يدفع العاملين للعمل، ونجد (56%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحيانا"، أما نسبة (6%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أبدا". نسجل سادس قيمة في المتوسط الحسابي (2.28) بانحراف معياري (0.57) بدرجة اتفاق متوسط، نجد نسبة (34%) من موافقة مفردات الدراسة على محتوى العبارة الخامسة والعشرون التي تقر بأن الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية المرتبطة بالتغيير التنظيمي، ونجد (60%) نسبة مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحيانا"، ونجد أيضا (6%) نسبة استجابات مفردات الدراسة بـ"أبدا".

نسجل سابع قيمة في المتوسط الحسابي (2.18) بانحراف معياري (0.56) بدرجة اتفاق متوسطة، نجد نسبة (26%) من استجابات مفردات الدراسة على العبارة الرابعة والعشرون التي تقر بأن تقدم ادارة المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لتحقيق التغيير، بينما نجد نسبة (66%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحيانا"، أما مفردات الدراسة الذين استجابوا بـ"أبدا" فكانت (8%).

نسجل ثامن قيمة في المتوسط الحسابي (2.04) بانحراف معياري (0.69) بدرجة اتفاق متوسط، حيث نجد نسبة (26%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"دائما" على العبارة الثالثة والعشرون التي تقر بأن البرامج التدريبية الى التغيير في سلوك العاملين، ونجد (11%) من نسبة استجابات مفردات الدراسة بـ"أحيانا"، تليها نسبة (22%) من مفردات الدراسة الذين استجابوا بـ"أبدا".

جدول (8): يوضح استجابات المبحوثين على بعد الرضا الوظيفي

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		البدائل / العبارة
				%	ت	%	ت	%	ت	
متوسطة	4	0.61	2.10	14	7	62	31	24	12	أشعر بالرضا عن وظيفتي .
متوسطة	5	0.52	2.08	10	5	72	36	18	9	أشجع الآخرين على العمل في هذه الشركة.
ضعيفة	7	0.68	1.66	46	23	42	21	12	6	أشعر أن وظيفتي حافلة بالتحديات ولكنها ممتعة.
ضعيفة	6	0.60	1.96	20	10	64	32	16	8	يتناسب دخلي من الشركة مع طبيعة الجهد المبذول .
متوسطة	3	0.49	2.14	6	3	74	37	20	10	أشعر بعدالة وعدم تحيز في وظيفتي الحالية.
متوسطة	2	0.60	2.14	12	6	62	31	26	13	أرى أن الشركة تحقق لي شعورا بالأمن الوظيفي.
متوسطة	1	0.67	2.30	12	6	46	23	42	21	تتفق مهنتي مع ميولي وقدراتي.
		0.59	2.05	المجموع						

يتضح من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين

حول بعد الرضا الوظيفي جاءت متوسطة، ونستدل على هذا بالمتوسط الحسابي العام المقدر

ب (2.05) وبانحراف المعياري (0.59)، لقد تراوحت استجابات المبحوثين في المتوسط

الحسابي (1.66 – 2.30) وبانحراف المعياري (0.49 – 0.68).

نسجل أول قيمة في المتوسط الحسابي (2.30) بانحراف معياري (0.67) بدرجة اتفاق متوسط، نجد نسبة (42%) على الموافقة بـ"دائماً" لاستجابات مفردات الدراسة على العبارة الثالثة وثلاثون والتي تقر بأن تتفق مهنتي مع ميولي وقدراتي، أما نسبة (46%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحياناً"، و(12%) نسبة استجابات مفردات الدراسة بـ"أبداً".

نسجل ثاني قيمة في المتوسط الحسابي (2.14) بانحراف معياري (0.60) بدرجة اتفاق متوسط، نجد نسبة (26%) من موافقة مفردات الدراسة بـ"دائماً" على محتوى العبارة الثانية والثلاثون والتي تقر بأن الشركة تحقق شعوراً بالأمن الوظيفي، ونجد (62%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحياناً" وهي نسبة كبيرة، تاليها نسبة (12%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أبداً".

نسجل ثالث قيمة في المتوسط الحسابي (2.14) بانحراف معياري (0.49) بدرجة اتفاق متوسط، حيث نجد نسبة (20%) من مفردات الدراسة استجابوا الموافقة على محتوى العبارة واحد والثلاثون والتي تقر بالشعور بالعدالة وعدم تحيز في الوظيفة الحالية، ونجد (74%) استجابوا بـ"أحياناً" وهي نسبة كبيرة جداً، ونجد (6%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أبداً"، وهي نسبة قليلة.

نسجل رابع قيمة في المتوسط الحسابي (2.10) بانحراف معياري (0.61) بدرجة اتفاق متوسط، حيث نجد نسبة (24%) من الاستجابات مفردات الدراسة بـ"دائماً" على العبارة السابعة والعشرون والتي تقر بالشعور بالرضا عن وظيفتي، ونجد (62%) نسبة استجابات مفردات الدراسة بـ"أحياناً" وهي نسبة كبيرة، ونسبة (14%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أبداً".

نسجل خامس قيمة في المتوسط الحسابي (2.08) بانحراف معياري (0.52) بدرجة اتفاق متوسط، حيث نجد نسبة (18%) على الموافقة بـ"دائماً" لاستجابات مفردات الدراسة على العبارة الثامنة والعشرون والتي تقر بأن أشجع الآخرين على العمل في هذه الشركة،

ونجد (72%) نسبة من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحيانا" وهي نسبة كبيرة جدا، ونسبة (10%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أبدا".

نسجل سادس قيمة في المتوسط الحسابي (1.96) بانحراف معياري (0.60) بدرجة اتفاق متوسط، نجد نسبة (16%) من موافقة مفردات الدراسة على محتوى العبارة الثلاثون التي تقر بأن يتناسب دخلي من الشركة مع طبيعة الجهد المبذول، ونجد (64%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحيانا" وهي نسبة كبيرة، و(20%) نسبة مفردات الدراسة استجابوا بـ"أبدا".

نسجل سابع قيمة في المتوسط الحسابي (1.66) بانحراف معياري (0.68) بدرجة اتفاق ضعيف، حيث نجد نسبة (12%) استجابات مفردات الدراسة على العبارة التاسعة والعشرون التي تقر بأن وظيفتي حافلة بالتحديات ولكنها ممتعة، ونجد (42%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحيانا"، ونسبة (46%) على موافقة مفردات الدراسة بـ"أبدا".

جدول (9): يوضح استجابات المبحوثين على بعد الأداء الوظيفي

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		البيانات العبارة
				%	ت	%	ت	%	ت	
مرتفعة	1	0.54	2.56	2	1	40	20	58	29	تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة
مرتفعة	4	0.49	2.38	0	0	62	31	38	19	تؤدي المهام المطلوبة منك.
مرتفعة	3	0.56	2.38	4	2	54	27	42	21	تنجز عملك بدقة يناسب المعايير الموضوعية من طرف إدارة المؤسسة.
مرتفعة	2	0.54	2.46	2	1	50	25	48	24	لديك القدرة على حل المشكلات وتصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامك بأداء عملك.
		0.53	2.44	المجموع						

يتضح من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين حول بعد الاداء الوظيفي جاءت مرتفعة، ونستدل على هذا بالمتوسط الحسابي العام المقدّر بـ (2.44) وبانحراف المعياري (0.53)، لقد تراوحت استجابات المبحوثين في المتوسط الحسابي (2.38 – 2.56) وبانحراف المعياري (0.49 – 0.56).

نسجل أول قيمة في المتوسط الحسابي (2.56) بانحراف معياري (0.54) بدرجة اتفاق مرتفع، حيث نجد نسبة (58%) على الموافقة بـ"دائما" لاستجابات مفردات الدراسة على العبارة الرابعة والثلاثون والتي تقر تشجيع مديرك بدفعك لإنجاز عملك بكفاءة، ونجد (40%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحيانا"، ونسبة (2%) استجابوا بـ"أبدا".

نسجل ثاني قيمة في المتوسط الحسابي (2.46) بانحراف معياري (0.54) بدرجة اتفاق مرتفع، نجد نسبة (48%) من موافقة مفردات الدراسة بـ"دائماً" على محتوى العبارة السابعة والثلاثون والتي تقر بأن لديك القدرة على حل المشكلات وتصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامك بأداء عملك، ونجد (50%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحياناً"، ونجد (2%) نسبة استجابات مفردات الدراسة بـ"أبداً" وهي نسبة قليلة جداً.

نسجل ثالث قيمة في المتوسط الحسابي (2.38) بانحراف معياري (0.56) بدرجة اتفاق مرتفع، نجد نسبة (42%) من الموافقة مفردات الدراسة بـ"دائماً" على محتوى العبارة السادسة والثلاثون والتي تقر بأن تنجز عملك بدقة يناسب المعايير الموضوعة من طرف إدارة المؤسسة، ونجد (54%) استجابوا بـ"أحياناً"، ونجد أيضاً (4%) نسبة من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أبداً".

نسجل رابع قيمة في المتوسط الحسابي (2.38) بانحراف معياري (0.49) بدرجة اتفاق مرتفع، حيث نجد نسبة (38%) من موافقة مفردات الدراسة بـ"دائماً" على العبارة الخامسة والثلاثون والتي تقر بأن تؤدي المهام المطلوبة منك، ونجد (62%) نسبة استجابات مفردات الدراسة بـ"أحياناً" وهي نسبة كبيرة، تاليها نسبة معدومة (0%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أبداً".

جدول (10): يوضح استجابات المبحوثين على بعد الابداع

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		البدائل العبارة
				%	ت	%	ت	%	ت	
مرتفعة	2	0.57	2.46	4	2	46	23	50	25	تقترح أساليب جديدة لأداء عملك.
متوسطة	5	0.49	2.28	2	1	68	34	30	15	تقدم أفكار ابداعية لتطوير اجراءات العمل.
مرتفعة	4	0.56	2.36	4	2	56	28	40	20	تشجع المقترحات المقدمة من طرف الآخرين.
مرتفعة	3	0.57	2.40	4	2	52	26	44	22	تقبل المؤسسة مقترحات وتعمل على تنفيذها.
مرتفعة	1	0.54	2.52	2	1	44	22	54	27	تشجع المؤسسة كل المستويات لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم.
		0.55	2.40	المجموع						

يتضح من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين حول بعد الابداع جاءت مرتفعة، ونستدل على هذا بالمتوسط الحسابي العام المقدّر بـ (2.40) وبانحراف المعياري (0.55)، لقد تراوحت استجابات المبحوثين في المتوسط الحسابي (2.28 – 2.52) وبانحراف المعياري (0.49 – 0.57).

نسجل أول قيمة في المتوسط الحسابي (2.52) بانحراف معياري (0.54) بدرجة اتفاق مرتفع، حيث نجد نسبة (54%) من الموافقة مفردات الدراسة بـ "دائماً" على محتوى العبارة الثانية والاربعون والتي تقر بأن تشجع المؤسسة كل المستويات لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم وهي نسبة كبيرة، أما نسبة (44%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ "أحيانا"، ونسبة (2%) استجابوا بـ "أبدا" وهي نسبة قليلة جدا من مفردات الدراسة.

نسجل ثاني قيمة في المتوسط الحسابي (2.46) بانحراف معياري (0.57) بدرجة اتفاق مرتفع، نجد نسبة (50%) على الموافقة بـ"دائماً" لاستجابات مفردات الدراسة على العبارة الثامنة والثلاثون والتي تقر بأن تقترح أساليب جديدة لأداء العمل، ونجد (46%) نسبة مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحياناً"، تاليها (4%) نسبة مفردات الدراسة استجابوا بـ"أبداً" وهي نسبة قليلة.

نسجل ثالث قيمة في المتوسط الحسابي (2.40) بانحراف معياري (0.57) بدرجة اتفاق مرتفع، نجد (44%) نسبة استجابات مفردات الدراسة بـ"دائماً" على العبارة الواحد والاربعون والتي تقر بأن تقبل المؤسسة مقترحات وتعمل على تنفيذها، ونسبة (52%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحياناً"، وأما نسبة (4%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أبداً" وهي نسبة قليلة جداً.

نسجل رابع قيمة في المتوسط الحسابي (2.36) بانحراف معياري (0.56) بدرجة اتفاق مرتفع، حيث نجد نسبة (40%) على موافقة مفردات الدراسة بـ"دائماً" على العبارة الاربعون والتي تقر تشجيع المقترحات المقدمة من طرف الآخرين، و(56%) نسبة مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحياناً"، ونجد نسبة (4%) استجابوا بـ"أبداً" وهي نسبة قليلة جداً من مفردات الدراسة.

نسجل خامس قيمة في المتوسط الحسابي (2.28) بانحراف معياري (0.49) بدرجة اتفاق متوسط، نجد (30%) استجابوا بالموافقة بـ"دائماً" على محتوى العبارة التاسعة والثلاثون والتي تقر بأن تقدم أفكار ابداعية لتطوير إجراءات العمل، ونجد (68%) نسبة من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحياناً" وهي نسبة كبيرة جداً، ونسبة (2%) من استجابات مفردات الدراسة بـ"أبداً".

3 - عرض ومناقشة نتائج الفرضيات:

3-1- عرض نتائج الفرضية العامة:

- توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز
جدول (11): يوضح دور التغيير التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي .

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدالة	الدلالة الاحصائية
التغيير التنظيمي	0.619	0.01	دالة
الاداء الوظيفي			

يوضح الجدول أعلاه معامل الارتباط بين التغيير التنظيمي والاداء الوظيفي حيث اتضح أن معامل الارتباط يساوي (0.619) وهو دالا احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) ومنه نقبل الفرض القائل بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العاملين بشركة سونلغاز، ونرفض الفرض الصفري الذي نصه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العاملين بشركة سونلغاز.

يعد الاهتمام بالتغيير التنظيمي أمرا ضروريا لماله من علاقة كبيرة بسلوك وفعالية العمل، حيث يؤثر التغيير التنظيمي السائد بشركة سونلغاز على مواقف العاملين ومن أجل الحصول على رضا العاملين من جهة وتحسين الاداء الوظيفي من جهة أخرى، لابد على المنظمة إتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل العدالة في المعاملة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات واتباع أساليب تخدم التطور والتقدم المهني وتوفير ظروف عمل صحيحة.

3-2- عرض نتائج الفرضية الجزئية:

3-2-1- عرض نتائج الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير في التكنولوجيا والاداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز؟

جدول (12): يوضح العلاقة الارتباطية بين التغيير في التكنولوجيا والاداء الوظيفي .

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدالة	الدلالة الاحصائية
التغيير في التكنولوجيا	0.428	0.01	دالة
الاداء الوظيفي			

يوضح الجدول أعلاه معامل الارتباط بين التغيير في التكنولوجيا والاداء الوظيفي حيث اتضح أن معامل الارتباط يساوي (0.428) والاحصائيات عند مستوى الدالة (0.01) ومنه نقبل الفرض القائل بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التغيير في التكنولوجيا والاداء الوظيفي لدى العاملين بشركة سونلغاز، ونرفض الفرض الصفري الذي نصه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التغيير في التكنولوجيا والاداء الوظيفي لدى العاملين بشركة سونلغاز.

يقوم التغيير في التكنولوجيا بتحديد كيفية استخدام الانترنت في توزيع المهام والتنسيق والاشراف من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية لشركة سونلغاز ويمكن هيكلة المنظمة في العديد من الطرق المختلفة وذلك بالاعتماد على أهدافها وتحديد الطرق التي تعمل فيها، ويؤثر ذلك على العمل التنظيمي من خلال توفير الاجراءات الاساسية للتشغيل ويحدد مهام العاملين من حيث المشاركة وصنع القرار.

3-2-2- نتائج الفرضية الثانية :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة والاداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز .

جدول (13): يوضح العلاقة الارتباطية بين القيادة والاداء الوظيفي

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدالة	الدلالة الاحصائية
القيادة	0.420	0.01	دالة
الاداء الوظيفي			

يوضح الجدول أعلاه معامل الارتباط بين القيادة والاداء الوظيفي حيث اتضح أن معامل الارتباط يساوي (0.420) والاحصائيات عند مستوى الدالة (0.01) ومنه نقبل الفرض القائل بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة والاداء الوظيفي لدى العاملين بشركة سونلغاز، ونرفض الفرض الصفري الذي نصه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة والاداء الوظيفي لدى العاملين بشركة سونلغاز.

تعد القيادة ذات أثر كبير في الحركة الجماعية ونشاط المنظمة وهي خلق التفاعل الانساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، وتتجسد من خلال أبعاد التأثير إمكانية كسب الولاء والانتماء لدى العاملين في شركة سونلغاز، ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك ومشاعر مجموعة من سلوك الأفراد الآخرين وتحقيق الاهداف.

3-2-3- عرض نتائج الفرضية الثالثة :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التدريب والاداء الوظيفي لدى العاملين بشركة سونلغاز .

جدول (14): يوضح العلاقة الارتباطية بين التدريب والاداء الوظيفي

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدالة	الدلالة الاحصائية
التدريب	0.677	0.01	دالة
الأداء الوظيفي			

يوضح الجدول أعلاه معامل الارتباط بين التدريب والاداء الوظيفي حيث اتضح أن معامل الارتباط يساوي (0.677) والاحصائيات عند مستوى الدالة (0.01) ومنه نقبل الفرض القائل بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التدريب والاداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز ، ونرفض الفرض الصفري الذي نصه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التدريب والاداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز .

برامج تدريب العاملين تعد من أهم الوسائل لتحقيق الاداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالوادي، فبتوجيه العاملين في هاته العملية نضمن تكوينهم وربط ثقة متبادلة بينهم وبين إدارة المؤسسة، وكذا مشاركة العاملين في صنع القرارات للمؤسسة سواء كانت تخص الموارد المادية أو البشرية فإن ذلك من شأنه أن يحفز العاملين على الأداء بشكل صحيح والشعور بالانتماء والمسؤولية اتجاه الشركة وما لذلك من آثار ايجابية على العملية الادارية ونتائج الاعمال.

4 - عرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

4-1- عرض النتائج العامة للدراسة:

- بينت الدراسة الحالية أن توجهات العاملين نحو التغيير التنظيمي السائد بمؤسسة سونلغاز توجهات ايجابية.
- تحرص الادارة على غرس القيم الجيدة والسلوكيات الحميدة لدى العاملين لديها في المؤسسة بتمكين العاملين من التعبير عن مشاعرهم اتجاه رؤسائهم في العمل وتنمية روح التحدي لمواجهة المشكلات وزيادة الثقة بأنفسهم.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود انعكاسات ايجابية نتيجة مصارحة العاملين لمؤوسيتهم في أمور تتعلق بالعمل.
- وجود قصور في تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل مسؤولياتهم في العمل.
- ميل القيادة إلى اتباع أسلوب المركزية والعزوف عن تفويض الصلاحيات واعتماد أسلوب الفردية، وعدم تمكين العاملين من إنجاز أعمالهم.
- قوة التكاتف والمشاركة الجماعية بين العاملين والادارة في مواجهة المشكلات التي تواجه العاملين، ووجود تعاون بين الوحدات والاقسام المختلفة داخل المؤسسة والتنسيق بينها.
- إشراك العاملين في وضع الخطط والبرامج الخاصة بالأقسام والوحدات التي يعملون بها.
- أظهرت نتائج الدراسة تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات والحاصلين عليها.
- أظهرت نتائج الدراسة اهتمام الادارة العنصر البشري لديها وإتاحة فرص التعليم أمامهم، واستكمال دراستهم أثناء الخدمة ومعاملتهم بشكل انساني مناسب، والمساعدة في تعليمهم أعمالهم بشكل مستمر.

- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين أبعاد التغيير التنظيمي والمتمثلة في التغيير في التكنولوجيا، القيادة، التدريب وبين متغير الاداء الوظيفي.

4-2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات :

4-2-1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي.

تتفق نتائج الدراسة الحالية من حيث علاقة التغيير التنظيمي بالاداء الوظيفي مع نتائج(العابدي جميلة، 2015) من خلال دراستها حول دور إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي، ومن خلال النتائج المتحصل عليها اتضحت أن ادارةالتغيير السائد بالمؤسسة من وجهة نظر العمال هو التغيير ايجابي، أما طبيعة الاداء السائد بالمؤسسة فكانت لصالح الاداء المؤسسي الذي يعكس مدى انتماء الأفراد للمنظمة بصرف النظر عن القيم المادية، حيث تبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والاداء المؤسسي، وهذا ما يؤكد أن التغيير التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الاداءالمؤسسي.

4-2-2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الاولى:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التغيير في التكنولوجياوالاداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز .

بالنسبة لبعد التغيير في التكنولوجيا فإن نتيجة هاته الفرضية تتفق مع دراسة (إبراهيم الشنطي، 2006) من خلال دراسته حول أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين التغيير في التكنولوجيا والاداء الوظيفي لدى العاملين.

4-2-3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة والاداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز

بالنسبة لبعد القيادة، فإن نتيجة هاته الفرضية تختلف مع نتائج دراسة (الطيب عايش، 2008) من خلال دراسته حول أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، وقد يعود هذا الاختلاف إلى الاختلاف في الخصائص والمحددات والمتغيرات الديمغرافية للعينة، والاختلاف أيضا في المجالات المكانية والزمانية للدراسة.

4-2-4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مدى التدريب والاداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز.

بالنسبة أيضا لبعد مدى مشاركة العاملين، فإن نتيجة هاته الفرضية تختلف مع نتائج دراسة كل من (إبراهيم الشنطي، 2006) و(فاطمة الزهرة بن صافية، 2015) ويعود هذا الاختلاف في خصائص عينات الدراسة ومتغيراتها الديمغرافية، التي قد يكون لها الأثر في اختلاف النتائج، وأيضاً في المجالات المكانية والزمانية للدراسة.

وعليه فإن أغلب علاقات الارتباط ايجابية ودالة بين أبعاد التغيير التنظيمي والاداء الوظيفي، مما يدل على أن التغيير التنظيمي والاداء الوظيفي بشكل إيجابي ودال معنويا، وهذه إشارة إلى أن التغيير الايجابي يؤدي إلى رفع معنويات العاملين ويساعدهم على خلق بيئة العمل الجيدة التي تعمل على تحقيق الراحة النفسية للعاملين والاسهام في تحقيق الرضا وإشباع حاجاتهم، ومنه فإن التغيير التنظيمي السائد بالمؤسسة والمدرّك من طرف العمال يعتبر العامل الحاسم والمباشر المؤدي إلى تحسين الاداء الوظيفي داخل المنظمة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل وبعد استرجاع استمارات الاستبيان قمنا بتفريغ وتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل واختبار الفرضية العامة وكذا الفرضيات الجزئية لدى الدراسة، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية حيث توصلنا إلى إثبات صحة الفرضيات التي وضعناها وأنه يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية للتغيير التنظيمي بأبعاده المختلفة على مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي.

خاتمة:

إلى هنا نكون قد أتينا على المرحلة الأخيرة من مراحل البحث والذي كان ثمرة عملنا كلفنا الكثير من الجهد وأخذ منا وقتاً، ولا يمكن أن نزعم أننا أحطنا بكل مقتضيات البحث العلمي، إلا أننا حاولنا الالمام بكل ما يتعلق بموضوع الدراسة لأن الأمر صعب في مجال العلوم الانسانية والاجتماعية، وأن كمال البحث العلمي لا يكتمل بهذا البحث وإنما على تراكم البحوث العلمية في هذا المجال، وأن كل ثغرة من ثغرات بحثنا يكملها الباحثون والدارسون لهذا البحث، فالعلم في تطور مستمر ووسائله كذلك.

وقد حاولنا في هذه الدراسة أن نناقش موضوع التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي، بدءاً بالإطار النظري الذي تناولنا فيه الخطوط العريضة لمشكلة الدراسة البحث وفروضها، كما تطرقنا إلى بعض القضايا النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة والدراسات الامبريقية ذات الصلة بموضوعنا، وهذا ما ساعدنا في تكوين تصور واضح حول موضوع الدراسة.

وقد قادتنا هذه الدراسة إلى التوصل لبعض النتائج والتي يمكن حصرها في تحقق الفرضية العامة نسبياً التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين، ومما لاشك فيه أن ما حصلنا عليه يؤكد ضرورة الاهتمام بالتغيير التنظيمي من أجل سيرورة الأعمال وخلق تلك العلاقة القوية، والتي تؤدي إلى التماسك الاجتماعي والتضامن لما يشعر العمال بالرضا، ومنه تميز هذه المنظمة والإدارة عن باقي المنظمات الأخرى، ومنه أثبتت الدراسات أن التغيير داخل بيئة العمل يعد عنصراً أساسياً في رفع فعالية العاملين لأعمالهم المنوط لهم على أكمل وجه.

على ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن اقتراح التوصيات التالية:

على المؤسسات المقبلة على إجراء تغييرات شاملة تتضمن إعادة الهيكلة ،وبناء مشاريع جديدة وغيرها ضرورة

- تهيئة العاملين لقبول تلك التغييرات من خلال تنمية الثقافة التنظيمية والتخطيطية التي تتجلى في:

1. تنمية معلومات المديرين عن التغييرات الإستراتيجية المخطط لها.
 2. التنسيق بين المديرين والعاملين في المستويات الإداريين كلها، للمناقشة وتبادل الآراء .
 3. العمل على اشراك العاملين في التغيير لان من يشرك في عمل ما يكون اكثر اهتماما وحماسا والتزاما واندفاعا في التنفيذ.
 4. ان يشرك المديرين في مختلف مراحل اعداد الخطط التغييرية وتمثيلها في الهيئات واللجان المشكلة لهذا الغرض من اجل :
- زيادة مستويات الادراك لثقافة التغيير السائدة فيها.
 - تعزيز القناعة والتأييد الكافي والحماس لدى المديرين.
 - ان العالم الحالي هو عالم التغيير المتسارع والتطوير المستمر والذي يوجد على كل اداري تأهيل وتطوير نفسه ومن معه لضمان السير والمعرفة.

-افاق الدراسة:

يبقى البحث العلمي مستمرا في موضوع الدراسة حيث نرى امكانية معالجة الموضوع من عدة جوانب مختلفة لهذا يمكن اقتراح جملة من المواضيع من بينها :

- دور التغيير التنظيمي في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- القيادة الادارية ودورها في تطبيق التغيير.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. ابن منظور: لسان العرب، بيروت، المجلد 14.
2. أبو الفضل جمال ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، 1992 .
3. أحمد الخضيرى: إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، دمشق، 2003 .
4. احمد زكي بدوي، محمد كمال مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب. الجامعة ، الإسكندرية، 1984.
5. أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي- رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 .
6. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة 07 ، القاهرة، مصر، 2000 .
7. أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، الإدارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية. 1991 .
8. ثابت عبد الرحمان إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 .
9. حسن راوية(أ): إدارة الموارد البشرية- رؤيا مستقبلياً-، الدار الجامعية، 2003.
10. حسن راوية(ب): إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
11. حميدة عميراي : مراحل الضوابط المنهجية لإعداد البحث، الباحث الاجتماعي، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، العدد 1، د ت.
12. خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية، ط1، دار الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
13. خضير كاضم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002 .
14. دافيد س ويلسون: إستراتيجية التغيير، ترجمة تحية سيد عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 1995 .

15. دوجلاس سميث: إدارة تغيير الافراد- المبادئ والاستراتيجيات والرؤى، ترجمة عبدالحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر، 2001 .
16. رجاء محمود أبو علام: منهاج البحث في العلوم الانسانية والتربوية، دط، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2004.
17. ر يحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2000.
18. سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط 02 ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة. مصر، 1998 .
19. سماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999 .
20. شارلز وجاليت ج ونز: الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ج 01 ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد السيد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2001.
21. صلاح الدين عبد الباقي(أ): الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
22. صلاح محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2000 .
23. طارق سويدان: منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2001 .
24. عامر الكبيسي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة- التطوير التنظيمي، مطابع دار الشرق، الدوحة، قطر، 1998.
25. عبد الباري درة: تكنولوجيا الأداء في المنظمات العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
26. عبد السلام أبو قحف: مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
27. عبد الله عبد الغني الطجم والسواط طلق عوض الله: السلوك التنظيمي - المفاهيم والنظريات والتطبيقات، دار النوابع للنشر والتوزيع، جده، السعودية، 1995 .
28. عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1999 .

29. عثمان فاروق السيد: قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2000 .
30. علي السلمي: إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1983 .
31. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001 .
32. علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 .
33. علي عبد الوهاب: التطوير التنظيمي - منهج متكامل للفعالية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1980 .
34. عمار بوحوش: محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
35. عمر محمد تومي الشبلي: علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988.
36. غسان اللامي: إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 .
37. قيس المؤمن وآخرون: التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997 .
38. كولين كارنال: صندوق أدوات إدارة التغيير، ترجمة سرور علي إبراهيم، دار الم ريخ للنشر، الرياض، السعودية، بدون سنة نشر.
39. لفيروز آبادي ومجد الدين محمد يعقوب: القاموس المحيط، ط 2، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، 1987 .
40. ماجدة العطية: ماجدة العطية: سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003 .
41. محمد المحمدي الماضي: إستراتيجية التغيير التنظيمي - مدخل إسلامي مقارنة، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2000 .
42. محمد بن يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير - والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006.

43. محمد سعيد أنور سلطان(أ): السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003.
44. محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999 .
45. محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
46. محمد قاسم القيروتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الأردن، 2000 .
47. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 2، دار وائل، عمان، الأردن، 2004 .
48. مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000.
49. مصطفى محمود أبوبكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة- مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري، الدار الجامعية، مصر، . 2000 .
50. مورييس أنجريس: منهجية البحث في العلوم الانسانية، تبوزيد صحراوي، جمال بوشرف وآخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004.
51. نيجل كنج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، السعودية. 2004 .
- ثانيا: الرسائل والمذكرات الجامعية**
52. أوسريز منور وسعيد منصور فؤاد: التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات)، مداخلة ضمن فعاليات. المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004.
53. براق محمد وحتوية عمر: القيادة وإدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات - تسيير. التغيير في المؤسسات الاقتصادية-، جامعة عنابة، لجزائر، 30 نوفمبر 01 ديسمبر، 2005.

54. ربحي الحسن: التخطيط للتغيير - مدخل للتنمية الإدارية، مجلة معهد الإدارة العامة، العدد 27 ، الرياض، السعودية.
55. عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002.
56. عبد الرؤوف عز الدين: إدارة التغيير واستراتيجيات الموارد البشرية في سوق تنافسي - دراسة حالة مؤسسات الاتصال في الجزائر، مذكرة ماجستير. 2008 ، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة.
- ثالثا: المجلات والجرائد**
57. تومس كومينكس وأجور هاس: التطوير التنظيمي وإدارة التغيير، ترجمة فاتن محمد وجيه، مجلة الإدارة العامة، المجلد 31، العدد 03، يناير 1999، الرياض.
58. حمد محمد المصري: التغيير التنظيمي، مجلة الإدارة، المجلد 29، العدد 04، 1997 ، إتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
59. الطيب حسن أبشر: الأداة العربية وتحديات القرن القادم، مجلة الإداري، العدد 79 ، ديسمبر 1999 ، عمان، الأردن.
60. الطيب ولد لعروسي: العولمة إرث غربي مخيف، مجلة الفيصل، العدد 355 ، فبراير 2005 ، الرياض، السعودية، الدار العربية للطباعة والنشر.
61. عايش صباح: خطوات المنهجية لتصميم الاستبيان، مجلة نقد والتنوير، مجلة فكرية تربوية محكمة، العدد 03، 2015.
62. عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد (1)، نوفمبر 2001.
63. علي عبد الله: التحولات وثقافة المؤسسة، مطبوعات الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، 21- 22 ماي، البليدة، الجزائر، 2002 .

64. محي الدين مختار: بعض تقنيات البحث وكتابة التقرير، مجلة العلوم الانسانية ،عدد خاص ، منشورات جامعة قسنطينة ،الجزائر، 1995.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

65. الإتحاد الدولي للاتصالات، المكتب الإقليمي العربي: إدارة التغيير والموارد البشرية، www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc6.doc . صفحة مطلع عليها بتاريخ:

25/09/2019

66. أسامة إبراهيم حجار: استراتيجيات التغيير، منشور على الموقع الالكتروني لإدارة التربية والتكوين، صفحة مطلع عليها بتاريخ: 26-10-2019، http://www.tadreeb.gov.sa/article_read.asp?id=9

67. نضال الحوامدة وصلاح الدين الهيتي: التغيير التنظيمي- العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة- دراسة ميدانية في شركتي البوتاس والاسمنت، بالأردن ، دراسة متوفرة على الموقع: www.mutah.edu.jo/dar/abstract/4m2.htm صفحة مطلع عليها بتاريخ 30-10-2019.

خامساً: المراجع الأجنبية

68. Bartoli, P. Harmel: Piloter L'entreprise en mutation, Ed d'organisation, Paris, 1986.
69. Albraak Abdurrahman: Organizational change and innovation, unpublished scientific research, Riyadh, 2008 .
70. Jean Pierre et Amassasse Poulot: Stratigor Politique Générale Stratégie- Structure- Décision- DUNOD, 3éméditations, paris, 1997.
71. Miller, D. Grennwood, R et hining, B: Mise sur le chaos créateur ou évoluer dans la continuité - le schismentre le perspectives normative et universitaire du changement organisationnel. Gestion, volume 24 ,Numéro 3, automne 99.
72. Peter Drucker: L'avenir du management, traduit par Jacqui Fontaine, selon Drucker, village mondial, paris, 1999 .
73. Serge Raynal: le Management par projets - Approche stratégique du changement , 3ème édition, Editions d'organisation, paris, 2003, p 39.
74. Wind, J and Main, Y: Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century ,kogah page, London, 1999, p18.

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

سنة: ثانية ماستر

الإستبيان

تحية طيبة وبعد :

سيدي (تي) الفاضل (ة): في اطار التحضير لإنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، والمعنونة ب: " دور التغيير التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي"، ننتشرف ان نتقدم الى سيادتكم بطلب التعاون ، وذلك من خلال التقضل بالإجابة على الاستمارة المتعلقة بموضوع الدراسة.

وعليه نرجو منكم قراءة كل بند بتأني مع الاجابة على البنود بموضوعية دون استثناء بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

كما نحيطكم علما ان البيانات التي تفضلون بها سوف تحاط بالسرية التامة و استخدامها لن يكون الا لأغراض علمية محضة لاغير.

تفضلوا فائق التقدير والاحترام

اشراف الدكتور:

* الذهبي ابراهيم

اعداد الطالب:

حضري محفوظ

السنة الجامعية: 2019/2018

أولاً: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- السن: أقل من 35 سنة ☐ من 35 إلى 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐
- 4- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

ثانياً: المناخ التنظيمي

الرقم	العبارات	دائماً	أحياناً	أبداً
1- الهيكل التنظيمي				
5	يتميز هيكل الوحدة الذي أعمل فيه بالتصميم الجيد			
6	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية			
7	تتناسب تخصصات العاملين في الشركة مع طبيعة وظائفهم			
8	خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة			
9	هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي			
10	الهيكل التنظيمي الحالي يساعدك على إنجاز مهامك بكفاءة			
11	يوجد وصف وظيفي يوضح السلطات والمسؤوليات			
2- القيادة				
12	يتميز الرئيس الذي أعمل تحت إشرافه بالمرونة			
13	يهتم الرئيس بتحفيز العاملين بالمؤسسة			
14	هناك ثقة بين الرئيس والمرؤوسين			

			يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين مع فتح قنوات الحوار بينهم	15
			تتم معاملتنا من طرف الرئيس بكل عدالة	16
			درجة التفاعل بينك وبين مديرك متينة	17
			يستعمل رئيسك في العمل الترغيب في فرض سلطته على الجميع	18
3- مدى مشاركة العاملين				
			يفتح الرئيس المجال للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار	19
			تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل	20
			يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي	21
			تساهم مقترحات العاملين في بناء خطة العمل الفعالة	22
			يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم	23
			لديك القدرة على اقناع الآخرين بأهمية مقترحاتك التي تخدم اهداف المؤسسة	24
			توجد برامج تساعد العاملين على الإلمام بأهداف وآليات العمل	25
			تشجع الادارة العاملين الجدد على المبادرة بأفكارهم المهنية	26

ثالثا: الفعالية التنظيمية

1- الرضا الوظيفي				
			أشعر بالرضا عن وظيفتي	27
			أشجع الآخرين على العمل في هذه الشركة	28
			أشعر أن وظيفتي حافلة بالتحديات ولكنها ممتعة	29

30	يتناسب دخلي من الشركة مع طبيعة الجهد المبذول
31	أشعر بعدالة وعدم تحيز في وظيفتي الحالية
32	أرى أن الشركة تحقق لي شعورا بالأمن الوظيفي
33	تتفق مهنتي مع ميولي وقدراتي
2- الأداء الوظيفي	
34	تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة
35	تؤدي المهام المطلوبة منك
36	تنجز عملك بدقة يناسب المعايير الموضوعية من طرف إدارة المؤسسة
37	لديك القدرة على حل المشكلات وتصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامك بأداء عملك
3- الإبداع	
38	تقترح أساليب جديدة لأداء العمل
39	تقدم أفكار إبداعية لتطوير إجراءات العمل
40	تشجع المقترحات المقدمة من طرف الآخرين
41	تقبل المؤسسة مقترحات وتعمل على تنفيذها
42	تشجع المؤسسة كل المستويات لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم