

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

الرقم التسلسلي:.....
رقم التسجيل: M201535092102

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص: علم النفس تنظيم وعمل
بعنوان:

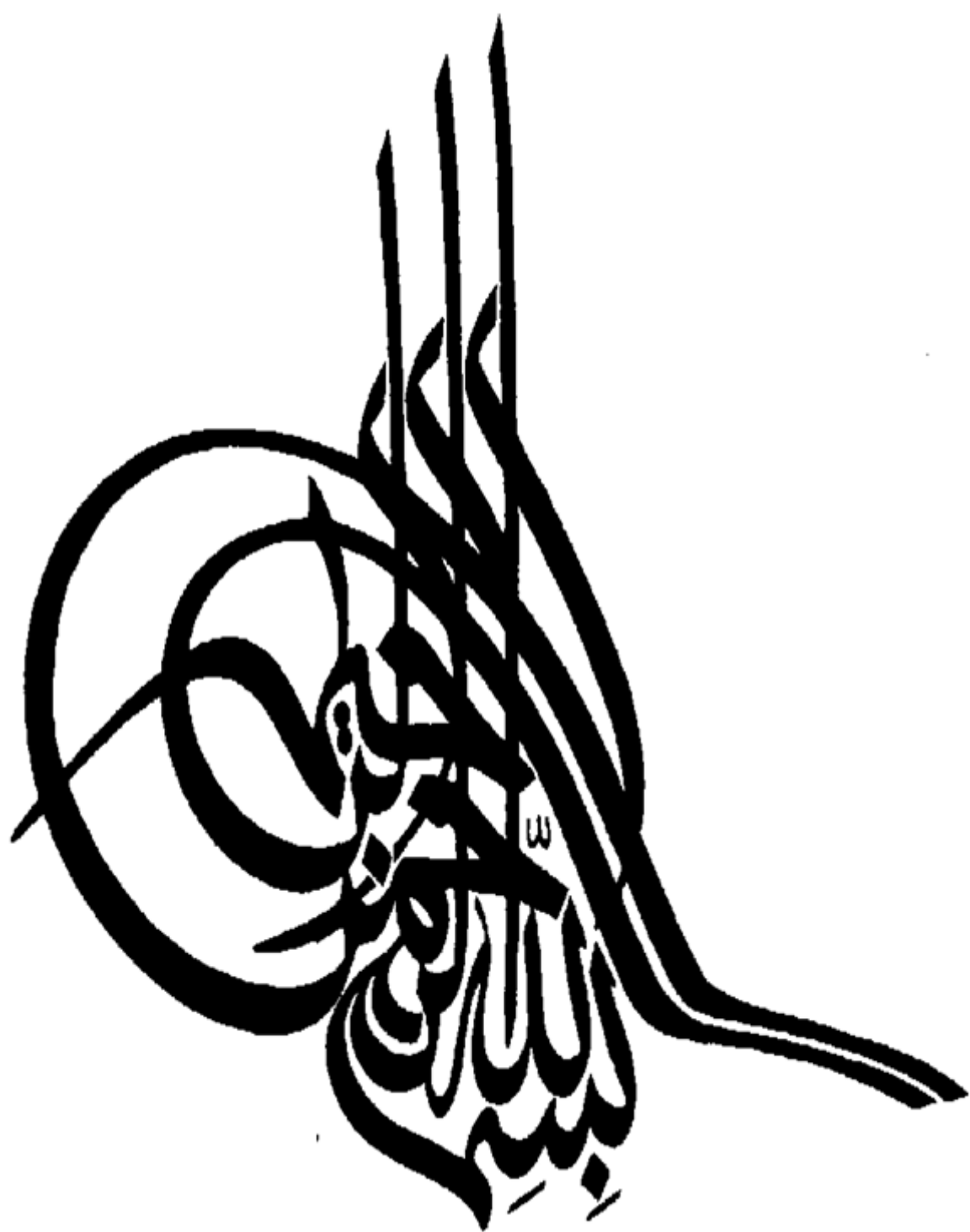
مستوى التغير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين

- دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة -

إشراف الدكتور:
بوجمعة نقبيل

إعداد الطالبة:
نسيبة بلخير

السنة الجامعية: 2019-2020



** شكر وتقدير **

الحمد لله حمدا يوافي نعمه ويكافي مزيده، أحمده كما ينبغي بجلال وجهه وعظيم سلطانه
وأسلم على النبي الأمي الذي علم المتعلمين، وبعث الأمل في قلوب اليائسين،
وقادة سفينة العالم انطلاقا من قوله من قوله عز وجل "

﴿تَأَذَّنْ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ سورة إبراهيم الآية (07) فلا يستحق الشكر
إلا الله العلي القدير الذي سهل لنا هذا العمل من فيض علمه الذي وسع كل شيء فله الحمد، والشكر أولا
وأخيرا يليق بجلاله ويوازي نعمته. إذ ومصادقا لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم « لا يشكر الله من لا
يشكر الناس»

فلا اعتراف بالفضل لذويه فضيلة سامية، فإذا كان الشكر ترجمان النية ولسان الطوية، وشاهد الإخلاص
فنجدوا الزمان علينا وبعدا أن وفقنا الله في إنجاز هذا العمل.

نتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي " بوجمعة نقبيل " المشرف
على رسالتي على ما حظيت به من إشراف كريم وصبر جميل وتوجيه مفيد ونصح سديد
فجزاه الله عني خير الجزاء

كما أسجل بكل اعتزاز وتقدير واسمي آيات الشكر والتقدير والعرفان
إلى من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد
إلى كل هؤلاء وغيرهم ممن من قدم لنا العون ونصيحة وإرشاد وتوجيه ولو بكلمة طيبة،
أو تشجيع،

نتقدم لهم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير سائلين الله تعالى لهم التوفيق والسداد.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة بالعربية
	ملخص الدراسة بالإنجليزية
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
05	1- مشكلة الدراسة
06	2- فروض الدراسة
07	3- أهمية البحث
07	4- أهداف البحث
08	5- أسباب اختيار الموضوع
09	6- التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة
09	7- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: التغيير التنظيمي	
16	تمهيد
17	1- مفهوم التغيير التنظيمي
19	2- السمات والخصائص المميزة للتغيير التنظيمي
20	3- دواعي التغيير التنظيمي
22	4- أهداف التغيير التنظيمي
23	5- مصادر وقوى التغيير التنظيمي
27	6- مداخل التغيير التنظيمي
32	7- مراحل التغيير التنظيمي
38	خلاصة
الفصل الثالث: أداء المعلمين	
41	تمهيد
42	1- مفهوم الأداء
43	2- مؤشرات الأداء

44	3- أنماط الأداء
45	4- العوامل المؤثرة على الأداء
46	5- النظريات المفسرة للأداء
58	6- مقاييس الأداء
58	7 - تعريف تقييم الأداء
58	8 - معايير تقييم الأداء
59	9 - فوائد تقييم الأداء
60	10 - طرق تقييم الأداء
63	خلاصة
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية وإجراءاتها	
67	تمهيد
67	1- الدراسة الاستطلاعية
67	2- المنهج المستخدم
68	3- مجتمع وعينة الدراسة
69	4- حدود الدراسة
69	5- أدوات جمع البيانات
71	6- الخصائص السيكمترية
76	7- أساليب تحليل البيانات
77	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث	
79	1-التذكير بفرضيات الدراسة
79	2- التوزيع الطبيعي للمتغيرات
81	3-عرض نتائج الدراسة
87	4-مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
87	4-1-مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:
88	4-2-عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:
88	4-3-عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

90	4-4-عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة
90	4-5-عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة
91	5- الاستنتاج العام:
92	6- اقتراحات الدراسة:
95	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

ملخص الدراسة:

جاءت دراستنا عنوان: مستوى التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين - دراسة ميدانية في المكتبات الجامعية بجامعة المسيلة، حيث يهدف البحث إلى:

- التعرف على علاقة مستوى التغيير التنظيمي بأداء العاملين
- التعرف مستوى التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- التعرف مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على الفروق في مستوى التغيير التنظيمي تبعا للجنس.
- التعرف على الفروق في مستوى أداء العاملين تبعا للجنس.
- محاولة إعطاء صورة واضحة عن كيفية سير عملية التغيير.
- التعرف على أهم الأساليب الفعالة لمواجهة مقاومة التغيير
- محاولة توضيح أهم العوامل المؤدية إلى النجاح التغيير التنظيمي وأهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل برامج التغيير

- محاولة تأكيد أن نجاح عملية التغيير تكون من خلال تعاون الإدارة والعاملين في تنفيذ عملية التغيير ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي كخطوة مهمة في البحث، مع تطبيق استمارة استبيان كأداة لجمع المعلومات، حيث طبقت على عينة عشوائية تكونت من 34 موظف وموظفة بالمكتبات الجامعية بجامعة المسيلة. لنخرج في الأخير بأهم نتيجة في البحث هو وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية التغيير التنظيمي والدرجة الكلية للأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة العلاقة (633**) وهي قوية وعكسية ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$). بمعنى كلما زادت مستويات التغيير التنظيمي زاد معها مستوى الأداء الوظيفي. أي تحقق الفرض الرئيسي

Study Summary:

Our study titled: Level of organizational change and its relation to the performance of employees - Field study in the university libraries of M'sila University, where research aims at:

- identify the relationship of the level of organizational change to the performance of the personnel
- identify the level of organizational change in the institution in question.
- identify the level of performance of staff in the study organization.
- identify differences in the level of organizational change by sex.
- identify differences in the level of performance of employees by sex.
- try to give a clear picture of how the change will proceed.
- identify the most effective ways to counter resistance to change
- try to clarify the most important factors leading to success organizational change and the most important reasons for the failure of change programs
- an attempt to confirm that the success of the change process is through the cooperation of management and staff in implementing the change process

To achieve the search objectives, it was relied upon The descriptive approach is an important step in research, with a questionnaire form applied as a tool for collecting information, and it was applied to a random sample of 34 employees and employees of the university libraries of Al-Musaylah University. The most important result of the research is a strong, positive correlation between the overall degree of organizational change and the overall degree of functional performance, where the value of the relationship ($.633^{**0}$) is strong, and a statistical function at the significance level ($0.01=\alpha$). In other words, the higher the levels of organizational change, the higher the level of functionality. Any verification of the main hypothesis.

مقدمة

مقدمة:

لاشك ان مسألة التغيير قد أصبحت من القضايا الحساسة في عالمنا المعاصر، عالم التطورات السريعة الذي لا يتوقف فيه شيء عن التغيير، فيتأخر ويندثر من لا ينتبه لهذا القانون.

وبما أن الإنسان يعد جزءا لا يتجزأ من هذه الصيرورة، كان لابد له التأثير والاستجابة لهذه التغييرات مع مراعاة الجانب التكويني له، بما يحمله من خصائص نفسية واجتماعية تحدد في وقت لاحق درجة استيعابه وتفاعله مع مجمل التغيرات التي تحدث، وحتى تكون الصورة واضحة لابد من وجود عملية التأثير والتأثير حتى لا يختل توازن العلاقة، وهو ما يتطلب حتما التحضير والإعداد الجيدين، لمختلف التحديات المقبلة.

إن التغيرات المتكررة والمفاجئة التي تتعرض لها التنظيمات تساعد على تعميق التناقضات والصراعات داخله، وهو ما يحتم استعمال طرق علمية لحل المشاكل التنظيمية عن طريق التعاون مع جميع أفراد المنظمة، والعمل على الحصول على ثقتهم والتزامهم بتنفيذ التغييرات الضرورية وإنجاحها، أو على الأقل المساعدة في تنفيذها وعدم مقاومتها، وهو ما تهدف مختلف برامج التطوير لتجسيده، عن طريق إتباع سبل ومناهج علمية مدروسة لأجل الوصول في نهاية الأمر إلى تحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة.

وقد كتب كارل روجر (1978) وهو عالم نفساني أمريكي في مقاله الشهير "العلاقات بين المستخدمين" (*les relations interpersonnelles*)، أن أكبر المشاكل التي ستواجه الإنسان في السنوات القادمة، ليست في القنبلة الهيدروجينية المرعبة، وليس في الانفجار السكاني ونتائجه المفزعة بل هو مشكل قل ما نتحدث عنه، والمتمثل في كمية التغيير التي يتقبلها الإنسان ويمتصها ويستوعبها في أقل ممكن . المشكل طرح من طرف عالم أمريكي من الجهة الغربية الأكثر حركية والأكثر تهديدا فهي معروفة بكونها أكثر انفتاحا للتغيير مقارنة بغيرها.

نمتلك فكرة واضحة عن حياة مؤسساتنا خاصة خلال السنوات الأخيرة، فأغلبها صارت عرضة لضغط التغيير، فأصبحت نتيجة لذلك مرغمة على تبديل وتعديل تقنياتها وبنياتها والمعايير التي تقوي علاقات المستخدمين فيها وفق ما يقتضيه ويفرضه هذا التغيير. إن التغيير التنظيمي ليس بنظرية واحدة أو أسلوباً موحداً، وإنما هو عدد من التوجهات والأفكار والأساليب الخاصة بإدارته، وإن الجماعات البشرية ومختلف المنظمات لا تتوقف عن عمليات التغيير والتطوير، والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا الصدد هو ليس ضرورة حدوث التغيير من عدمه، إنما هو طبيعة هذا التغيير وصيغته، ولعل ما يفسر فشل بعض المؤسسات في تحقيق القفزة المطلوبة هو عدم إدراكها لمحتوى العملية وإطلاعها على متطلباتها الحيوية.

فالتغيير ليس بعملية عشوائية عفوية، وإنما هي تستند إلى تخطيط مسبق وشروط إلزامية يتحدد بنسبة كبيرة على إثرها درجة نجاح مشروع التغيير وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ذلك، ولعل أهم هذه الشروط يكمن في ضرورة تحلي القائمين على المشروع في منظماتهم بدراية كبيرة، وفهم دقيق لأهمية المشروع وكيفية تجسيده حتى يتمكنوا بعد ذلك من إيصال الفكرة لمختلف المستويات التنظيمية، ولكن أهم عامل يجب التركيز عليه من أجل تحقيق النجاح والفاعلية هو حشد الطاقات والجهود والقوى الداعمة والمؤازرة لعملية التغيير واتخاذ الإجراءات والترتيبات التي تكفل توفير الظروف المفضلة والمواتية للتغيير، بالإضافة إلى ذلك فإن تحييد القوى المضادة وتقليل المقاومة يسهل حتماً من تنفيذ المشروع.

إن التغيير الذي يشهده عصرنا هذا ما هو إلا صيرورة طبيعية لحياة الإنسان، وهو يشمل في حقيقة الأمر كل المجالات والميادين، فمنذ بدء الحياة والإنسان يشهد تغيرات مستمرة ما كان له إلا أن يجد السبل الكفيلة بمسايرته لها.

وبالتالي يمكن القول أن تغيير المؤسسة أصبح مرتبطاً بشكل جوهري واستراتيجي بتغيير

الموارد البشرية وهذا بتنميتها وتكوينها مع التركيز على توفير الحوافز والدوافع التي تحقق رضا هذا المورد ، فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المؤسسات، فالواقع العملي يؤكد على أن التغيير حقيقة وحتمية عاشتها المؤسسات قديما وحاليا نظرا للتعقيدات والتحديات التي تواجهها، والتي يمكن إرجاعها إلى عدة أسباب منها التداخل في العلاقات مع التنظيمات الأخرى والتفاعل مع المجتمع والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير والتكنولوجيا وتبني العولمة والمنافسة الشديدة في كافة المجالات، وبالتالي التغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته وإنما يعتبر كاستراتيجية للوصول لأفضل النتائج، وذلك من خلال تكوين الفرد على أهم المداخل والأساليب التي تسمح بتحقيقه والتقليل من مقاومته، باعتبار الفرد من يحدث التغيير وهو من يحدث عليه التغيير فهو بمثابة حجر الزاوية في عملية التغيير

وللإلمام بجوانب الموضوع المتمثل في مستوى التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين ارتأينا تقسيم دراستنا على جانبين النظري والتطبيقي، قبل ذلك يسبقان بمقدمة هي بمثابة العتبة التي يقف المرء عندها قبل ولوجه في أجواء البحث الدقيق.

الجانب النظري كان كآلاتي: حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة أما الفصل الثاني فخصصناه لدراسة التغيير التنظيمي وفي الفصل الثالث قمنا بدراسة أداء العاملين.

أما الجانب التطبيقي فكان كآلاتي: الفصل الرابع خصصناه لدراسة منهجية البحث وإجراءاته أما الفصل الخامس فقمنا بعرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث وفي الخاتمة توصلنا لمجموعة من النتائج والتوصيات.



الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1- مشكلة الدراسة:

نظرا للتغيرات والتطورات التي يشهدها العالم في شتى المجالات سواء الاقتصادية أو السياسية أو القانونية أو الاجتماعية والثقافية زيادة على توسع الأسواق وتوسع نطاق النشاطات والأعمال الدولية والعولمة وظهور التكتلات الاقتصادية والتحالفات الاستراتيجية وتزايد حجم التجارة الخارجية الأمر الذي أدى إلى ازدياد حجم المنافسة بين المؤسسات من جهة إضافة إلى الكم الهائل المعروض من المنتجات مما يجعل المستهلك لا يتردد في الانتقال بين منتجات المنظمة ومنتجات المنافسين، دون إن ننسى الضغوطات الخارجية التي تفرضها البيئة المحيطة والتي تؤثر على نشاط المنظمة مما يجعل هذه الأخيرة تتخذ عدد من الإجراءات والحلول التي تمكنها من الصمود في مختلف هذه المؤثرات والضغوطات ومن بين هذه الحلول التي نلجأ إليها التغيير التنظيمي والذي يعد من أهم السبل والطرق التي تنتهجها المنظمة لتحقيق التكيف والتلاؤم والتوازن مع البيئة المحيطة ومواكبة مختلف التطورات والمستجدات وضمان استمراريتها وبقائها في الأسواق وزيادة حصتها السوقية وتحقيق المزيد من الأرباح، كما تظهر أهمية التغيير التنظيمي باعتباره عامل فعال ومساعد على تحسين الأداء فجوهر عملية التغيير وغرضها الأساسي هو تحسين الأداء وفي هذه الدراسة قمنا بالتركيز على دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المورد البشري، فالأداء بالنسبة للمورد البشري يمثل مدى انتحار الفرد لمختلف الأعمال والمهام المكلف بها، إلا أن هناك عدة مؤثرات و عوامل تؤثر على الفرد عند قيامه بأعماله منها عوامل ذاتية وهي مرتبطة بالفرد كقلة خبرته ونقص مهاراته ومؤهلاته ومنها عوامل خارجية كضعف نظام الحوافز المعتمد في المنظمة وظروف العمل المادية ، وهذا الأمر يستوجب على المنظمة القيام بعملية تقييم الأداء مواردها البشرية فمن خلال عملية تقييم الأداء يمكن التوصل إلى نتائج هامة تساعد على التعرف على الأشخاص الذين لديهم أداء متميز مقارنة بزملائهم في العمل وبالتالي مكافأتهم أو ترقيتهم على أدائهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم ، وأيضا على الأشخاص الذين لديهم أداء

متدني مقارنة بزملائهم ومن ثم اتخاذ الإجراءات والحلول اللازمة التي من شأنها رفع وتحسين الأداء، ولهذا يجب أن تتم عملية تقييم الأداء وفقا لأسس ومبادئ واضحة وعادلة بعيدا عن التحيزات والاعتبارات الشخصية حتى تكون هناك عدالة في منح الترقية والمكافآت ، كما يكون هناك تحديد واضح للاحتياجات التدريبية وأهم أنواع برامج التدريب اللازمة لتحسين الأداء وهنا تظهر الحاجة إلى التغيير التنظيمي باعتباره وسيلة لتحسين الأداء ورفع مهارات وقدرات العاملين لأن الأداء الجيد للعاملين يخدم الأداء الكلي للمنظمة فمن خلال عملية التغيير التنظيمي يمكن للمنظمة الوقوف على أهم النقاط التي تؤدي لتحسين أداء الأفراد بالإضافة إلى تغيير بعض السلوكيات والتصرفات الغير مرغوبة والتقليل من معدلات دوران العمل ومحاولة تلبية احتياجات العاملين عن طريق نظام فعال للحوافز الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضا الوظيفي للعاملين ويساهم في الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مستوى التغيير التنظيمي وأداء العاملين؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى التغيير التنظيمي بالمكتبات الجامعية بجامعة المسيلة؟
- 2- ما مستوى الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية بجامعة المسيلة ؟
- 3- هل توجد فروق دالة إحصائية في تقدير مستوى التغيير التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس

2- فروض الدراسة :

2-1-الفرضية العامة:

علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مستوى التغيير التنظيمي وأداء العاملين

2-2-الفرضيات الفرعية:

وتتفرع عنه الفرضيات الجزئية التالية:

- 1- مستوى التغيير التنظيمي بالمكتبات الجامعية بجامعة المسيلة عال.
- 2- مستوى الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية بجامعة المسيلة عال
- 3- توجد فروق دالة إحصائية في تقدير مستوى التغيير التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس

3- أهمية البحث:

تأتي أهمية دراسة الموضوع من خلال النقاط التالية :

- توضيح دور التغيير التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم من خلال تبني برامج التكوين والتدريب الأكثر فعالية بالإضافة إلى اعتماد الحوافز التي من شأنها دفع واستنهاض فهم العاملين البذل مجهودات أكبر.
- محاولة التوصل إلى حقيقة أن التغييرات، مفرومة من البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية
- أن التغيير يمكن المنظمة من مواكبة كل ما هو جديد ومتطور سواء من خلال تطوير وتحسين نوعية منتجاتها أو استحداث أساليب وطرق عمل متطورة وأكثر فعالية الأمر الذي يساعد على التخلي عن الأعمال الروتينية ومواكبة آخر التطورات.

4- أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إظهار دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية
- التعرف على مختلف المجالات التي يحدث فيها التغيير
- محاولة إعطاء صورة واضحة عن كيفية سير عملية التغيير.

- اظهار دور التغيير التنظيمي في حل المشاكل التنظيمية
- التعرف على أهم الأساليب الفعالة لمواجهة مقاومة التغيير
- محاولة توضيح أهم العوامل المؤدية إلى النجاح التغيير التنظيمي وأهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل برامج التغيير
- محاولة تأكيد أن نجاح عملية التغيير تكون من خلال تعاون الإدارة والعاملين في تنفيذ عملية التغيير

5- أسباب اختيار الموضوع:

- هناك مجموعة من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع وهي:
- أسباب ذاتية: تمثلت الأسباب الذاتية فيما يلي:
- محاولة إبراز الدور الفعال للتغيير التنظيمي في تحقيق التكيف والتلاؤم مع البيئة المحيطة وتحقيق التوازن ورفع مستوى الأداء
- الاهتمام الشخصي بالمواضيع المتعلقة بالتجديد والتطوير وتحسين الأداء باعتبارها من العوامل المساهمة في تمكين المنظمة من تحقيق الأفضل وبناء مزايا تنافسية
- محاولة توضيح أهم مقومات نجاح التغيير داخل المنظمة وبيان أهم العراقيل التي تؤدي إلى فشله واتخاذ الإجراءات اللازمة حيال ذلك

- أسباب موضوعية : بالنسبة للأسباب الموضوعية يمكن إنجازها فيما يلي:
- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع ذات أهمية كبيرة في مجال إدارة الأعمال كونه يمثل استراتيجية تساعد المنظمة على البقاء والاستمرار والتوسع أكثر
- موضوع التغيير التنظيمي موضوع غني ومتشعب ورغم العديد من الدراسات التي تناولت عن هذا الموضوع مازال هذا الموضوع من المواضيع الحديثة ويمكن التوسع أكثر في دراسته والبحث أكثر فيه.

6- التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة:

6-1- التغيير التنظيمي:

يمكن تعريف التغيير التنظيمي إجرائياً بأنه جهود مخططة ومدرسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات 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.

6-2- أداء العاملين:

يعتبر الأداء هو كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤديها الفرد عمله. كما أن الأداء يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة بين كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء. ويركز هذا المفهوم للأداء على السبل التي توصل المؤسسة إلى غاياتها وأهدافها، متمثلة بالطرق والصيغ التي تعتمد عليها في استغلال الموارد المتاحة، ومدى نجاح المؤسسة في هذا الاستغلال.

7- الدراسات السابقة:

7-1- دراسة كرمي كريمة (2009-2010) بعنوان: " التغيير التنظيمي وأثره على

الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز ولاية عنابة " دراسة لنيل شهادة الماجيستر، وقد استعان الباحث بالفرضيات التالية:

- التغيير التنظيمي هو نتيجة للتغيرات الخارجية والداخلية للمؤسسة بحيث أن التغيرات البيئية الخارجية أكثر تأثيرا لإحداث التغيير التنظيمي.
- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تقوم بإجراء تغيرات تنظيمية من أجل تكيف مع البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.
- الولاء التنظيمي يؤثر في التنظيم ويساهم في رفع الأداء والالتزام بالعمل وتحقيق أهداف المنظمة.
- تم بناء هذه الدراسة من عينة عددها 278 مبحوث تم اختيارهم بطريقة عشوائية.
- كما قامت باستخدام مجموعة من أدوات لجمع المعلومات والبيانات والتي تمثلت في: الاستمارة، المقابلة والملاحظة بالمشاركة للتقرب أكثر من الموظفين.
- وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي في تحليل واستخلاص النتائج ومن أهم ما توصل إليه نذكر أهم النتائج:
- نقص التدريب من أجل التأقلم مع التغيير التنظيمي.
- الحوافز المادية والمعنوية ترفع من مستوى أداء العامل مجال الدراسة.
- يوجد علاقة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى الموظفين.
- انعدام الاتصال وبالتالي عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.
- وقد استفدنا من هذه الدراسة في دور التدريب في الرفع من فعالية ومستوى أداء العمال داخل المؤسسة.
- 7-2- دراسة صالح مرية تحت عنوان: "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسة"** دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بكل من المسيلة والأغواط
- وقد استخدمت الباحثة مجموعة من الفرضيات وهي:
- تساهم إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في تحقيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسة

الاقتصادية.

- لتدريب الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير التكنولوجي.
 - التخطيط الموارد البشرية دور في تحقيق التغيير الهيكلي.
 - لعملية توصيف الوظائف دور في تحقيق التغيير الفني.
- أما في ما يخص العينة، فقد اعتمدت الباحثة على العينة القصدية الموجهة لفئة الإداريين، والتي تعرف على أنها العينة التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود، وشملت 30 فرد من المؤسسة مجال الدراسة.
- ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:
- هناك ارتباط بين مدة التدريب وطبيعة التكنولوجيا وهذا ما أخذته مفردات عينة الدراسة.
 - استخدام نظام معلومات في تخطيط الموارد البشرية يساهم في نجاح التغيير الفني.
 - لا يوجد لإعادة توصيف الوظائف بعد إحداث تغيير هيكلي.
- 3-7- دراسة " جعادة إلياس " (2006 / 2005) بعنوان: تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، دراسة لنيل شهادة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء بسكيكدة.**
- وقد استعان الباحث بالفرضيات التالية:
- تتميز الموارد البشرية بقدرات واستعدادات يمكن تفعيلها من أجل تحسين الأداء الاقتصادي

- تسعى المؤسسة إلى تحقيق أداء متميز من خلال مواردها البشرية.
- توفر القدرة والرغبة في العمل لدى الأفراد يمكنهم من أداء مهامهم بفعالية.
- تعتمد عملية تفعيل الموارد البشرية على نظام متناسق ومتكامل.

ولقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لإيضاح العلاقة بين تفعيل الموارد البشرية والأداء الاقتصادي، بالإضافة إلى المنهج التحليلي من أجل تبيان مدى التأثير على الأداء.

تم بناء هذه الدراسة من عينة عددها 110 مبحوث تم اختيارهم بطريقة عشوائية والتي مثلت 14 . 30 % من المجتمع الكلي.

كما قامت باستخدام مجموعة من أدوات لجمع المعلومات والبيانات والتي تمثلت في: الاستمارة الملاحظة بالمشاركة للتقرب من العامل المعرفة مدى فعاليته أثناء القيام بمهامه، المقابلة والوثائق الإدارية لمعرفة نشاطات المؤسسة وإمكانياتها المادية والبشرية.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- إن الموارد البشرية في مؤسسة الميناء بسكيكدة تتميز بقدرات وإمكانيات معتبرة لرفع من مستوى الأداء من خلال اكتسابها المهارات والطاقات المختلفة.
- يرى الأفراد أنهم يؤدون أعمالهم المطلوبة منهم بفعالية وبكفاءة عالية، كونهم يتمتعون بالخبرة اللازمة في مجال عملهم.
- تبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم مما يدل على الرغبة في العمل بروح الفريق، مما يزيد في كفاءة وأداء المورد البشري.
- اللجوء إلى الأفراد والزملاء عند مواجهة الصعوبات والعراقيل في العمل، بدل من اللجوء لرؤسائهم، وهذا يعود إلى أسلوب الرئيس في الإشراف غير فعال.
- اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية، بالإضافة إلى استخدامها لنظام الحوافز المادية من أجل دفع الأفراد نحو البذل والعطاء.
- غياب عدالة المؤسسة في تقديمها لنظام الحوافز، وهذا واضحة لعملية تقييم الأداء.
- غياب الثقة بين العاملين والمرؤوسين وهذا الأمر يسيء بعدم وجود علاقات طيبة بين المستويات الإدارية.

- نقص في أساليب التكوين وكذا أسلوب الرقابة من قبل الإدارة للأفراد، بغية الرفع من قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

تتشارك الدراسة السابقة والدراسة الحالية في طبيعة الموضوع، حيث يشمل المتغير الثاني المتعلق الأداء وارتباط كل من الدراستين بالمؤسسة الجزائرية.

7-4- علاوي عبد الفتاح : أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2012 / 2013
حاول الباحث من خلال هذه الدراسة تحديد أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية وتوصل الباحث إلى أن اثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية يظهر من خلال :

- التغيير في البرامج التدريبية وفقا لما يقتضيه التغيير التنظيمي سواء كان التنمية المهارات السلوكية أو القدرات الفنية في العمل، لأنه من خلال التدريب يمكن إحداث التأثير في معارف ومهارات واتجاهات المتدربين ويكون عند التدريب تماشيا مع الأهداف المرجوة من برنامج التدريب

- ان إرفاق التغيير بمجموعة من الحوافز يثير دوافع العمل الجاد لدى العاملين كذلك يجب تقويم نظام الحوافز بشكل دوري وبمنهج علمي نظرا لتغير طرائق تحفيز العاملين بتغير الوقت والظروف وطبيعة العمل

- أن تأثير القائد على المورد البشري لا يستمد من سلطة الرسمية بل من سماته الشخصية لصعوبة التحكم في سلوك الفرد والسيطرة عليه بسبب التغيرات في مشاعره وعواطفه لذلك لا تحتاج المنظمة لتوفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية

5-7- بلحمود خولة: مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغييرات، مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة اكلي محند أولحاج، البويرة، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال 2013 /2014

-توصلت الباحثة من خلال الدراسة التي تأسست بما حول مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغييرات

- أن التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه وهادف يسعى لتكييف المنظمة مع بيئتها وذلك بالانتقال من حالة إلى حالة أفضل من سابقتها.

- تعتبر مقاومة التغيير أمر حتمي لما قد يسببه التغيير من إرباك وإزعاج وتوتر داخلي فهي تعتبر استجابة سلوكية طبيعية اتجاه ما يعتبر خطر متوقع

- هناك مجموعة من الأساليب التي بإمكانها معالجة وتخفيض مقاومة التغيير ومن أهمها الاتصال حيث يهدف التوعية الأفراد بأهمية التغيير وحدوده و يتيح مناقشة الأفكار والمسائل والمطروحة

6-7-سوفي نبيل : دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول التغيير التنظيمي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2010-2011

من خلال هذه الدراسة توصل الباحث إلى أنه وبالرغم من كثرة الأبحاث والدراسات التي تناولت مفهوم التغيير التنظيمي إلا انه يبقى من المواضيع الحديثة والقابلة للبحث نتيجة تحدد وتزايد حاجة المنظمات المعاصرة إليه، كما توصل الباحث من خلال الدراسة إلى أن أحد أهم مفاتيح نجاح التغيير هو العنصر البشري من خلال تأييده وتقبله ودعمه له من جهة ومن جهة أخرى قيادة التغيير وما تتطلبه من مهارات وقدرات تكفي لتحقيق التغيير، كما تعد الثقافة التنظيمية المرنة والهيكل التنظيمي الداعم من العوامل الحاسمة في نجاح التغيير



الفصل الثاني:

التغيير التنظيمي

تمهيد:

التغيير سمة البيئة المعاصرة لذلك فإنه يشمل كافة نواحي نشاطات المؤسسة والممارسات الادارية فيها ، فإنه حتمي سواء من خلال نظرة بعيدة تستهدف إحداثه أو ظروف تفرضه، وباعتبار التغيير حقيقة تنظيمية فإن التعامل معه أصبح جزء من الدور الذي تؤديه الادارة باستمرار، وهذا ما سيتم التطرق اليه في هذا الفصل.

1- مفهوم التغيير التنظيمي:

لقد تعددت وتتنوع 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.

من الناحية اللغوية التغيير مشتق من الفعل غَيَّرَ، وَغَيَّرَهُ: حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ، كَأَنَّهُ جَعَلَهُ غَيْرَ مَا كَانَ. وفي التنزيل العزيز: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (الأنفال، الآية 53)، ومعنى يغيروا ما بأنفسهم هو حتى يُبدِّلُوا ما أمرهم الله. ويقال تغايرت الأشياء يعني: اختلفت، وَغَيَّرَ عَلَيْهِ الْأَمْرُ: حَوَّلَهُ. (أبو الفضل جمال ابن منظور، 1992، ص 3325)

أما التنظيم فهو مصدر فعل نَظَّمَ، والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظاماً ونظاماً أي جمعه فانتظم. (الفيروز آبادي ومجد الدين محمد يعقوب، 1987، ص 346) والتغيير التنظيمي من هذا المنطلق يعني إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أدائه.

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

وتسعى المنظمات دوماً إلى الحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، ولكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات مختلفة، سواء في أنماطها أو هيكلتها أو حتى أنشطتها، لهذا يتعين على المنظمات، من

أجل ضمان بقائها، أن تسعى دوما لفهم المحيط والتغيرات الحاصلة فيه ومحاولة وضع استراتيجيات للتأقلم معه. والفكرة المسيطرة في نظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وإدراك وخلق التغيير والتكيف معه، كما أن جوهر مهمة الإدارة اليوم أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلا من الفوضى؛ حيث ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسيا. (دافيد س ويلسون، 1995، ص21)

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". (عثمان فاروق السيد، 2000، ص9)

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 تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى". (أحمد ماهر، 2000، ص432)

التعريف الثالث: التغيير التنظيمي هو "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب علي الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز". (ثابت عبد الرحمان إدريس، 2003، ص362)

التعريف الرابع: التغيير التنظيمي هو "استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث علي التنظيمات، والقدرة علي التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط". (Jean Pierre et Amassasse Poulot, 1997, p340)

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". (Wind,J and Main,Y:, 1999, p18)

2- السمات والخصائص المميزة للتغيير التنظيمي

تتمثل سمات وخصائص التغيير التنظيمي فيما يلي:

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

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

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

رابعاً: أن الإدارة الفعالة للتغيير تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات.

خامسا: 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.

سادسا: 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.

3- دواعي التغيير التنظيمي:

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، والذي وصف بأوصاف شتى: اقتصاد المعرفة، الاقتصاد الرقمي، اقتصاد المعلومات ...، والتي انعكست بوضوح على قطاع الأعمال، لم يعد هناك مكان للتسيير التقليدي الذي يقوم على قرارات فردية يتخذها صاحب المنظمة (أو المدير)، حيث المعلومات كانت محدودة والأدوات والآليات متواضعة نسبيا والهيكل أقل بساطة، فالأسواق اليوم أصبحت مُعولمة، ودورات حياة المنتجات تقلصت، وظاهرة المنظمات العابرة للقارات تنامت (المنظمة الشبكية)، واتخاذ القرارات أصبح يعتمد أكثر فأكثر على الأنظمة الخبيرة ... إلى غير ذلك من التحولات، وهذا يجعل من التغيير لا مخلص منه.

بصفة عامة الحاجة للتغيير في المنظمات خاصة العمومية منها، تظهر على الأقل لمواكبة الحركة الدائبة للتغيرات الاقتصادية وقوى المنافسة، فمن الضروري أن يتوافر لدى المنظمات الدافع الذاتي لإحداث التغيير، فإذا لم يعتقد أعضاؤها بحتمية التغيير فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه، وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه.

وتكمن أهمية التغيير في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمنظمات اليوم، ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعا 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 التنظيمي نتيجة العوامل التالية:

- 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 (The knowledge explosion) وظهور حدة المنافسة على الإنتاجية والنوعية. (الطيب ولد لعروسي، فبراير 2005، ص112)
- زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق على بعضها، وانضمام الكثير من الدول للمنظمة العالمية للتجارة (OMC).
- متطلبات الجودة الشاملة (TQM).
- زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكون وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضاءه.
- التغيير المستمر في رغبات وأذواق المستهلكين.
- الارتقاء بمستوى جودة الخدمة وزيادة رضا المستهلك.
- ارتفاع الأهمية النسبية لقطاعات الخدمات على حساب القطاعات الإنتاجية.
- متطلبات التجارة الدولية؛ حيث يقتضي العمل والتنافس في المجال الدولي فرصا ومشكلات عديدة، ويجب أن تكون لدى المؤسسات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل وإجراءاته. (مصطفى محمود أبو بكر، 2001، ص321)

- التغييرات 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. (Serge Raynal, 2003, p 39)

4- أهداف التغيير التنظيمي:

- لابد وأن يكون للتغيير المخطط والمدرّس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي:
- الارتقاء 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. (Giordano Yonne, 1998, pp20-35)
 - إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.
 - خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.
 - تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة، والموارد، والطاقة، ورأس المال.
 - زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.
 - بناء محيط محابي للتغيير والتطوير والإبداع.
 - تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.
 - خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة وتنمية الولاء لدى العاملين.
 - تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة (سعيد يس عامر، 1992، ص37).
 - يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية. (أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس، 1991، ص544)
 - زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

ومنه يمكن القول أنه من المهم أن تطور كل منظمة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التعامل معها، وهذا ما يجعل من التغيير يتطلب إدارة خاصة في المنظمة لتطوير وتنمية حوافز عمالها، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية، وهذا ما يسمى "بالمنظمة المتفاعلة".

5- مصادر وقوى 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 الديمولوجية الثقافية.

ويمكن تقسيم القوى المرتبطة بالتغيير إلى قوى داخلية وأخرى خارجية.

5-1- القوى الخارجية للتغيير: تعد القوى الخارجية أكثر تأثيرا في المنظمة من القوى

الداخلية لاتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها، وذلك أمر طبيعي نظرا للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمات، لذلك وجه الكتاب والباحثين اهتماما كبيرا لهذه القوى التي يصعب التحكم أو السيطرة عليها أو التنبؤ بها، وتتعدد هذه المصادر كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): القوى البيئية المرتبطة بالتغيير



المصدر: (مصطفى محمود أبو بكر، 2001، ص326)

أ- البيئة الاقتصادية: 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 الفائدة الدولية وفي أسعار العملات التي يتم الاستيراد والتصدير من خلالها، تغير قواعد المنافسة، فالانفتاح على الأسواق المتميزة بالحماية يفرض تغييرا استراتيجيا وهيكليا وثقافيا كبيرا، بالإضافة إلى سياسة خوصصة القطاعات وسياسة إدارة المشروعات على أسس تجارية. (محمد فريد الصحن وآخرون، 2002، ص306)

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 بَرْدَ الفعل وطرق العمل النمطية إلى نظام أكثر مرونة يتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية، وبرزت الحاجة إلى ضرورة تنبي التغيير كخيار استراتيجي.

ب- 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 تهيي فرصا، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية، أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر علي 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 ...). (دوجلاص سميث، 2001، ص23)

ج- 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 بحضارة المعلومات، وهذا ما نتج عنه تطور في أنظمة المعلومات (الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرار، والأنظمة الخبيرة) وتغير في نمط التبادل (التجارة الإلكترونية). ونتيجة لذلك تشتد الحاجة للتغيير من أجل توافق أنشطة المنظمات المختلفة وأساليب وطرق عملها مع متطلبات التغييرات التكنولوجية والتكيف معها في مجالاتها كافة. (رحيم حسين، فيفري 2005، ص 175)

د- البيئة الاجتماعية: تتمثل هذه القوى بالعادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك في الاتجاهات، وأنماط الطلب علي منتجات المنظمة نتيجة التغير في رغبات وأذواق المستهلكين، وزيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكين، وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل علي إرضائه. (صلاح محمد عبد الباقي، 2000، ص 339)

هـ- البيئة الثقافية: حيث تؤثر علي قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمروّسين ورؤساء وعملاء وموردين، فثقافة المحيط لا تؤثر فقط علي 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

وبالخصوص في حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويقي وأساليب التعامل مع العملاء. (علي عبد الله، 2002، ص4)

5-2- القوى الداخلية للتغيير:

قد 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:

أ- **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.

ب- **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.

ج- **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.

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

هـ- 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.

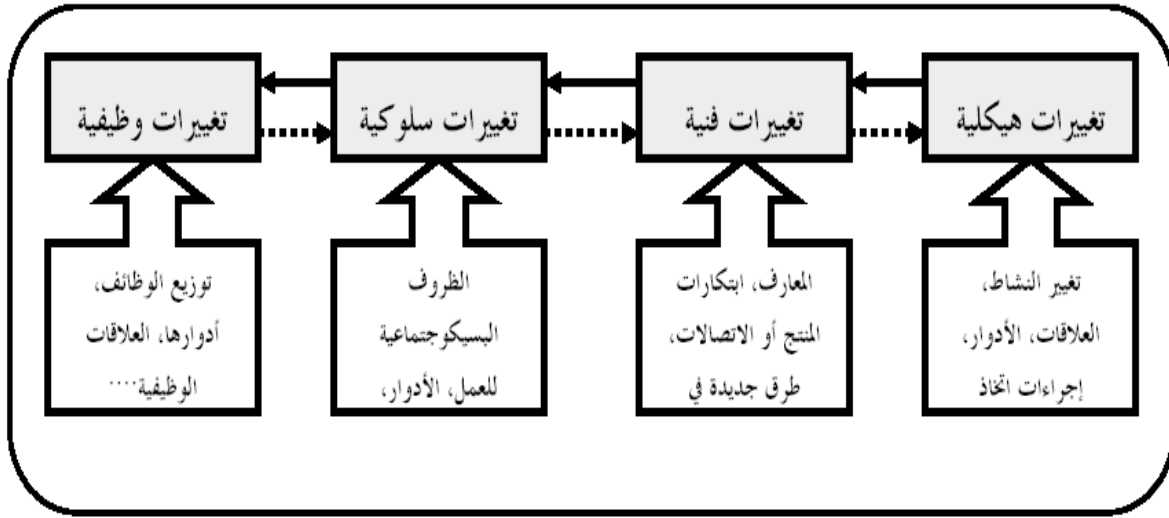
ومن المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية كذلك نذكر ما يلي: (أحمد ماهر، 2000، ص436)

- 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 والمركز والنفوذ.
 - التغيير في الوظائف الأساسية للمنظمة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.
- 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، والعمل علي الخروج عن الأطر التقليدية التي قيدت حركتها وفعاليتها، بل وأدت إلي فشل الكثير منها، وأن تتبني أسلوب تفكير جديد يقوم علي التفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمحددات البيئية المحلية والوطنية والعالمية، وتشجيع عملية الابتكار والتطوير داخل المنظمة.

6- مداخل التغيير التنظيمي:

إن مجالات التغيير حظيت بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي وذلك لأهميتها، ويتطرق التغيير لعدة محالات مختلفة في المنظمة، كما أنه قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه، وسوف نستعرض مجالات التغيير في المداخل التالية:

الشكل رقم (02): مداخل التغيير التنظيمي



المصدر: (علي شريف ومحمد سلطان، 1998، ص330)

6-1- 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.

أ- تغيير فلسفة ورسالة المنظمة:

إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا 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 فرصا يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيودا 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 (أحمد سيد مصطفى، 2000، ص-ص 472-480).

ب- تغيير الأهداف والاستراتيجيات:

تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الاستراتيجية فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الاستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة (مثل: التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف)، أو حتى تغيير استراتيجياتها من توسع إلى انكماش، وإذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال، فإنه يمكن أن تغيير من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات، ومثال ذلك أن تقرر المنظمة الدخول مع مؤسسة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو تتجه إلى الأسواق الدولية. (محمود فريد الصحن وآخرون، 2002، ص318)

6-2- المدخل الإنساني:

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

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

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

ومن الباحثين من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما: (علي شريف، 2000، ص130)

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:

وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد وسلوك المجموعات (صلاح الدين دسوقي، 2007).

3-6- المدخل الهيكلي:

وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويُعرّف 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". (عامر الكبيسي، 1998، ص 19)

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 المجال 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.

ويرى كثير من الكتاب 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 للهياكل التنظيمية تتميز بالوقتية وكثرة اللجان أو مجموعات العمل التي تحتاج إلى قدر من التنسيق والتعاون بينها، حيث أن تلك المجموعات تعمل على أساس متناسق الأجزاء (عضوي) بدلا من العمل بصورة روتينية خالية من التفكير (عبد الله عبد الغني الطجم والسواط طلق عوض الله، 1995، ص58).

6-4- 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 ابتداء معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة.

ولا شك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة، وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهمة بالتكنولوجيا والمنظمات وهما: (عبد الله عبد الغني الطجم والسواط طلق عوض الله، 1995، ص58)

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.

ويأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها: استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصورا على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث تم استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية.

6-5- 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.

وبعد استعراض أهم مجالات التغيير التنظيمي، فإننا نستطيع استنتاج ما يلي:

- أن أي تغيير في أحد هذه المجالات يستلزم بالضرورة إحداث تغيير بالمجالات الأخرى.
- رغم أننا حاولنا حصر جميع مجالات التغيير فإن ذلك لا يعني انحصار مداخل التغيير في هذه المجالات فقط بل هناك العديد من المجالات 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 المجالات إلا أن أهم هذه المجالات في نظرنا هو التغيير عن طريق الأفراد

7- مراحل التغيير التنظيمي:

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة وبذل الجهود للاستفادة منه، وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير، إضافة إلى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال تسهل الاستفادة من التغيير، ومن هذه المحاولات ما قدمه كيرت ليون (Kurt Lewin) سنة 1951 في محاولته لتحديد مراحل التغيير التنظيمي، والتي قام العديد

من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تناسب ظروفهم، فقد ساعد نموذج "ليون" في إحداث التغيير بنجاح في الكثير من المنظمات. (قيس المؤمن وآخرون، 1997، ص 197-212)

يصف "ليفن" المنظمة من خلال هذا الشكل بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات من خلال قوى معادلة أو معارضة، فمن ناحية يوجد مدى من القوى الدافعة - الضغوط - من أجل التغيير، وهي تضم على سبيل المثال الضغوط التنافسية، انتشار تقنية جديدة، الابتكار والإبداع من داخل المنظمة، والتشريع الجديد، والاهتمامات البيئية وحقوق العمال. ويعادل هذه القوة الدافعة حسبما ذكر "ليفن" عدد من القوى المقاومة والتي تضم التقاليد وثقافة المنظمة والمناخ السائد؛ وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي كل منها الأخرى، فإن النظام يظل في حالة 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. (نيجل كنج ونيل أندرسون، 2004، ص 260)

الشكل رقم (03): نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي

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

المصدر: (قيس المؤمن وآخرون، 1997، ص 161)

7-1 - مرحلة إذابة الجليد (Unfreezing):

وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً؛ ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير (أحمد ماهر، 2000، ص 46). وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بالتغيير ويسهل تلك العملية، ولتدعيم هذا الإدراك تستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء، والتي تظهر سوء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، أو تقلص حصة المنظمة في السوق.

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

- 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 مستقبلا 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 المشكلة المعينة.

5- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة. إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا التبصر والوعي يمكن مقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض، ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد، وأيضا إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، وإجراءات العمل والإنتاج.

7-2- مرحلة التغيير (Change):

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضا يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حاليا، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية (محمد قاسم القيروتي، 2000، ص 260):

- **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.

- **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.

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

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

3-7- 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.

وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لابد من إتباع الخطوات التالية (أحمد ماهر 2000، ص، ص.466، 467):

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

خلاصة:

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

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



الفصل الثالث:

أداء العاملين

تمهيد :

يشغل موضوع الأداء في المنظمات اهتمام الباحثين والممارسين ،سواء على المستوى الكلي (العالمي)، أو على المستوى الجزئي (المحلي) وهذا يرجع إلى أن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس للنجاح ، فعلى المستوى الإداري (الإدارة) كان الاهتمام بالأداء أكبر باعتبار أن المسؤولية عن تحقيق النتائج تقع على عاتق المديرين، أما العاملين فيتكلفون بتنفيذ القرارات والأوامر فقط، وقد تولد هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء، لهذا تناولنا في هذا الفصل معالجة تحديد مفهوم الأداء، والعوامل المؤثرة فيه وكذا بعض النظريات المفسرة للأداء، ومقاييس الأداء، وتقييم الأداء.

1- مفهوم الأداء:

أ- لغة:

قام ب، أنجز، نفذ، وتشير بعض الكتب إلى أن الأداء هو مهارة القدرة على عمل شيء ما. (كمال عبد الحميد زيتون، 2003، ص56).

ومصطلح الأداء مستمد من اللغة الإنجليزية "to perform" والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "performer" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل. (Ecosip, 1999, p18)

ب- اصطلاحاً:

هو ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة. (أحمد حسين اللقاني، 1996، ص10)

ويعرف الأداء أيضاً بأنه سلوك الموظف الذي يتحدد بتفاعل جهده وقدراته. (محمد عبد المحسن العتيبي، 2007، ص9)

والأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصور التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (عداي الحسيني فلاح حسن، 2000، ص231)

تعريف الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي عنصراً من عناصر الإنتاجية، وهو يختص بالجانب الإنساني، ويتم تحديد الإنتاجية تبعاً لعدة أبعاد متداخلة وهي: (عودة نافع أسمر، 1992، ص125)

- العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، ومدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له.

- الإنجاز الذي يحققه العامل ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة.

- سلوك العامل في وظيفته من حيث اهتمامه بالعمل، وأدوات العمل، وشعوره بالانتماء لمكان العمل، وتطوره المهني وإتقانه.

- سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه مع زملائه.

- الحالة النفسية التي يوجد عليها العامل من حيث الرغبة في العمل وإتقانه عمله والسعي لتطوير نفسه.

- طرق التحسين والتطوير التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله، وبالتالي انعكاسها على ترقيته.

2- مؤشرات الأداء:

يمكن للأداء أن يتحسن أو يسوء تبعا للحالة النفسية للعامل، فهذا الأخير إذا كان يعاني من حالة استياء نتيجة عدم استجابة محتوى العمل لحاجاته، يكون أدائه هزيلا ودون المستوى المطلوب، وبالتالي تكون المردودية ضئيلة، والعكس صحيح، وهكذا تكون نتائج هذه المردودية مؤثرة على العناصر التالية:

2-1- الإنتاجية:

تعرف " بأنها العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية". (علي سامي، ب ت، ص 20) ومن ثمة فإن الإنتاجية هي النسبة بين الناتج والموارد فترتفع كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى الموارد المستخدمة، أي أن تحسين الإنتاجية يتحقق عند الحصول على أقصى ناتج ممكن من الموارد المستخدمة و بالتالي فإن تحقيق أقصى ناتج ممكن من الموارد المستخدمة يتوقف كذلك على المردودية التي يحققها العامل، فالموارد المستخدمة تتدخل بنسبة كبيرة في زيادة الإنتاجية أو انخفاضها، ويمثل العامل جزءا من هذه الموارد.

2-الفعالية :

هي درجة تحقيق الأهداف المرغوبة، ويرتبط مفهوم الفعالية بالإنتاجية من حيث هذه الأخيرة هي مؤشر على درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها في الوقت السليم، ولتحقيق هذه الأهداف تكون الفعالية مطلبا ملحا داخل المؤسسة.

إن محتوى العمل من خلال متغيراته يؤثر على دافعية العامل لتحقيق الأهداف منتظرة منه ويمكن للعامل أن يكون فعالا إذا شعر بحالة تدفعه إلى تحقيق الأهداف، وإذا كان الأمر عكس ذلك تحول العامل إلى عنصر سلبي في العملية الإنتاجية.

3- الجودة:

تسعى الإدارة إلى ضبط الجودة من خلال الإجراءات التي تتخذها لغرض الالتزام بالموصفات المثبتة لمنتجاتها من خلال توفير الإرشادات الفنية، ومقارنة مواصفات الفعلية بالموصفات المحددة ثم اتخاذ الخطوات التصحيحية. (كاظم جواد شبر، 1976، ص530)

3- أنماط الأداء:

تختلف أنماط الأداء باختلاف الجهد المبذول من طرف العمال، والذي يمكن أن يكون عضليا (ظاهرا)، أو فكريا (مستترا)، وبالتالي نجد أن الأداء ينقسم إلى قسمين هما: (أحمد صقر عاشور، 1997، ص39)

3-1- الأداء الظاهر: وهو الذي يكون طابعه ظاهرا محسوسا يأخذ صورة تصرفات يمكن ملاحظتها خارجيا، مثل الحركات البدنية التي يمارسها العامل والمجهود الجسماني الذي يبذله.

3-2- الأداء المستتر: هو الذي يكون طابعه ذهني غير محسوس خارجيا، فاتخاذ القرار أو الوصول إلى حكم ما يعتبر أداء ضمنيا مستترا لأن الطابع الغالب عليه طابع عقلي.

ولكن يمكن أن يكون هناك عمل يتطلب النوعين معا. وتتفاوت الأعمال من حيث مزيج الأنشطة والأداء الذي يتطلبه، فبعض الأعمال تكون عناصر الأداء الظاهر فيها غائبة مثل الأعمال الجسمانية، واليدوية، وهناك أعمال أخرى تكون عناصر الأداء المستتر فيها غائبة مثل أعمال الإدارة والتخطيط والبحوث، وينبغي الإشارة هنا إلى أن كل الأعمال تحتوي على الجانبين من الأداء -الظاهر والمستتر - ولكن الفروق بين الأعمال تكمن في المزيج الذي تحتويه من الأداء الظاهر والمستتر، ومن الطبيعي أن تختلف معايير الأداء.

4- العوامل المؤثرة على الأداء :

يصنف أخصائيو العمل الدولي العوامل المؤثرة على الأداء في ثلاث مجموعات:

- مجموعة العوامل البشرية .

- مجموعة العوامل التنظيمية والتقنية.

- مجموعة العوامل العامة .

4-1- العوامل البشرية:

لاستيعاب أثر العوامل البشرية على الأداء، أجريت دراسات حول سلوك الفرد في العمل داخل المنظمة، ودار مضمونها حول مدى توظيف الفرد لقدرته الفكرية الجسمية في أداء عمل مقابل إشباع إحدى رغباته ومن هذه الدراسات نجد: (منصوري سعدان، 1997، ص16)

- دراسة (Douglas MC Grigori) والمسماة نظرية (x) التي تعتمد على الفرضية القائلة بأن الفرد العادي ينفر من العمل ويحاول تجنبه، وعليه لابد من إرغامه على العمل ومراقبته ومتابعته عن قرب وإذا اضطر الأمر إلى معاقبته، فضلاً عن ذلك فإن الفرد العادي يحبذ الرعاية ويرفض المسؤولية ويبحث عن الأمن.

أما علماء النفس فيرون أن الفرد العادي يندفع إلى العمل أكثر كلما وجد فيه ما يحقق رغباته ويشبع حاجياته، لكن ليس معنى هذا الأداء إشباع حاجات الفرد المختلفة، هو العامل الوحيد لتحفيز الفرد على العمل بل هناك جملة من العوامل الأخرى تساعد الفرد وتدفعه إلى العمل نذكر منها: ظروف العمل المادية كالتهووية، التدفئة، الرطوبة، الحرارة، والظروف الاجتماعية كعلاقة المسؤولين والمشرفين ،...الخ.

4-2- العوامل التنظيمية:

حاول الكثير من الخبراء والباحثين التطرق إلى أثر العوامل التنظيمية على الأداء منهم (robret régis morerau)، إذ يرى بأن مستوى المنظمة يتأثر بضبط وتحديد مسؤوليات الرؤساء من جهة، وبمدى استيعاب كل مسئول فيها للأهداف المخططة

وبالوسائل التي تستخدمها المنظمة لتحقيق هذه الأهداف، كما يعتقد أن الهيكل التنظيمي هو أحد الوسائل التي تجسد أسلوب التنظيم المعتمد في المنظمة والذي يعمل على تنظيم وتنسيق عمل الأفراد مع بعضهم البعض بكفاءة لتحقيق الأهداف المرجوة .

إن الوسائل التي تستخدمها الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي الذي يعمل على تنسيق وظائف الأفراد حيث يتأثر الأداء عند العامل بطبيعة الأسلوب المتبع في التنظيم .

فالظروف التنظيمية بما تشمله من سياسات متبعة في التنظيم وكذلك التصميم التنظيمي، والظروف المادية كالإضاءة، وترتيب التجهيزات تعتبر عوامل تؤثر على جهد العامل وقدراته وإدراكه لدوره وتكون بذلك عوامل مؤثرة على الأداء المهني للفرد. (راوية حسن، 2003، ص212)

5- النظريات المفسرة للأداء:

5-1-نظرية الإدارة العلمية:

تمتاز هذه النظرية بالأهداف النبيلة التي تسعى إلى تحقيقها والتمثلة في التوفيق بين مسألتين ارتقاع أجور العمال والحد من الارتفاع المتزايد لتكاليف الإنتاج، وكان زعيم هذه المدرسة (فريدريك تايلور) 1856-1915، يرى أنه من مصلحة العمال وأصحاب العمل تحسين طرق العمل حتى يتسنى لكل طرف أن يحصل على مدخول مالي أعلى وذلك عن طريق :

- الاعتماد على الأساليب الفنية في العمل ،بدلاً من الأوامر التعسفية.
- الاختيار العلمي والتطوير الإيجابي للعمال بحيث لا يستند العمل إلا لشخص كفء له.
- تتحمل الإدارة نصف مسؤولية العمل، إذ أنها تتحمل مسؤولية تنمية مواهب العامل وتمكينه من جمع المعلومات وتبويبها ثم حفظها في كراس العمل يتضمن جميع القوانين المتعلقة بأساليب العمل وكيفية أدائه.

- تعليم وتدريب العامل حتى يتسنى له أن يرفع من مستواه ويتمكن من أداء عمله بطريقة علمية، تساعد في نهاية الأمر على تحقيق أمانه ورفاهيته.

وبصفة عامة، فإن (تايلور) كان يرى أن الاعتماد على الأساليب العلمية هو الطريق الأمثل لإرضاء العمال الذين يهتمهم الحصول على أجور مرتفعة، وكذلك إرضاء أصحاب العمل الذين يحاولون بكل وسيلة تخفيض تكاليف العمل، كما أنه كان من المحبذين لفكرة تعاون العمال مع إدارتهم، لأن مصلحة العامل ومؤسسته تقتضيان رفع الإنتاج وتفاني في أن يخدم بعضهم البعض، وقد أثبتت تجربته في المصنع بأن مراقبة العامل باستمرار لا تجدي نفعا لأنه يتظاهر ببذل الجهد في الشغل أثناء عملية المراقبة من طرف رئيسه في العمل ولكنه يتباطأ بمجرد ابتعاد هذا الأخير عنه، وأكثر من ذلك فإن العامل الذي يتقاضى راتباً زهيدا لا يرتفع إن هو أرهاق نفسه في العمل وضاعف من إنتاجه، قد يلجأ إلى بعض الحيل ويتظاهر بالتمارض وقلة الحماس في عمله وذلك بقصد التهرب من القيام بمسؤولياته على أحسن وجه، ويذهب (تايلور) إلى أبعد من ذلك، فهو يرى أن الشيء الذي يحصل في بعض الأحيان أن العامل مجبر وليس مخير على التقليل من الإنتاج ومن المجهودات التي يبذلها في سبيل مضاعفة الإنتاج، لأنه يخشى أن يترتب على الزيادة في الإنتاج في النهاية طرد العامل نفسه أو بعض زملائه من العمل والتخلص منهم مادام بإمكان إنتاج الكمية المطلوبة من البضائع بتشغيل مجموعة صغيرة من العمال. (عمار بوحوش، 2008، ص65)

وباختصار فإن (تايلور) كان يعتقد أن من الخطأ أن تشجع الإدارة عمالها على النفاق وإخفاء الحقيقة، لأن ذلك يتسبب في سوء الاستفادة من جهود العامل وعدم تشجيعه على إظهار مواهبه وقدرته الحقيقية أثناء أداء عمله، ولهذا ينبغي أن نترك العامل يراقب نفسه .

وإذا نظرنا إلى النظرية العلمية من زاوية أخرى، فإننا نجد تولى أهمية كبيرة للعمليات والنشاطات التي تجري داخل المؤسسة وخلافا للنظرية الإدارية التي تهتم بالنظرية الشاملة

للتنظيم، فإن النظرية العلمية تهتم بالجزئيات، وانطلاقاً من هذه الفكرة فإنه يمكننا أن نقول بأن الهياكل الإدارية لا يمكن أن تكون معبرة وقادرة على تحقيق مصالح الأفراد إلا إذا كان هناك تحديد واضح للعلاقات التي تربط بين العمال وأعمالهم التي يمارسونها يوميا .

وبعبارة أكثر وضوحاً فإن أنصار هذه المدرسة يرون بأن العلاقة التي تربط بين العامل والآلة التي يستعملها هي التي يتوقف عليها مصير الإنتاج والفعالية وبلوغ الأهداف، ولذلك ينبغي أن لا تكون الأساليب العلمية التي أشير إليها من قبل هي عبارة عن شعارات ترفعها الإدارات، وإنما وسائل علمية مطبقة تسهم بطريقة ملموسة في إنجاز العمل عن طريق تدريب العمال وتسهيل عمليات أداء الوظائف بحيث تصير الأعمال في النهاية عبارة عن روتين وشيء مألوف في الحياة اليومية.

فهذه النظرية إذاً تهتم وتنطلق أساساً من كيفية العمل في الورشة وتحديد العمل على المستوى البسيط، ودراسة كل وظيفة على حدى، وإيجاد الوسائل التي تساعد على توفير الجهد وحسن الاستغلال وذلك عن طريق ضبط الإجراءات التي تسهل عمليات تقديم الخدمات للأفراد والمؤسسات.

وقد اتضح أن ميزة النظرية العلمية تتمثل في كون هذه الدراسات الدقيقة لأية وظيفة مستمدة من الواقع المعاش داخل ورشة العمل، وليس من المبادئ النظرية غير المطبقة في الواقع الذي يعيشه الأفراد، وليس هناك شك بأن أسلوب معالجة القضايا بعد التجربة والممارسة اليومية يعتبر من أهم الأساليب العلمية الحديثة التي تستعمل لتصحيح الأخطاء والهفوات واتخاذ القرارات الملائمة والمتماشية مع روح العصر ورغبات العمال، ومع أنه يصعب على أي إنسان أن يبالغ ويدعي بأن كل مشكلة تبرز خلال فترة العمل لابد وأن يكون هناك حل عاجل لها، فإن بإمكان الإنسان الواعي أن يتحاور مع زملائه ويتعرف على وجهات نظر الآخرين ونوعيات المشاكل التي تواجههم في عملهم، ثم يستخلص العبرة مما حدث ويتخذ الإجراءات العلمية المدروسة التي تساعد على تصحيح الوضع، وبهذه الطريقة يكون الإنسان قد أثبت بأنه يعرف كيف يستعمل عقله لتذليل الصعاب، ويجيد استعمال

معرفته أو مهارته الفنية لتمكين الفرد من التغلب على الآلة والحواجز المصطنعة التي تثبط العزائم. (عمار بوحوش، 2008، ص 67-68)

وهذه النظرية التي تهتم بالبيئة وظروف العمل تمتاز بخاصية أخرى، وهي أنها لا تكتفي بوضع إجراءات علمية تساعد أي عامل معين على تحسين مستواه واختيار الإطار الكفء للوظيفة المناسبة، بل تهتم أيضا وبصفة خاصة بنوعية العلاقات بين الوظيفة والشخص الذي يستند إليه دور القيام بتلك الوظيفة فالشيء المهم هو العمل وكيفية أدائه بطريقة فعالة.

وباختصار، فإن النظرية العلمية قد أصبح اسمها مقرونا بمحاولة الإنسان وسعيه للتغلب على المشاكل وذلك عن طريق استعمال النظام والموضوعية والعقلانية، والاعتماد على هذه الأساليب يساعد كل إدارة على التخلص من الأحكام التعسفية والإستعاضة عنها بالقرارات العلمية المدروسة، والقضاء على الخلافات واستبدالها بالانسجام في العمل والابتعاد عن التصرفات الفردية الطائشة، وإحلال التعاون والاحترام المتبادل محلها، والتركيز على مضاعفة الإنتاج بدلا من الحد منه وتخويف العمال بأنهم قد يطردون، وتنمية مواهب العمال ومساعدتهم على تحقيق رغباتهم وأمانهم بدلا من تجاهل طموحاتهم وعدم التفريق بين من يجتهد ويعمل وبين من هو كسول بطبعه

الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

- إن اعتماد (تايلور) على دراسة الوقت والتحكم في مصير العامل جعل هذا الأخير بمثابة آلة مسخرة لخدمة أصحاب المصانع.
- التركيز على النواحي العلمية في العمل وليس على الإنسان قد يزيد في تعقيد المشاكل، لأن الفرد هو الذي يتحكم في الآلة وليس العكس.
- إن تحديد المقاييس الدقيقة للعمل يؤدي إلى خلق تخصصات ضيقة جدا في العمل بحيث لا يستفيد من ذلك إلا فئة الكوادر المؤهلة علميا.

- إن الاعتماد على الإجراءات الرسمية وحدها يقود في أغلب الأحيان إلى خلق المصادمات والمواجهات بين الإدارة وعمالها.

- هناك مبالغة ومغالاة في القول بأن الفعالية والرشادة في العمل ستحققان بمجرد تطبيق أساليب علمية مدروسة، فالنتيجة قد تكون عكس ما توقعه الإنسان لأن كل عمل مرتبط بتطوير الأحداث، ووعي العمال، والتفاهم والانسجام الذي يسود بين العمال وإدارتهم. (عمار بوحوش، 2008، ص 69)

5-2- نظرية التنظيم الإداري:

تمتاز نظرية التنظيم الإداري بتحليلها الدقيقة لنوعية النشاطات التي تمارس في الإدارات الحكومية ومحاولة التعرف على المبادئ العامة التي يمكن أن تعتمد عليها لحصر وضبط القواعد والمبادئ المشتركة التي تطبق بصفة عملية خلال الممارسات اليومية في الإدارة، ولعل أهم عامل يدعم هذه النظرية هو أن عمليات التحليل وأساليب العمل تتبع من التجارب اليومية والأحداث السائدة، كما أنها تستمد قوتها من السلطة والنفوذ المتواجد في كل جهاز إداري، ولذلك فإن معظم الأفراد يتوجسون خفية من كل تنظيم إداري لأنه يقوم على أساس الصرامة في العمل والالتزام حرفياً بالنصوص القانونية وطغيان الروتين البيروقراطي على قطاع الخدمات الاجتماعية.

وبالرغم من صحة هذه الانتقادات والتخوفات والعراقيل التي تتسبب فيها الإدارات الحكومية، فإن نظرية التنظيم الإداري تحظى باحترام كبير في جميع الأوساط الحكومية والشعبية وذلك نظراً لارتباطها الوثيق بالاستقرار والأمن المتوفر لكل إنسان وبإعطاء انطباع للناس بأنهم يعيشون في طمأنينة وأمان.

ونظرية التنظيم الإداري تقوم على أساس السلطة والنفوذ المتجمع في كل مؤسسة إدارية أنشئت بقصد توجيه الأفراد والتحكم بهم، فالمنظمات هي التي يرجع إليها الفضل في: (عمار بوحوش، 2008، ص 70)

- خلق الجو الذي يساعد على جلب الثقة ويضمن سلامة الخطة.

- ضبط إجراءات العمل وتحديد طرق أدائه.
 - تبني فكرة الموضوعية والابتعاد عن الحساسيات الشخصية.
 - تحديد الخطوط العريضة للأهداف الرئيسية المعبرة عن رغبات الأفراد.
 - اتخاذ القرارات واختيار العناصر النزيهة لتطبيقها بهمة وإخلاص .
 - التنسيق بين وحدات التنظيم وخلق الانسجام الضروري للعمل.
 - تصحيح الأخطاء والعمل على تفاديها في المستقبل.
- إلا أن الشيء الملاحظ هو أن أنصار نظرية التنظيم الإداري لا يتفقون فيما بينهم على كيفية الاستفادة من العنصر البشري، ومن وسائل التنظيم التي تعتبر أساسية لنجاح الفرد في أدائه لواجباته اليومية، فبينما اعتبر (فريدريك تايلور) أن أهم عنصر في التنظيم الإداري هو النواحي الفنية في العمل على مستوى التنفيذ، نجد أن (هنري فيول) يخالفه في هذا الرأي ويدعو إلى تنظيم الإدارة من القمة، وليس من القاعدة لأن القيادة في الإدارة هي التي تقوم بالمبادرات وتحرص على انتقاء أساليب العمل التي يمكن تطبيقها على جميع المستويات.
- وبعبارة أخرى، فإن زعيم المدرسة الفرنسية في الإدارة يعارض فكرة الشروع في التنظيم ابتداء من الجزئيات ويحبذ مبدأ الانطلاق من العموميات حتى نصل إلى الجزئيات، فنجاح الإداري في رأيه لا يتوقف على مؤهلات العمال وإنما يتوقف على الطرق السليمة التي يستعملها الأفراد في أعمالهم.
- وبالنسبة للمبادئ العامة للإدارة التي تعتبر أساسية لأي تنظيم إداري ناجح فإن المفكر الفرنسي (فيول) قد لخصها في ما يلي:
- مبدأ تقسيم العمل: ويتوقف عليه إتقان العمل والزيادة في الإنتاج بسبب اكتساب الخبرة والكفاءة وحسن الاستفادة من جهود الأفراد والجماعات، وفصل الوظائف والسلطات وتوزيع المسؤوليات حسب القدرات ومستويات الذكاء.

- **مبدأ السلطة والمسؤولية:** تعتبر السلطة بمثابة العمود الفقري لأي تنظيم إداري وخاصة أن حق إصدار الأوامر والقدرة على فرض الطاعة مستمد من السلطة، ولابد من التفريق بين السلطة الرسمية التي يحصل عليها المدير نتيجة لوظيفته الإدارية، والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والتجربة والقيمة الأدبية والقدرة على القيادة والمسؤولية طبعاً لا يمكن فصلها عن السلطة ومع أن كل عامل مسئول عن عمله، فإن مسألة الثواب والعقاب مرتبطة بنوعية العمل.

- **النظام:** ويقصد به توفير الطاعة والتماشي مع ما يضعه القادة من قوانين وإجراءات أساسية للعمل، ويرى (فيول) أن مسألة النظام لأي جماعة من الناس تعتمد بصفة أساسية على جدارة قادتها.

- **مبدأ وحدة السلطة الآمرة:** إن الهدف من هذا هو الحرص على إعطاء التعليمات لكل عامل، من رئيس واحد حتى لا تحدث اضطرابات في العمل، لأن وجود سلطة مزدوجة يؤدي إلى تردد العامل وتخوفه من غضب الرئيس الثاني، كما أن هناك احتمال تلقيه تعليمات متضاربة .

- **مبدأ وحدة التوجه:** ويعني (فيول) بذلك حتمية قيام واحد وخطة موحدة لمجموعة من النشاطات ذات الهدف الواحد خلافاً لوحدة السلطة الآمرة الذي يعني صدور الأوامر للموظف الواحد من رئيس واحد فقط، فإن وحدة التوجه يقصد بها رئيس واحد وخطة واحدة.

- **مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:** الغرض الأساسي لهذا المبدأ هو عدم السماح لأي عامل أو مجموعة من العمال أن تتورط في خدمة مصالح الأعضاء قبل خدمة مصلحة المؤسسة التي ينتمون إليها، ومع أن كل الناس يدركون أهمية هذه النقطة فإن الجهل والطمع والأنانية والكسل والضعف والانفعالات النفسية تعمل على أن يطغى الصالح الفردي على الصالح العام . (عمار بوحوش، 2008، ص 71)

- **مبدأ مكافأة أفراد العنصر البشري:** يرى (فيول) أنه من حق العامل أن يحصل على راتب معقول يتماشى وثمان الخدمات التي يؤديها، بحيث يشعر أن معرفته قد حققت له مردوداً

مقبولا وأن القرارات المتخذة فيها جزءا كبيرا من الصواب وعدم التحيز وإذا أظهر العمال تفانيهم في خدمة مؤسستهم فينبغي على الإدارة أن تكافئهم على هذا الجهد الإضافي، وذلك مثل تقديم هدايا رمزية للعاملين البارعين.

- **مبدأ المركزية:** وما يريد أن يقول (فيول) بهذا الشأن هو أن المدير في الإدارة مثل الجزء الموجه في الإنسان حيث تتجه إليه الإحساسات ثم تصدر منه الأوامر التي تجعل الكائن الحي يتحرك، فعن طريق القوة الأدبية للمدير وقوته وفطنته وتجربته وسرعته في التفكير يستطيع هذا المسئول الرئيسي أن يحول مساعديه في الرئاسة إلى مجرد وكلاء تنفيذيين وفي آخر الأمر يستطيع أن يتحكم عن طريق إصدار التوجيهات العامة لموظفيه ويحقق ما يصبو إليه وهو الاستخدام الأمثل لكل مواهب الأفراد.

- **مبدأ تدرج السلطة:** يعني به (فيول) احترام السلم التصاعدي للسلطة بحيث أن المسؤولين على جميع المستويات لابد أن يحصلوا على موافقة رؤسائهم في العمل، وبالتالي موافقة المسئول الرئيس الذي يقوم بتمرير المعلومات من قسم لآخر، وبما أن هذا يخلق الروتين والتباطؤ في العمل، فقد ارتأى (فيول) فائدة كبيرة في التعامل المباشر بين المديرين والمصالح المتعاملة بعضها مع بعض ثم إخطار القيادة بما اتفقا عليه لكي تعطي موافقتها النهائية.

- **مبدأ الترتيب:** إن القصد من هذا هو الحرص على كسب الوقت وعدم تضيقه في البحث عن مكان وجود الأشياء المستعملة في العمل .

- **مبدأ الإنصاف:** الغاية من هذا المبدأ هي معاملة العمال بلطف واحترام لأن إهمالهم وعدم الالتزام بالعقود المبرمة معهم قد يشجعهم على القيام بواجباتهم كما ينبغي، فالتعاون النابع من القلب هو الذي يحقق النتائج المرجوة من كل طرف. (عمار بوحوش، 2008، ص 72)

- **مبدأ ثبوت الموظف في العمل:** يهدف (فيول) من وراء هذا المبدأ إلى تدعيم فكرة استقرار العمال بمؤسساتهم وعدم خسارتهم بعد تكوينهم واكتسابهم للمعرفة والخبرة، كما أن

الاستقرار في المهنة وقلة تبديل العامل يعتبر بمثابة دليل على حسن القيادة وكسب مادي كبير تظهر ميزاته الرئيسية في تحقيق نفقات التكوين.

- مبدأ المبادرة: يرمي (فيول) من وراء هذا إلى تشجيع كل مبادرة تهدف إلى دعم الجهد الإنساني سواء على مستوى القيادة أو المساعدين، لأن مبادرات المدير ومكافئة كل من يجتهد في ميدان تخصصه، تؤديان في العادة إلى خلق الثقة بالنفس والدعم القوي للموظفين.
- مبدأ روح الجماعة: يسعى (فيول) من وراء هذا إلى توحيد الجهود والاستفادة من قدرات كل فرد، والاعتماد على مقاييس الجدارة دون إثارة وزعزعة علاقات الود، لأن الانقسام في أي جماعة يؤدي إلى إضعاف المؤسسة وإثارة البلبلة في نفوس العمال وطغيان المصالح الخاصة على المصالح العامة، أما بالنسبة لعناصر الإدارة فقد لخصها في (05) عناصر هي: 1- التخطيط، 2- التنظيم، 3- التوجيه، 4- التنسيق، 5- المراقبة.

الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

- إن هذه المبادئ عامة تمتاز بأهميتها كشعارات.
- إن صلاحية هذه المبادئ تتوقف على الظروف التي يمر بها كل بلد.
- إن المسائل الإدارية لا يمكن فصلها عن الاعتبارات السياسية التي تتحكم فيها المصالح.
- إن المبادئ العامة وقواعد العمل تتسم في أغلب الأحيان بالروتين والجمود وإعطاء صلاحيات غير محدودة للرجال الأقوياء، بحيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء والتحكم فيهم. (عمار بوحوش، 2008، ص 73-75)

5-3- نظرية العلاقات الإنسانية:

من المتعارف عليه أن ظهور حركة العلاقات الإنسانية مرتبط بجهود أعمال (إلتون مايو) خاصة سلسلة التجارب التي أجراها في "مصنع هاوثرن التابع لشركة وستون إلكتروك" بمشاركة مجموعة من الباحثين حيث يرجع لتلك البحوث والتجارب الفضل في اكتشاف جماعات العمل غير الرسمية ودورها الفعال داخل التنظيم الرسمي للمصنع من حيث تأثيرها على مستويات الإنتاج من جهة وسلوك العمال وأدائهم من جهة أخرى.

وكان الغرض الأساسي لهذه الدراسة تحديد تأثير المتغيرات المادية في العمل (الإضاءة، الأجور، الراحة...) على إنتاجية العاملين ومن ثم العمل على تعديلها بما يتناسب مع معايير السلوك للعاملين.

وقد كشفت الدراسات التي قام بها (إلتون مايو) وزملاؤه أن:

- كمية العمل الذي يستطيع العامل انجازه لا يتحدد بقدرته الجسمية، وإنما بقدرته الاجتماعية.

- تلعب المكافآت غير الاقتصادية دوراً هاماً في تحديد حافزية العامل وسعادته .

- أهمية القيادة في وضع معايير الجماعة وتنفيذها كما أوضحت الاختلاف بين القيادة الرسمية وغير الرسمية .

- أهمية الاتصال بين الإدارة والعمال، وأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك أبرزت أهمية القيادة الديمقراطية التي تعتبر وسيلة فعالة في الاتصال .

- يرجع الفضل في تحديد مفهوم التنظيم الاجتماعي للصناعة إلى (إلتون مايو) حيث يؤكد أنه عند دراسة المصنع شاهد نوعين من التنظيم التكنولوجي والآخر إنساني والتنظيم الاجتماعي للمصنع يتكون من أنماط العلاقات الناشئة بين الأفراد الذين يعملون معا ويتفاعلون مع بعضهم البعض ، ويتقبل معظم هؤلاء الأفراد هذه الأنماط من العلاقات ويعتبرونها أشياء ضرورية.

- توصلت إلى أن التنظيم الاجتماعي للمصنع ينقسم إلى نوعين من التنظيم هما التنظيم الرسمي، ويتمثل في اللوائح والقواعد والقوانين والتعليمات التي ترسم ما يجب أن تكون عليه علاقات العمل، والنوع الثاني هو التنظيم غير الرسمي، وهو تلك العلاقات التي تنشأ بين الموظفين أو العمال في أسفل التنظيم وهذا نتيجة التفاعل اليومي، ويؤدي التنظيم غير الرسمي وظائف محددة قد تكون طيبة وقد تكون غير ذلك. (قجة رضا، 2005،

ص 28، 29)

- كشفت هذه الدراسة عن علاقة الاعتماد المتبادل بين التنظيم التكنولوجي والتنظيم الإنساني، وهذا يعني أن التنظيم الإنساني يشكل ويعيد تشكيل التنظيم التكنولوجي حتى يمكن تحقيق الأهداف الاقتصادية بشيء أكثر فعالية أو لزيادة رضا أعضائه.
- وذهبت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أن التنظيم الصناعي نسق اجتماعي والنسق الاجتماعي الكلي يكون أجزاء فيها علاقات من الاعتماد المتبادل والتوازن، ويترتب على ذلك أنه بإمكان فهم سلوك العمال، لابد من فهم التنظيم غير الرسمي للجماعة التي يشتركون فيها وعلاقة هذا التنظيم بالتنظيم الاجتماعي الكلي للمنظمة.
- ثم قام بتجربة أخرى في حجرة بنك الأسلاك على العاملات فتوصل هو وزملاؤه إلى ما يلي: (قجة رضا، 2005، ص 30-31)
- اكتشف وجود التنظيم غير الرسمي بين جماعات العمل وأثره على السياسة الرسمية، وقد يكون سالباً أو موجباً، أي أن السلوك التنظيمي يتجدد وفقاً لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغوط اجتماعية ناشئة عن التقليد والأعراف التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها .
- إن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في التأثير على تكوين الجماعة وتعديل تقاليدها بما يتناسب وأهداف التنظيم، كما أنها تعمل على تحقيق الرضا والتعاون بين الطرفين في التنظيم الرسمي وغير الرسمي قصد زيادة الإنتاج .
- توصلوا إلى أن الأجر ليس هو كل ما يريده العامل أن يحصل عليه، بل هناك حاجات أخرى يسعى العامل لتحقيقها والتي لها علاقة بالطبيعة المعنوية.
- أكدوا على وجود قادة طبيعيين في التنظيم غير الرسمي والذين يصلون أحياناً إلى القمة .
- الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك شبكة الاتصالات غير الرسمية، وقد تكون هذه أكثر فعالية في التأثير على العاملين .

- إن الصراع مسألة مرضية يجب أن يحل بتنمية الشعور بالهدف المشترك داخل المنظمات الصناعية وبالتحقيق من أن الإشباع الاجتماعي للحوافز المادية يلعب دورا كبيرا بالنسبة للعامل.

وعلى أي حال فإن لاتجاه العلاقات الإنسانية مفاهيم واهتمامات خاصة تميزها عن الاتجاهات النظرية الأخرى في دراسة وتحليل التنظيمات ، ومن أهم هذه المفاهيم جماعات العمل غير الرسمية، الحاجات النفسية والاجتماعية والمعايير الاجتماعية، القيادة، أهمية الاتصال والروح المعنوية وغيرها.

كل هذه المؤشرات كانت كحافز لرفع مستويات فعالية الأداء وتحقيق نتائج إيجابية أكثر مما كان سائدا في مرحلة الإدارة العلمية والاتجاهات الكلاسيكية، فهذه المؤشرات دلالة على نمط السلطة التنظيمية المتبعة، فسلطة اللامركزية بما تحمله من مشاركات عمالية وديمقراطية في التنظيم وإعطاء قدر للإمكانيات والقدرات التي يتميز بها العامل التي تسمح له بتشكيل علاقات وتفاعلات رسمية وغير رسمية، كل هذه المؤشرات تدفع إلى فعالية الأداء وبالتالي تحقيق الكفاية الإنتاجية .

وبالرغم من الإسهامات الكثيرة التي جاءت بها هذه النظرية إلا أنها تعرضت إلى عدة انتقادات، أشارت بموجبها إلى جوانب الضعف في اتجاهات العلاقات الإنسانية أهمها:

- سيادة اتجاه التحريض ضد النزعة الفردية، حيث سلموا بأن العامل لا يمكن أن يكون سعيدا في عزله إلا إذا انتمى إلى جماعته.

- نظروا إلى العامل باعتباره لا يستجيب كفرد رشيد عاقل وإنما كفرد تسيطر عليه عناصر الأحاسيس والمشاعر .

- أغفل اتجاه العلاقات الإنسانية عناصر الصراع بين العمال والإدارة ومشكلة القوة والتغيير .

- أغفلوا أثر البيئة الاجتماعية والاقتصادية على النسق الاجتماعي للمصنع.

ولقد بلغت الحملة ضد حركة العلاقات الإنسانية ذروتها على يد (مالكون مكنار) الذي هاجم المنهج الإنساني وعبر عن قلقه من الاهتمام الجارف بالجوانب الإنسانية على حساب الكفاية في أداء العامل وإتقانه كمياً وكيفاً.

6- مقاييس الأداء :

هناك خصائص معينة يجب أن تتصف بها مقاييس الأداء وهي:

- الثبات: بمعنى الحصول على نتائج متماثلة ومتشابهة نتيجة تكرار استخدام المقياس .
- المصادقية: بمعنى أن يقيس المقياس الصفات التي وُضع لقياسها، كمقاييس الذكاء.
- العملية: بمعنى أن يكون المقياس سهل في التطبيق، وأن يكون مقبولا من الإدارة والأفراد ونقابات العمل. (كامل بربر، 2000، ص126)

7 - تعريف تقييم الأداء:

يقصد بتقييم الأداء دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم، وأيضاً للحكم على إمكانيات الفرد المستقبلية وتحمله لمسؤوليات أكبر عن طريق ترقيته لوظيفة أخرى أعلى. (صلاح الدين عبد الباقي، 1999-2000، ص285)

وبعني تقييم الأداء الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤديه ، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية ، أو جدارة ، أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً). (عبد الغفار حنفي، 2002، ص361).

كما يمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، وأحياناً عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه. (راوية حسن، 2003، ص207)

8 - معايير تقييم الأداء :

ويقصد بها تلك العناصر الواجب توافرها للقيام بعملية التقييم التي تعد الركيزة الأساسية لمعرفة تقييم الأداء، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:

أ- معايير نواتج الأداء: ففي هذا النوع من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء المرؤوسين من كمية وجودة معينة، بمعنى أن المشرف يقوم بتقييم أداء العامل وكذا يركز على عنصر الجودة .

ب- معايير سلوك الأداء: وهذه تمس الأسلوب أو السلوك الذي تم الاعتماد عليه للتوصل إلى نواتج، ومن أمثلة ذلك تنمية مهارة المرؤوسين وإدارة الاجتماعات بكفاءة . (أحمد ماهر، 1998، ص294)

ج- معايير الصفات الشخصية : ويلجأ إليها عندما يتعذر التوصل إلى معايير نواتج الأداء ،أو سلوك الأداء 'معايير الصفات الشخصية هي أقل المعايير دقة لأنها لا تصف الأداء، وإنما تصف صفات الشخص القائم بالأداء، وإذا توفرت فيه صفات معينة فإن أداءه من المحتمل أن يكون ممتازا، ومن أمثلة هذه الصفات الشخصية الذكاء ، الانتباه ،الالتزان الانفعالي' ، بمعنى أنها معايير أقل دقة من المعايير السابقة فهي لا تركز على أداء العامل بقدر ما تركز بشكل كبير على الصفات الشخصية التي يتمتع بها العامل ، وبالتالي فإن الصفات الشخصية قد تضيف على الأداء نوع من التقييم فيصبح التقييم هنا بالنسبة للصفات التي يتجلى بها إلا أنه هناك صفات إذا توافرت في العامل قد يؤدي عمله بشكل ممتاز مثل الذكاء والانتباه. (أحمد ماهر، 1998، ص 295)

9 - فوائد تقييم الأداء :

تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد إحدى سياسات إدارة الأفراد والتي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وفيما يلي عرض لأهم الفوائد:

- رفع الروح المعنوية للعاملين :لابد من أن يشعر العاملون بأن جهدهم وطاقتهم في تأدية الوظائف هي موضع تقدير واهتمام من طرف الإدارة، والإدارة هدفها في ذلك هو معالجة الضعف والقوة في أداء الفرد، وبناءا على تقييم موضوعي عادل لأداء العامل سيخلق عنه

الثقة لديهم لمروسيهم وبذلك يدفع الفرد أن يقدم على العمل باستعداد وجداني إذ تزداد الروح المعنوية للعاملين ومن ثم يزداد الإنتاج.

- **إشعار العاملين بمسؤولياتهم:** عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل موضع تقييم من قبل مرؤوسيه وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل وبذلك يبذل جل جهده لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا مرؤوسيه.

- **وسيلة لضمان عدالة المعاملة:** حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافئة على أساس جهده وكفاءته في العمل كما تضمن الإدارة معادلة متساوية لكافة الميادين الإدارية.

- **الرقابة على الرؤساء:** إن تقييم الأداء يجعل من الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتسجيلها ومراجعتها.

- **استمرار الرقابة والإشراف:** إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص للتقييم وهذا يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة مرؤوسيه باستمرار ليكون الحكم موضوعيا وسليما .

- **تقييم سياسات الاختيار والتدريب:** تعد عملية تقييم الأداء بمثابة الحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء على جانب تقييم البرامج التدريبية، ومعرفة مدى استفادة العاملين منها و هذا لتحديد الثغرات والعمل على تلاقيها. (مهدي حسن زويلف، 1998، ص241).

10 - طرق تقييم الأداء :

يقصد بطريقة تقييم الأداء الأداة التي تستخدم في عملية تقدير كفاءة العاملين والكيفية التي يتم بها تقييم أدائهم، وغالبا ما تتفاوت الطرق التي يمكن استخدامها لهذا الغرض ولكن اختيار هذه الطريقة أو أخرى يعتمد على مجموعة من الاعتبارات أهمها الموضوعية، سهولة

الاستخدام، السرعة في الأداء والقدرة على إظهار مواطن القوة ومواطن الضعف في العاملين الذين تشملهم عملية التنظيم. (توفيق محمد عبد المحسن، 2002، ص 59)

أ- الطرق التقليدية :

- **طريقة الترتيب:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم كل رئيس مباشر بترتيب المرؤوسين تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن الى الأسوأ، من خلال مقارنة المستوى العام للأداء ببعضهم البعض، على ألا أن يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يشمل الأداء الكلي للشخص، وفي الأخير يتحصل على قائمة بترتيب العاملين حسب أدائهم المهني، وتتميز هذه الطريقة بأنها :

- سهولة التطبيق.

- التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة.

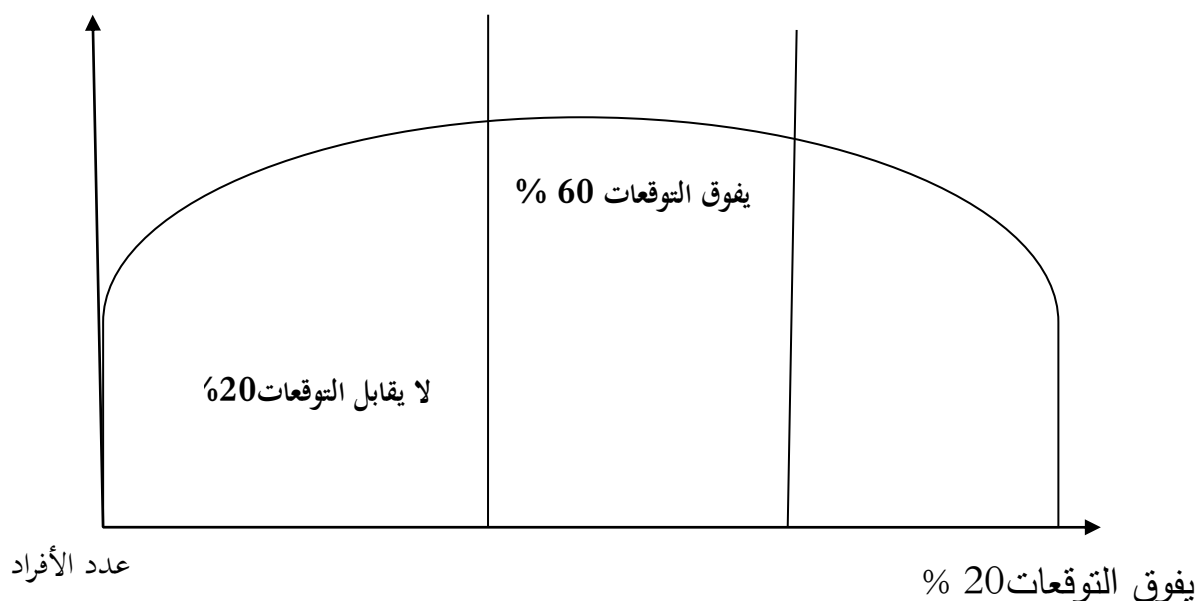
ويعاب على هذه الطريقة:

- أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عنها نتائج غير موضوعية يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد.

- لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدى .

- **طريقة المقارنة الثنائية:** وفي هذه الطريقة يتم مقارنة كل عامل مع باقي زملائه في العمل، ويتم ذلك على شكل ثنائيات (أو زوجيات)، ومن خلالها يتحدد أي منهم أفضل، ويجمع هذه المقارنات وترتيبها تنازليا حسب أدائهم العام، يتضح أيهم الأفضل وتوظف هذه الطريقة الموضوعية في التقييم أكثر من الطريقة السابقة لكن يؤخذ عليها أنها معقدة وخاصة في حالة وجود أعداد كبيرة .

- **طريقة التوزيع الإجباري:** وتقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي والذي يقول بأن يتم مقارنة أداء الأفراد بوضع نسب مئوية معينة للأفراد في مستويات الأداء المختلفة، وتفرض هذه الطريقة أن مستويات الأداء في مجموعة من الأفراد توزع تبعا لشكل الناقوس أو المنحنى الطبيعي.



شكل رقم (05): يبين منحنى التوزيع الإجباري.

تتميز هذه الطريقة بأنها:

- سهولة الاستخدام والتطبيق العملي .
- تنفادي التركيز على القدرات المتوسطة أو التقديرات المتطرفة سواء بالزيادة أو بالنقصان بالنسبة للشخص الخاضع لعملية التقييم .
- تنفادي عيوب التساهل والتعميم .
- ويعاب على هذه الطريقة بأنها :
- لا توضح نواحي القوة والضعف في أداء الموظفين .
- أنها تفترض تساوي مختلف المنظمات في نسبة الأفراد الممتازين ونسبة الأفراد الضعفاء، بينما الواقع العلمي يشير إلى تفاوت هذه الصفة من منطقة إلى أخرى.
- كما لا يمكن الأخذ بها بالنسبة للمؤسسات التي لا تضم سوى عدد محدود من الموظفين.

ب- الطرق الحديثة:

- **قوائم المراجعة:** هذه الطريقة تعتبر من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء، وتعتمد بشكل رئيسي على دراسة كل نوع من الوظائف، وتتم هذه العملية بالتعاون بين الإدارة والرؤساء وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين والصفات التي يجب أن تتوفر

فيهم توضح في قائمة من الأسئلة يطلب من الرئيس وضع علامة أمام كل سؤال عام ب(نعم) أو (لا) :

- هل يحرص الموظف على الدقة في عمله؟
 - هل يحرص الموظف على إنجاز عمله في الوقت المحدد؟
 - هل لدى الموظف الرغبة في الاستمرار في العمل ؟
 - هل هو مواظب على الحضور ؟
 - هل لديه استعداد لسماع نصائح الرؤساء ؟
 - هل لديه الرغبة في الابتكار والتجديد ؟
- وتتميز هذه الطريقة بأنها:
- سهلة الاستخدام.
 - الدقة والموضوعية.
- تلاقي عيوب التحيز نتيجة لعدم معرفة المشرف لدرجة تقييم عنصر معين.
- طريقة الإدارة بالأهداف: وفي هذه الطريقة لا ينظر الرئيس المباشر إلى سلوك المرؤوسين ولا إلى صفاتهم بل يهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج ويتم وضع أهداف المنظمة بإتباع عدة خطوات:
 - التحديد والتعريف بوضوح لأهداف العمل التي يجب أن يؤديها الفرد .
 - وضع خطوة فعلية توضح كيفية تطبيق الأهداف الموضوعية .
 - قياس مدى إنجاز الأهداف .
 - إتخاذ إجراءات تصحيحية إن لزم الأمر .
 - تحديد وضع أهداف جديدة للمستقبل .
- ولنجاح هذه العملية لابد أن تكون الأهداف في صورة كمية يمكن قياسها لذا يجب استبعاد الأهداف التي لا يمكن قياسها، وكذلك يجب التعبير عن الأهداف بصورة مكتوبة

وواضحة، وتعد المناقشة المنتظمة بين المسير والأفراد (العاملين معه) بخصوص أدائهم مطلباً أساسياً .

- **طريقة الاختيار الإلزامي:** إن الهدف الأساسي من وراء تطبيق هذه الطريقة هو تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء وإجبار المشرف على دراسة أداء العامل بشكل جاد، وفي هذه الطريقة يتم وضع عدد من العبارات والعناصر التي تعبر عن أداء العامل للعمل مع تقسيمها إلى مجموعات تضم كل منها أربع جمل، منها اثنتان تمثلان الصفات المرغوب فيها، واثنتان تمثلان الصفات غير المرغوب فيها في أداء العامل و على المشرف إختيار جملتين من الأربعة بما يراه معبراً عن حقيقة أداء العامل و سلوكه الحقيقي، مثال عن العبارات: - هذا الشخص يحب العمل ويقدره. - يمكن الاعتماد عليه في أداء أي عمل. - كثير الكلام وقليل التنفيذ .

وتتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم نتيجة لعدم معرفة المقيم بأهمية الصفات المحددة، وهل اختياره بصفة عامة في صالح العامل أولاً. ويعاب على هذه الطريقة أنها:

- صعوبة الفهم والتطبيق .
- غير مضمونة من حيث سرية الأوزان التي تضعها الإدارة .
- تحتاج إلى مهارة وكفاءة عالية في تحديد الثنائية .
- إضافة إلى أنها تكون بعيدة عن تقرير مستوى الأداء الفعلي للعامل. (توفيق محمد عبد المحسن، 2002، ص 66).

ورغم أن طريقة الاختيار الإلزامي تقلل خطأ التحيز الشخصي بدرجة كبيرة، إلا أنها تتصف بعدد من المساوئ التي تحد من استخدامها على نطاق واسع لتقييم الأداء، فهذه الطريقة تتطلب إجراء بحوث مستفيضة لتصميم واختيار البنود التي يحتويها المقياس وهي أيضاً لا تمكن من توجيه أداء الفرد محل القياس حيث لا توفر له معلومات مرتبة تفيد في التعرف على جوانب الكفاءة والقصور في أدائه.

خلاصة الفصل:

من خلال ما ورد في هذا الفصل يتبين أن الأداء التربوي يمثل سلوك الموظف الذي يحدد بجهده وقدراته سواء الظاهرة منها أو الداخلية، ويمكن للأداء أن يتحسن أو يسوء وفقا لمؤشرات مختلفة كالإنتاجية والجودة، كما أن للعوامل البشرية والتنظيمية أثر واضح على الأداء فكلما توفر العنصر البشري ونجح التنظيم في تسيير الأمور كلما كان الأداء مرتفعا . ولقد كان لنظريات الأداء مساهمات كبيرة في الوقوف على الأساليب المثالية لتحسين الأداء ونجاحه وخاصة نظرية العلاقات الإنسانية التي لها دور كبير في تحقيق الأداء الجيد في المنظمات التربوية، ولتحليل أداء الموظف لعمله لابد من عملية تقويم الأداء للحكم على إمكانيات الفرد وقدراته.



الفصل الرابع

الدراسة الميدانية وإجراءاتها

تمهيد:

بعد أن تم التطرق في الجانب النظري إلى الفصل التمهيدي للدراسة وفصلين نظريين تمثلا في التغيير التنظيمي وكذا أداء العاملين نصل إلى فصل الإجراءات المنهجية للدراسة والذي تمحور على العناصر التالية:

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي ، تمكن الباحث من خلالها من معرفة مجال الدراسة وتساعده على ضبط وبناء الأدوات والتقنيات الملائمة لإجراء الدراسة واختبار الفروض بعد الكشف عن خصائص المجتمع وضبط نوع العينة وطريقة اختيارها.

أجريت الدراسة الاستطلاعية بالمكتبات الجامعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وكان النزول إلى ميدان الدراسة (زيارة استطلاعية) خلال شهر فيفري 2019 وذلك بتكوين فكرة أولية عن ميدان الدراسة والتعرف عليه ومن خلالها تم الاستفسار عن العديد من الأمور التي تعيننا في الدراسة

2- المنهج المستخدم:

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في أقصر 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 وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية.

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم، واستناداً إلى كتب المنهجية 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 وصفا دقيقا، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً.

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث.

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين مستوى التغيير التنظيمي وأداء العاملين بالمكتبات الجامعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

3- مجتمع وعينة الدراسة:

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه، ولكنها اختيار واعي تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وتعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، إنها جزء من الكل، بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له ، لتجرى عليها الدراسة والعينة ليست إلا مثالا أو مجموعة من أمثلة يستخلص منها أحكام فيها قدر من الاحتمال ويمكن الاستعانة بها في بعض الإجراءات العملية أو الاستنتاجات النظرية، وحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك.

يضم مجتمع الدراسة (120) فرد وبعد الاطلاع على الخصائص الأخرى لمجتمع الدراسة حاولنا استغلالها في صياغة الفروض وهذا فيما يخص متغير السن والجنس والأقدمية في العمل وتأثيرها على المتغير التابع في دراستنا وبعد حذف الذين تم مقابلتهم في الدراسة الاستطلاعية (15) أصبح لدينا (105) موظف.

وقد ارتأينا من خلال مجتمع الدراسة أخذ نسبة (25%) كعينة من المجتمع الأصلي واعتبرنا ذلك الحجم ممثلاً لضمان التمثيلية أكثر وبالتالي عينة البحث تتكون من (35) موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

4- حدود الدراسة:

أ- الحدود المكانية: المكتبات الجامعية بجامعة مسيلة

ب- الحدود البشرية: تركز الدراسة على عينة: قسدية متمثلة في مجموعة من الموظفين بالمكتبات الجامعية خلال الموسم: 2019-2020 والبالغ عددهم 35 موظف وموظفة.

ج- الحدود الزمانية: 2019/02/20 إلى 2019/03/14.

5- أدوات جمع البيانات:

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساساً على طبيعة موضوع الدراسة والهدف المراد الوصول إليه وبما أننا بصدد معرفة طبيعة العلاقات السائدة في الإدارة التربوية وعلاقتها بكفاءة الأداء الوظيفي لدى العمال وتماشياً مع طبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على:

الاستمارة:

إذ تعتبر هذه الأخيرة من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعاً في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث.

- تعرف الاستمارة على أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين

وانطلاقاً من مشكلة بحثنا فقد تم تصميم الاستمارة انطلاقاً من موضوع البحث حيث تتضمن فقرات الاستبانة وعددها 32 تمت صياغتها بالاعتماد على عدة دراسات سابقة منها (دراسة علاوي عبد الفتاح، ودراسة سميرة صاحي)، حيث أجريت على فقرات الاستبانة عدة

تعديلات بما يناسب أغراض الدراسة الحالية خاصة بعد خضوعها للتحكيم العلمي، وقد توزعت هذه الفقرات على أربعة مجالات رئيسية حسب فرضيات الدراسة كما يلي:

1- التغيير في الموارد البشرية: ويتم قياسها بدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الثاني من الاستبانة والمحدد بالأسئلة من السؤال 01 إلى 08.

2- اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: ويتم قياسها بدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الثاني من الاستبانة والمحدد بالأسئلة من السؤال 09 إلى 13.

3- واقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة: ويتم قياسها بدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الثاني من الاستبانة والمحدد بالأسئلة من السؤال 14 إلى 21.

4- أداء العاملين: ويتم قياسها بدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء الثاني من الاستبانة وأشد الأسئلة من السؤال 23 إلى 32.

علما بأن إجابات أفراد العينة ستخضع لمقياس ليكرت الثلاثي البيان درجة الموافقة، حيث تعطى درجة (1) لعبارة غير موافق، ودرجة (2) العبارة محايد ، وتمنح درجة (3) لعبارة موافق؛ وقد تم تحديد الحدود الفاصلة الفئات الثلاثة وفقا للخطوات الإحصائية التالية :

- حساب المدى: المدى = أعلى درجة على المقياس - أدنى درجة على المقياس
أي (2=1-3)

- حساب طول الفئة: طول القشة = المدى عدد الفئات أي (2/3 = 0.66).

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للإجابة على الفقرات تتراوح ما بين 1 إلى أقل من 1.66 فإن هذا يدل على مستوى موافقة منخفضة

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للإجابة على الفقرات تتراوح ما بين ما بين 1.66 إلى أقل من 2,33 فإن هذا يدل على مستوى موافقة متوسطة.

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للإجابة على الفقرات تتراوح ما بين 2,33 إلى غاية 3 فإن هذا يدل على مستوى عال من الموافقة.

6- الخصائص السيكومترية:

الصدق:

-صدق الاتساق الداخلي:

1-الطريقة الاولى: عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه:"

1- حساب معامل ارتباط كل فقرة من فقرات محور التغيير في الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه:

جدول رقم (000) مصفوفة ارتباطات عبارات محور التغيير في الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للمحور								
الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		
0,735**	معامل الارتباط	7	0,658**	معامل الارتباط	4	0,739**	معامل الارتباط	1
0,002	مستوى الدلالة		0,008	مستوى الدلالة		0,002	مستوى الدلالة	
15	حجم العينة		15	حجم العينة		15	حجم العينة	
0,714**	معامل الارتباط	8	0,749**	معامل الارتباط	5	0,747**	معامل الارتباط	2
0,003	مستوى الدلالة		0,001	مستوى الدلالة		0,001	مستوى الدلالة	
15	حجم العينة		15	حجم العينة		15	حجم العينة	
			0,708**	معامل الارتباط	6	0,736**	معامل الارتباط	3
			0,003	مستوى الدلالة		0,002	مستوى الدلالة	
			15	حجم العينة		15	حجم العينة	

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور التغيير في الموارد البشرية والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0,74) في الفقرة (5) و (0,65) في الفقرة (4). وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس التغيير في الموارد البشرية.

2- حساب معامل ارتباط كل فقرة من فقرات محور اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه:

جدول رقم (000) مصفوفة ارتباطات عبارات محور اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي مع الدرجة الكلية للمحور								
	الدرجة الكلية		الدرجة الكلية			الدرجة الكلية		
9	معامل الارتباط	0,783**	11	معامل الارتباط	0,540*	13	معامل الارتباط	0,546*
	مستوى الدلالة	0,001		مستوى الدلالة	0,038		مستوى الدلالة	0,035
	حجم العينة	15		حجم العينة	15		حجم العينة	15
10	معامل الارتباط	0,668**	12	معامل الارتباط	0,838**			
	مستوى الدلالة	0,006		مستوى الدلالة	0,000			
	حجم العينة	15		حجم العينة	15			

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) وهي العبارات رقم (9-10-12) حيث بلغت قيم معاملات ارتباطها مع الدرجة الكلية للمحور على التوالي (0,83/0,68/0,078) في حين جاءت العبارتين (11-13) دالتين عند (0.05) وقدرت قيمتي معاملي ارتباطهما مع الدرجة الكلية للمحور على التوالي (0.54/0.54) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثاني كمؤشر لصدق التكوين في قياس اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي.

3- حساب معامل ارتباط كل فقرة من فقرات محور واقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية		
0,852**	معامل الارتباط	20	0,785**	معامل الارتباط	17	0,588*	معامل الارتباط	14
0,000	مستوى الدلالة		0,001	مستوى الدلالة		0,021	مستوى الدلالة	
15	حجم العينة		15	حجم العينة		15	حجم العينة	
0,866**	معامل الارتباط	21	0,736**	معامل الارتباط	18	0,723**	معامل الارتباط	15
0,000	مستوى الدلالة		0,002	مستوى الدلالة		0,002	مستوى الدلالة	
15	حجم العينة		15	حجم العينة		15	حجم العينة	
			0,683**	معامل الارتباط	19	0,929**	معامل الارتباط	16
			0,005	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
			15	حجم العينة		15	حجم العينة	

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور واقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0,92) في الفقرة (16) و (0,68) في الفقرة (19). ما عدى العبارة رقم (14) جاءت دالة عند (0.05) وقدرت قيمة معامل ارتباطها مع الدرجة الكلية للمحور (0.58) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثالث كمؤشر لصدق التكوين في قياس واقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة.

2- الطريقة الثانية: صدق الاتساق الداخلي الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للمقياس ككل: تم حساب الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل حيث جاءت هي الأخرى كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث بلغت قيمة ارتباط الدرجة الكلية للمحور الأول مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.93)، أما ارتباط الدرجة الكلية للمحور الثاني مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل فقد بلغ (0.66) أما ارتباط الدرجة الكلية للمحور الثالث مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل فقد بلغ (0.93) ، وهذا يعني أن الاستبيان صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم () يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل

أبعاد استبيان التغيير التنظيمي والدرجة الكلية	قيمة معامل بيرسون	مستوى الدلالة
التغيير في الموارد البشرية	0,938**	0.01
اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي	0,661**	0.01
واقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة	0,938**	0.01

2-الثبات:

تم التأكد من ثبات استبيان التغيير التنظيمي بطريقة حساب معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا المقياس فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (00) يوضح معامل ألفا كرونباخ استبيان التغيير التنظيمي وأبعاده الفرعية

أبعاد استبيان التغيير التنظيمي والدرجة الكلية	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
التغيير في الموارد البشرية	0,867	8
اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي	0,713	5
واقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة	0,887	8
الدرجة الكلية لاستبيان التغيير التنظيمي	0,926	21

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد استبيان التغيير التنظيمي كانت مرتفعة حيث بلغت على التوالي (0,88/0,71/0,86) أما بالنسبة لمعامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للمقياس فقد بلغ (0.92) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن استبيان التغيير التنظيمي يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحا للتطبيق في الدراسة الأساسية.

الصدق والثبات: استبيان الأداء الوظيفي

-صدق الاتساق الداخلي: وقد تم التحقق من صدق اتساق الداخلي للاستبيان وذلك بتطبيقه على عينة استطلاعية أولية بلغت (15) مربية بطريقتين:

1- عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للاستبيان الذي تنتمي إليه:

1-1- حساب معامل ارتباط كل فقرة من فقرات استبيان الأداء الوظيفي مع الدرجة الكلية:

الدرجة الكلية	معامل الارتباط	الدرجة الكلية	معامل الارتباط	الدرجة الكلية	معامل الارتباط	الدرجة الكلية	معامل الارتباط
0,691**	معامل الارتباط	0,733**	معامل الارتباط	0,748**	معامل الارتباط	1	معامل الارتباط
0,004	مستوى الدلالة	0,002	مستوى الدلالة	0,001	مستوى الدلالة	5	مستوى الدلالة
15	حجم العينة	15	حجم العينة	15	حجم العينة	9	حجم العينة
0,631*	معامل الارتباط	0,734**	معامل الارتباط	0,911**	معامل الارتباط	2	معامل الارتباط
0,012	مستوى الدلالة	0,002	مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة	6	مستوى الدلالة
15	حجم العينة	15	حجم العينة	15	حجم العينة	10	حجم العينة
0,835**0	معامل الارتباط	0,705**	معامل الارتباط	0,954**	معامل الارتباط	3	معامل الارتباط
0,000	مستوى الدلالة	0,003	مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة	7	مستوى الدلالة
15	حجم العينة	15	حجم العينة	15	حجم العينة	11	حجم العينة
		0,597*	معامل الارتباط	0,899**	معامل الارتباط	4	معامل الارتباط
		0,019	مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة	8	مستوى الدلالة
		15	حجم العينة	15	حجم العينة		حجم العينة

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات استبيان الأداء الوظيفي مع الدرجة الكلية للاستبيان جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0,91) في الفقرة (02) و (0,69) في الفقرة (09). ما عدى العبارتين (08--10) جاءت دالتين عند (0.05) وقدرت قيمتي معاملي ارتباطهما مع الدرجة الكلية للمحور على التوالي (0.63/0.59) هذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس الأداء الوظيفي.

2-الثبات: تم التأكد من ثبات استبيان الأداء الوظيفي بطريقة حساب معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا الاستبيان فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (00) يوضح معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الأداء الوظيفي

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	استبيان الأداء الوظيفي
11	0,923	الدرجة الكلية الثقة التنظيمية

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الأداء الوظيفي ككل بلغ (0,92) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات المقياس، وهذا يعني أن استبيان الأداء الوظيفي يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحاً للتطبيق في الدراسة الأساسية.

7- أساليب تحليل البيانات:

- إن جمع البيانات عن طريق استمارة البحث دون تبويبها وتحليلها تبقى نتائج مبهمة وغير معروفة ما لم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة يستطيع القارئ الاطلاع عليها، وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على عدة أساليب إحصائية منها:
- التكرارات والنسب المئوية.
 - اختبار ألفا كرونباخ.
 - معامل الارتباط بيرسون.
 - اختبار كولموغروف سميرونوف
 - واختبار شايبيروا
 - اختبار الدلالة الإحصائية (T).

الخلاصة:

تم عرض في هذا الفصل أهم خطوات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية لهذا البحث حيث تناولت الدراسة الاستطلاعية تعريفا وأهدافا كما تم وصف العينة الأولية للدراسة إضافة إلى عرضنا لعناصر الدراسة الأساسية المتمثلة في المنهج المعتمد عليه في هذا البحث والحدود الزمانية والمكانية للدراسة كما قدمنا نظرة شاملة عن عينة الدراسة الأساسية كذا قمنا بذكر أدوات جمع البيانات التي استعملناها وجل الأساليب الإحصائية التي إستعنا بها لتحليل المعلومات.



الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث

1- التذكير بفرضيات الدراسة:

-الفرضية العامة:

علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى التغيير التنظيمي وأداء العاملين

الفرضيات الفرعية:

1- مستوى التغيير التنظيمي بالمكتبات الجامعية بجامعة المسيلة عال.

2- مستوى الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية بجامعة المسيلة عال

3- توجد فروق دالة إحصائية في تقدير مستوى التغيير التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

2-التوزيع الطبيعي للمتغيرات:

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من:

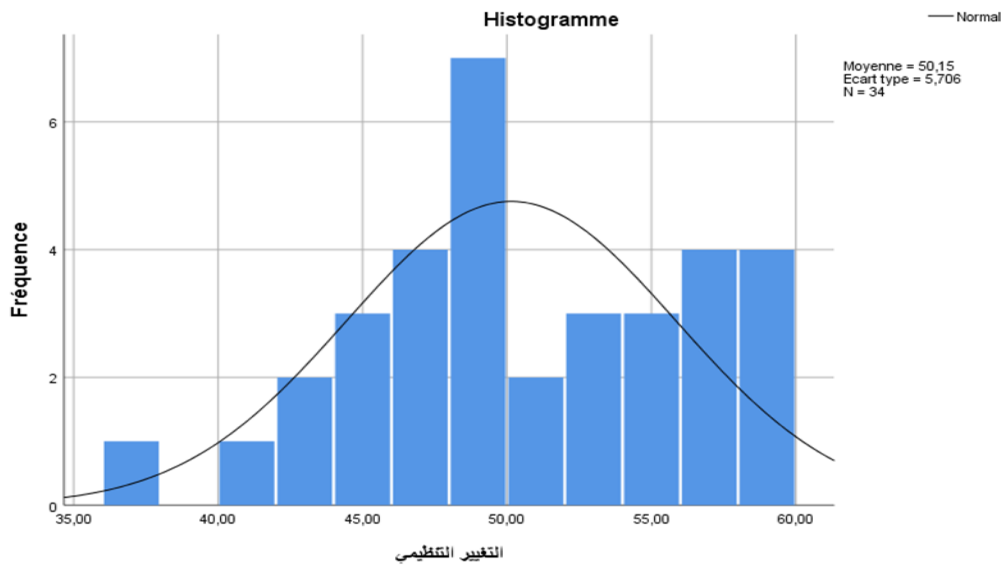
- شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية والمتمثلة في المتغيرات التالية (متغير التغيير التنظيمي -متغير الأداء الوظيفي)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (11) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

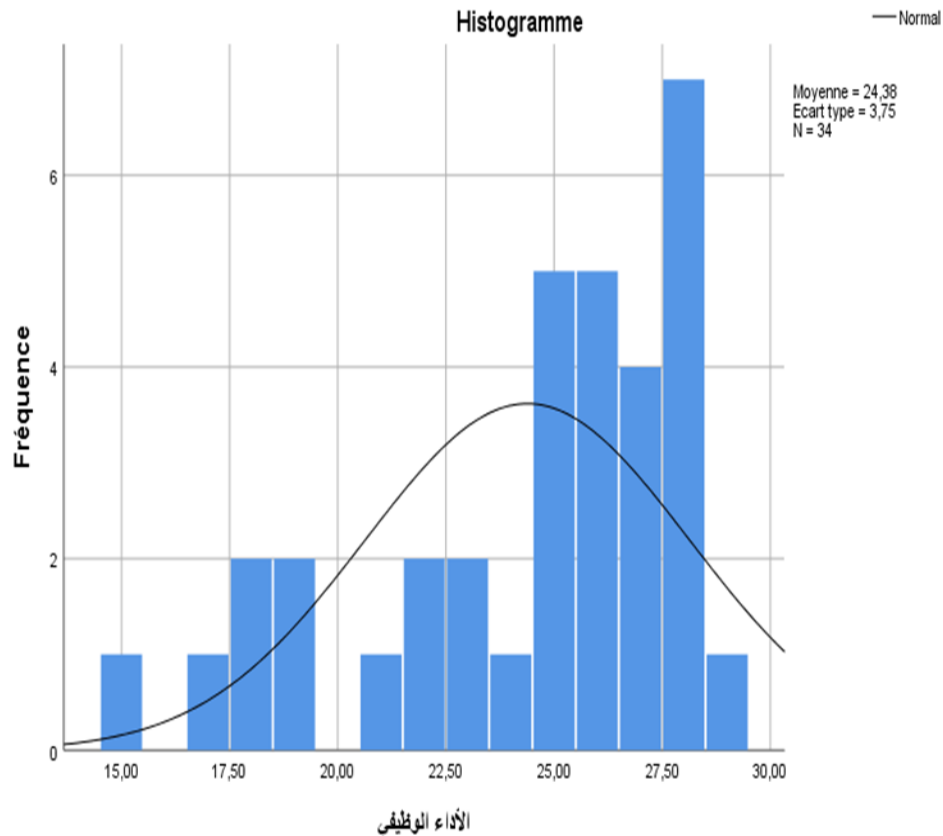
القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	
غير دال	0,374	34	0,967	,200*	34	0,109	التغيير التنظيمي
دال	0,001	34	0,880	0,000	34	0,212	الأداء الوظيفي

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغوروف سميرونوف، واختبار شابيرو أن كل القيم بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة وهما متغير التنظيمي -متغير الأداء الوظيفي، جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) بالنسبة لمتغير التنظيمي مما يدل على أن بيانات المتغير تتوزع توزيعاً طبيعياً، أما بالنسبة لمتغير الأداء الوظيفي فإن كل من قيمتي اختباري كولموغوروف سميرونوف، و شابيرو جاءت دالة احصائية مما يدل على أن بيانات المتغير لا تتوزع توزيعاً طبيعياً، وبما أن المتغير المستقل يتوزع توزيعاً طبيعياً فإن كل الأساليب الإحصائية التي سوف تستخدم للتحقق من فرضيات الدراسة الحالية هي أساليب إحصائية بارامترية. كما هو موضح في

الشكلين التاليين:



الشكل رقم(1): التوزيع الطبيعي لمتغير التغيير التنظيمي -



الشكل رقم (2): متغير الأداء الوظيفي

3- عرض نتائج الدراسة:

3-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة:

والتي تنص على: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التغير التنظيمي والأداء الوظيفي

وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدمت الطالب معامل ارتباط بيرسون Pearson

للكشف عن قيم معامل الارتباط بين أبعاد مقياس التغير التنظيمي والأداء الوظيفي والجدول التالي يوضح نتائج ذلك:

جدول رقم (00) يوضح مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد مقياسي التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي.

الأداء الوظيفي.		
0,499**	معامل الارتباط	التغيير في الموارد البشرية
0,003	مستوى الدلالة	
34	حجم العينة	
0,504**	معامل الارتباط	اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي
0,002	مستوى الدلالة	
34	حجم العينة	
0,514**	معامل الارتباط	واقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة
0,002	مستوى الدلالة	
34	حجم العينة	
0,633**	معامل الارتباط	التغيير التنظيمي
0,000	مستوى الدلالة	
34	حجم العينة	
. ** .La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)		

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى ما يلي:

- 1- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة وذات دلالة إحصائية بين أبعاد التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$).
- 2- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للتغيير التنظيمي والدرجة الكلية للأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة العلاقة ($0,633^{**}$) وهي قوية وعكسية ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). بمعنى كلما زادت مستويات التغيير التنظيمي زاد معها مستوى الأداء الوظيفي. وعليه نستنتج تحقق الفرضية البحثية والتي نصت على: "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي".

3-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على أنه: مستوى التغيير التنظيمي بالمكتبات الجامعية بجامعة المسيلة عال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة"

ولاختيار هذا الفرض تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على استبيان التغيير التنظيمي والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (00) يوضح مستوى التغيير التنظيمي بالمكتبات الجامعية بجامعة المسيلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة										
المتغير x	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	الفرق بين المتوسطين	t	مستوى الدلالة	القرار	المعيار
الدرجة الكلية	34	2	2,3880	0,27169	33	0,38796	8,326	0.000	دال عند 0.01	3-2.33 المجال العالي

بعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستبيان التغيير التنظيمي ومقارنته بالمتوسط النظري تبين أن متوسط درجات أفراد عينة البحث في التغيير التنظيمي بلغ (2,3880) درجة وبانحراف معياري قدره (0,27169) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (2) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (0,38796) درجة، [وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسيطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (8,326) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)]. كما أن المتوسط المحسوب ينتمي الى المجال العالي [-2.33-3] ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وهذا يعني أن مستوى التغيير التنظيمي بالمكتبات الجامعية بجامعة المسيلة عال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وعليه نستنتج تحقق الفرضية.

3-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على أنه: مستوى الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية بجامعة المسيلة عال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة"

ولاختيار هذا الفرض تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على استبيان الأداء الوظيفي والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (00) يوضح مستوى الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية بجامعة المسيلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة										
المتغير y	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	الفرق بين المتوسطين	t	مستوى الدلالة	القرار	المعيار
الدرجة الكلية	34	2	2,4385	0,36050	33	0,43850	7,093	0.000	دال عند 0.01	3-2.33 المجال العالي

بعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستبيان الأداء الوظيفي ومقارنته بالمتوسط النظري تبين أن متوسط درجات أفراد عينة البحث في الأداء الوظيفي بلغ (2,4385) درجة وبانحراف معياري قدره (0,36050) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (2) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (0,43850) درجة، [وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (7,093) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)]. كما أن المتوسط المحسوب ينتمي الى المجال العالي [2.33-3] ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقع في الخطأ بنسبة 1%.

وهذا يعني أن مستوى الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية بجامعة المسيلة عال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وعليه نستنتج تحقق الفرضية.

3-4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنص على أنه: توجد فروق دالة إحصائية في تقدير مستوى التغيير التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدم اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (111) يوضح نتائج اختبار "ت" ودلالاتها الإحصائية للفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة على استبيان التغيير التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الجنس	المتغير
غير دال	0,841	32	0,203	2,52982	19,2000	10	ذكر	التغيير في الموارد البشرية
غير دال	0,841	32	0,203	2,65396	19,0000	24	أنثى	
غير دال	0,868	32	-0,168	1,93218	11,8000	10	ذكر	اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي
غير دال	0,868	32	-0,168	1,81579	11,9167	24	أنثى	
غير دال	0,348	32	0,953	2,76687	19,9000	10	ذكر	واقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة
غير دال	0,348	32	0,953	2,73332	18,9167	24	أنثى	
غير دال	0,627	32	0,491	5,17365	50,9000	10	ذكر	التغيير التنظيمي
غير دال	0,627	32	0,491	5,99033	49,8333	24	أنثى	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك تقارب بين المتوسطات الحسابية للجنسين في أبعاد استبيان التغيير التنظيمي حيث جاءت الفروق طفيفة بينهما وغير دالة إحصائية وما يؤكد ذلك هو قيمة T-TEST والتي بلغت على التوالي بالنسبة لأبعاد التغيير التنظيمي (0,953/-0,168/0,203) حيث جاءت غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $[\alpha=0.05]$. أما بالنسبة للدرجة الكلية لاستبيان التغيير التنظيمي فقد بلغ متوسط الذكور (50,9000) في حين بلغ متوسط الإناث (49,8333) إلا أن قيمة الفرق بينهما جاءت غير دالة إحصائية وما يؤكد ذلك هو قيمة T-TEST والتي بلغت (0,491) حيث جاءت غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

وعليه نستنتج عدم تحقق الفرضية البحثية التي نصت على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التغيير التنظيمي لدى أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس وقبول الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الفرق. وعليه نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التغيير التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.

3-5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.

وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدم اختبار (t) للمجموعات المستقلة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (07) يوضح نتائج اختبار "t" ودلالاتها الإحصائية للفروق بين متوسطات درجات الذكور والإناث في استبيان الأداء الوظيفي

المتغير	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
الدرجة الكلية للأداء الوظيفي	ذكر	10	25,2000	4,18463	0,817	32	0,420	غير دال
	أنثى	24	24,0417	3,59322				

ويتبين من الجدول أعلاه أن هناك تقارب كبير بين متوسطي الجنسين (الذكور/الإناث) في استبيان الأداء الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (25,2000) في حين بلغ المتوسط الحسابي للإناث (24,0417) حيث جاءت قيمة الفرق بينهما طفيفة وغير دالة إحصائيا وما يؤكد ذلك هو قيمة T-TEST والتي بلغت (0,817) حيث جاءت غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $[\alpha=0.05]$ أي أنه تم قبول الفرضية الصفرية ورفض فرضية البحث والتي نصت على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس. وعليه نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.

4- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

4-1- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على أنه: مستوى التغيير التنظيمي بالمكتبات الجامعية بجامعة المسيلة عال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة"

من خلال النتائج تم التوصل إلى أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (8,326) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). كما أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال العالي [2.33-3] ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وهذا يعني أن مستوى التغيير التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية عال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة"

وترجع الباحثة هذه النتيجة ذلك إلى أن يعمل التغيير التنظيمي داخل المؤسسة على تحسين تطبيق الأساليب تكنولوجيا المعلومات، وذلك لزيادة عملياتها التشغيلية وكفاءة واستراتيجيتها وعملياتها الإدارية والتنظيمية والتسويقية الفعالة، وهذا في ظل التغييرات التنظيمية التي تطرأ داخل المؤسسة أو في مجال العمل.

حيث أن تغيير أساليب العمل في استخدام التكنولوجيا الحديثة تسمح بتقنية العمل عن بعد، وكذلك إعطاء التوجيهات عن بعد مما ينعكس إيجابياً على عنصر الزمن (ريح الوقت) والتكلفة. بالإضافة إلى تغيير المهارات من خلال تحسين جودة أداء العمل، وتحرير العنصر البشري من الأعمال الروتينية، ومنه إلى الأعمال الإبداعية.

كما أن أغلب المنظمات تستخدم العديد من أنواع التكنولوجيا في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات، ولقد وجد أن هناك علاقات قوية ما بين حجم العمليات الإنتاجية وما بين الهيكل المتبع في المؤسسة.

لذا فالتغيير التنظيمي يلعب دورا بارزا في تحسين التكنولوجيا، هذه الأخيرة التي تعتبر تكامل وسائل المعلومات التي تساهم بشكل كبير في توليد المعرفة والمشاركة فيها، فظهور التكنولوجيا المعلومات أوجد فرص جديدة أمام المسؤولين لإيجاد مجالات جديدة في استراتيجياتها، وكذلك سهل عليهم العديد من الأعمال الشاقة وكذلك التحكم في جميع مجالات العمل من جهة أخرى فالتغيير في أساليب العمل ذلك من خلال تطوير استخدام التكنولوجيا ساهم بشكل كبير وواضح في سرعة تداول المعلومات وبالتالي المساعدة في عملية اتخاذ القرار.

4-2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على أنه: مستوى الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية بجامعة المسيلة عال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة"

من خلال النتائج تم التوصل إلى أن الفرق دال إحصائيا بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (7,093) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). كما أن المتوسط المحسوب ينتمي الى المجال العالي [2.33-3] ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وترجع الباحثة هذه النتيجة ذلك إلى أن المؤسسة محل الدراسة (المكتبات الجامعية) تقوم بتنظيم دورات تدريبية لموردها البشري لمعرفة وتعلم والتحكم في تلك التقنيات الحديثة مما يعمل في رفع مستوى كفاءتهم في التحكم بها وبالتالي تحسن مستوى أداء العامل بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة. كما أن هناك رغبة من العاملين بالمكتبة في التحول نحو العمل في البيئة الإلكترونية، وذلك لتنمية القدرات وزيادة الكفاءة والفعالية سواء للفرد أو لنسبة للمكتبة بصفة عامة هذا ما جعلهم يقدمون أداء أفضل للرقى بالمكتبة وخدماتها بالإضافة إلى استخدام المؤسسة محل الدراسة نظام الترقيات والمكافآت.

وبما يبرر هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة كرمي كريمة (2009-2010) والتي هدفت إلى معرفة أثر التغيير التنظيمي على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز والتي أقرت بأن الحوافز المادية والمعنوية ترفع من مستوى أداء العامل مجال الدراسة. بالإضافة إلى ما توصلت إليه دراسة علاوي عبد الفتاح (2012/2013) حيث ان إرفاق التغيير بمجموعة من الحوافز يثير دوافع العمل الجاد لدى العاملين كذلك يجب تقويم نظام الحوافز بشكل دوري وبمنهج علمي نظرا لتغير طرائق تحفيز العاملين بتغير الوقت والظروف وطبيعة العمل.

4-3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنص على أنه: توجد فروق دالة إحصائية في تقدير مستوى التغيير التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.

من خلال النتائج تم التوصل إلى عدم تحقق الفرضية البحثية التي نصت على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التغيير التنظيمي لدى أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس وقبول الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الفرق. وعليه نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التغيير التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.

وترجع الباحثة هذه النتيجة ذلك إلى أن موضوع التغيير التنظيمي يعد من أهم المواضيع المؤثرة على العمل التنظيمي داخل المؤسسة سواء كفكرة أو تطبيق وهو بطبيعته غير واضح الأبعاد، غير متقبل عند كثير من الأشخاص نتيجة طبيعة الفرد التي تميل إلى الاستقرار والثبات وعليه يحتاج التغيير التنظيمي إلى التهيئة والإعداد عند الشروع فيه، فهو عملية متصلة بالعامل كفرد تابع للمؤسسة لا بنوع جنسه، حيث أن التغيير بالمكتبات الجامعية يمكن أن يكون على مستوى استخدام التكنولوجيا مثلا لذا فهو يوائم كلا الجنسين.

حيث اتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة سوفي نبيل (2010-2011) والتي هدفت لدراسة اتجاهات الموظفين حول التغيير التنظيمي حيث توصلت إلى أن كما توصل اليها الباحث

من خلال الدراسة إلى أن أحد أهم مفاتيح نجاح التغيير هو العنصر البشري من خلال تأييده وتقبله ودعمه له من جهة ومن جهة أخرى قيادة التغيير وما تتطلبه من مهارات وقدرات تكفي لتحقيق التغيير، كما تعد الثقافة التنظيمية المرنة والهيكل التنظيمي الداعم من العوامل الحاسمة في نجاح التغيير.

4-4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.

من خلال النتائج تم التوصل إلى عدم تحقق الفرضية البحثية التي نصت على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس وقبول الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الفرق. وعليه نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.

وترجع الباحثة هذه النتيجة ذلك إلى على حرص وكفاءة و فاعلية العاملون في إنجاز المهام واستخدام التكنولوجيا بشكل دقيق حيث يمكن القول أن أداء المكتبات الجامعية بجامعة محمد بوضياف قويا كونها مؤسسة هامة، فهي تمتاز بآلات ببرامج حاسوبية التي يسيروها العامل خلال داء عمله بعد تدريبهم وتكوينهم عليها فهي تزيد من مهاراتهم، فيعتبر العامل هنا هو المحفز الأساسي في أداء المكتبة.

4-5- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

والتي تنص على: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي"

من خلال النتائج تم التوصل إلى تحقق الفرضية العامة، وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية التغيير التنظيمي والدرجة الكلية للأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة العلاقة ($0,633^{**}$) وهي قوية وعكسية ودالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). بمعنى كلما زادت مستويات التغيير التنظيمي زاد معها مستوى الأداء الوظيفي.

حيث اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة علاوي عبد الفتاح والتي هدفت إلى البحث عن أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى أن اثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية يظهر من خلال :

- التغيير في البرامج التدريبية وفقا لما يقتضيه التغيير التنظيمي سواء كان التنمية المهارات السلوكية أو القدرات الفنية في العمل، لأنه من خلال التدريب يمكن إحداث التأثير في معارف ومهارات واتجاهات المتدربين ويكون عند التدريب تماشيا مع الأهداف المرجوة من برنامج التدريب

- ان إرفاق التغيير بمجموعة من الحوافز يثير دوافع العمل الجاد لدى العاملين كذلك يجب تقويم نظام الحوافز بشكل دوري وبمنهج علمي نظرا لتغير طرائق تحفيز العاملين بتغير الوقت والظروف وطبيعة العمل

- أن تأثير القائد على المورد البشري لا يستمد من سلطة الرسمية بل من سماته الشخصية لصعوبة التحكم في سلوك الفرد والسيطرة عليه بسبب التغيرات في مشاعره وعواطفه لذلك لا تحتاج المنظمة لتوفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية

5- الاستنتاج العام:

ان التغييرات التي تشهدها المنظمات تهدف إلى القدرة في التعامل مع البيئة العالمية ذات ميزة تنافسية عالية بين المنظمات، لذلك يتعين على هذه المنظمات أن تستجيب لهذه التغييرات المحيطة بها برؤية استراتيجية واضحة تمكنها من اكتشاف أهمية الفرص وتجنب التهديدات لتتمكن من البقاء وفرض وجودها في الأسواق العالمية وإنتاجياتها الفعالة، وكذلك الجودة والمرونة في تلبية الطلب ومفتاح النجاح هو الابتكار، وهذا ما توصلنا إليه من خلال هذه الدراسة من خلال التغيير التكنولوجي، حيث يلعب هذا الأخير دورا بارزا في تعزيز الابتكار وتطوير وسائل الاتصال والمعلومات بين الأفراد.

كذلك من خصائص التغيير التنظيمي كونه نظام مفتوح يحدث نتيجة تأثير المؤسسة في بيئتها الداخلية ومحاولتها للاستجابة والتعاش والتأثير في البيئة الخارجية والتي بمجتمعه تمثل القوى الدافعة للتغيير من خلال التكوين، هذا الأخير يسمح باكتساب الكفاءات وتطويرها من خلال البدء بتغيير الآراء والأفكار وجعلها أكثر مرونة وقادرة على مواكبة ومواجهة التغييرات المستقبلية بفعالية أكثر، وذلك لاختيار المتكويين لمواضيع البرامج التكوينية خاصة باستخدام التغييرات الحديثة كالتكنولوجيا والأنظمة الإدارية الجديدة كتحديد برامج معينة لتحديد لتحقيق أداء الوظيفة ومن مسؤولية الموظفين إتقانها، وهذا ما يؤدي إلى سهولة تقبل التغيير والسعي لاكتشاف والمساهمة بفعالية الأداء أكثر كفاءة.

فالمؤسسة تعمل على سد الفجوات بالنسبة للعمال وذلك من خلال التقليل من نسبة التغيير. فمثلا التكوين يساعد العمال للتعرف على التغييرات الحاصلة فالمؤسسة، وكذلك معرفتهم الأساليب وطرق العمل الجديدة فالفرد يعتبر أهم مورد بالنسبة للمؤسسة، هذه الأخيرة أصبحت أمام حتمية التغيير من أجل ضمان الاستمرار ومواجهة ضغوطات المنافسة، لذا واجب عليها مواكبة التغيير بجميع أنواعه.

كما أن المكتبات الجامعية بجامعة المسيلة تستجيب للتغيرات الحاصلة في التكنولوجيا والاستفادة منها. بالإضافة إلى أن العمال هذه المؤسسة كانوا مواكبين لتلك التغيرات الحاصلة في المؤسسة، كما لوحظ من خلال النتائج أن المكتبات الجامعية تهتم بشكل واضح بالتكوين المستمر للعمال، كما أن إدارة المؤسسة تهتم بتوفير وسائل التدريب المناسبة لمواكبة التغيرات.

6- اقتراحات الدراسة:

- بناء على ما توصلنا إليه من خلال نتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى بعض التوصيات التي يمكن تطبيقها والاستفادة منها:
- التغيير التنظيمي هو استراتيجية حديثة يمكن إتباعها، أي مؤسسة التي ترغب في معالجة نقاط ضعفها واستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.
 - ضرورة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات من أجل توفير الوقت والجهد لتسهيل العمل وكذا رفع الكفاءات.
 - يجب على جميع المؤسسات التي تواكب التغيرات الحاصلة وضع برامج تدريبية من أجل تحسين أداء العاملين

الخاتمة

خاتمة:

تشهد كافة المؤسسات في جميع المجالات سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدماتية تغيرات متواصلة وتطورات علمية وتكنولوجية، ومن أهم هذه التحولات التفكير الاستراتيجي المتمثل في المعلومات والكفاءات التي يمتلكها المورد البشري، إذ تمثل أهم الموارد بالنسبة للمؤسسة لخلق وإنجاح التغيير.

أمام تلك التطورات والتغيرات أصبح من الضروري على المؤسسة مواكبة التغيرات وذلك من خلال استخدام كل ما يتاح لهذه المؤسسة من وسائل وأساليب تكنولوجية معاصرة، إذ تمكنها من مواجهة كل هذه التحديات.

فالمؤسسة الجزائرية كغيرها من مؤسسات الدول النامية تسعى لإحداث تغيرات شاملة لمختلف القطاع، ومن بينها المكتبات الجامعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة (مجال الدراسة).

ولهذا جاءت هذه الدراسة بغيت معرفة علاقة مستوى التغيير التنظيمي بأداء العاملين من خلال رفع كفاءة العاملين وزيادة الإنتاجية، وعلى ضوء هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج السابقة الذكر من خلال تحليل البيانات ومناقشة فرضياتها والإجابة على تساؤلاتها الفرعية، إذ تم التوصل إلى أن التغيير التنظيمي وما يحمله من أهمية فهو ضرورة لازمة وحتمية على كافة المؤسسات وذلك من أجل مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في العالم الخارجي وكذلك دخول في الأسواق العالمية، فالتغير التنظيمي يزيد من كفاءة أداء العمال وذلك من خلال التطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات واعتبارها عامل أساسي في إحداث هذا التغيير.

الفصل الخامس :عرض وتحليل ومناقشة النتائج

كذلك ومن جهة أخرى قد تتبنى المؤسسة تقنيا وأساليب وتكنولوجيا حديثة في ظل هذا التغيير مما يتطلب على المؤسسة تنظيم دورات تدريبية لموردها البشري لمعرفة وتعلم والتحكم في تلك التقنيات مما يعمل في رفع مستوى كفاءتهم في التحكم بها وبالتالي تحسن مستوى أداء العامل بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة.



قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع بالعربية.

- (1) أبو الفضل جمال ابن منظور: **لسان العرب**، دار صادر، بيروت، لبنان، 1992
- (2) أحمد حسين اللقاني، علي الجمل :معجم المصطلحات التربوية ، ط1 ، عالم الكتب، القاهرة، 1996
- (3) أحمد سيد مصطفى: **إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000
- (4) أحمد صقر عاشور :**السلوك الإنساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- (5) أحمد ماهر: **إدارة الموارد البشرية**، ط5، مراكز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1998.
- (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) توفيق محمد عبد المحسن: **تقييم الأداء "مداخل جديدة لعالم جديد"**، دار الفكر العربي، لبنان، 2002.
- (9) ثابت عبد الرحمان إدريس: **المدخل الحديث في الإدارة العامة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003
- (10) دافيد س ويلسون: **إستراتيجية التغيير**، ترجمة تحية سيد عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 1995
- (11) دوجلاس سميث: **إدارة تغيير الافراد - المبادئ والاستراتيجيات والرؤى**، ترجمة عبدالحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر، 2001

12) راوية حسن :إدارة الموارد البشرية -رؤية مستقبلية-دار الجامعية، دون مكان نشر، 2003.

13) رحيم حسين: **التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات - مدخل النظم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، فيفري 2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر

14) سعيد يس عامر: **إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات**، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، لقاهرة، مصر، 1992

15) صلاح الدين دسوقي: **إدارة التغيير-نموذج مقترح لدور إدارة الموارد البشرية بمنشأة الاتصالات**، موقع الاتحاد الدولي للاتصالات صفحة مطلع عليها بتاريخ 2007/01/05،
www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc10.ppt

16) صلاح الدين عبد الباقي :إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،الإسكندرية 1999-2000 .

17) صلاح محمد عبد الباقي: **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية، القاهرة، 2000

18) الطيب ولد لعروسي: **العولمة إرث غربي مخيف**، مجلة الفيصل، العدد 355، فبراير 2005، الرياض، السعودية، الدار العربية للطباعة والنشر

19) عامر الكبيسي: **التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة- التطوير التنظيمي**، مطابع دار الشرق، الدوحة، قطر، 1998

20) عبد الله عبد الغني الطجم والسواط طلق عوض الله: **السلوك التنظيمي - المفاهيم والنظريات والتطبيقات**، دار النوابع للنشر والتوزيع، جده، السعودية، 1995

21) عثمان فاروق السيد: **قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين**، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2000

22) عداي الحسيني فلاح حسن: **الإدارة الإستراتيجية**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000.

- 23) علي سامي :إدارة الإنتاجية ، مكتبة الإدارة الجديدة، مكتبة غريب، الفجالة، ب ت.
- 24) علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000
- 25) علي عبد الله: التحولات وثقافة المؤسسة، مطبوعات الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، 21-22 ماي، البليدة، الجزائر، 2002
- 26) عمار بوحوش: الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، ط2، دار البصائر، الجزائر، 2008،
- 27) عودة نافع أسمر :علاقة السلوك القيادي لمدير المدرسة بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية ،كلية التربية، جامعة اليرموك،الأردن،1992.
- 28) الفيروز آبادي ومجد الدين محمد يعقوب: القاموس المحيط، ط2، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، 1987
- 29) كاظم جواد شبر: إدارة الإنتاج ، ط2، مطبعة دار الجاحظ، بغداد، 1976.
- 30) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع لبنان ، 2000.
- 31) كمال عبد الحميد زيتون "التدريس نماذجه ومهاراته، ط1، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2003.
- 32) محمد المحمدي الماضي: استراتيجيات التغيير التنظيمي - مدخل إسلامي مقارن، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2000
- 33) محمد عبد المحسن العتيبي: المناخ المدرسي و معوقاته و دوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام،(رسالة ماجستير منشورة)، الرياض ، 2007 .
- 34) محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002
- 35) محمد قاسم القيروتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الأردن، 2000

(36) مصطفى محمود أبو بكر: دليل المدير المعاصر - الأدوار - المهارات - الصفات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001

(37) منصوري سعدان: تقييم وترشيد الأداء في المؤسسات الصناعية (رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية) ، فرع تسيير مؤسسات ، جامعة سطيف، 1997.

(38) مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، ط3، دار مجدلوي للنشر ، عمان ، 1998.

(39) نيجل كنج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004

ثانيا: المراجع بالأجنبية.

- 1) Albraak Abdurrahman: Organizational change and innovation, unpublished scientific research, Riyadh, 2008
- 2) Ecosip, "dialogue autour de la performance en entreprise", edition harmattan, paris, 1999.
- 3) Gareth Morgan: **l'image de l'organisation** , traduit par Solange chevrier_voue et Michel, 4^{ème} édition, Esaka édition, paris, 1983
- 4) Giordano Yonne: **Communication et organisationnelle reconsideration par la théorie de la structuration**, revue de gestion des ressources humaines, France, 26-27 mai, 1998
- 5) Jean Pierre et Amassasse Poulot: **Stratigor Politique Générale Stratégie- Structure- Décision-** DUNOD, 3^{ém} éditions, paris, 1997
- 6) Serge Raynal: **le Management par projets « Approche stratégique du changement »**, 3^{ème} édition, Editions d'organisation, paris, 2003
- 7) Wind,J and Main,Y: **Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century**, kogah page, London, 1999

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس

استمارة استبيان حول:

مستوى التغير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين

- دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة -

إشراف الدكتور:

بوجمعة نقبيل

إعداد الطالبة:

نسيبة بلخير

سيدي الكريم، سيدتي الكريمة، تحية عطرة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم النفس تخصص تنظيم وعمل نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجية منكم الإجابة على عباراته بكل صدق وموضوعية، علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير لكم جزيل الشكر على تعاونكم

ملاحظة: ضع علامة (x) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة.

السنة الجامعية: 2019-2020

-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

الرقم	البعد الأول: التغيير في الموارد البشرية	غير موافق	محايد	موافق
01	تحرص إدارة الموسمية على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين خلال عملية التعبير باستمرار			
02	الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل الجديدة			
03	تخصص إدارة المؤسسة جزء كبير من ميزانيتها لتطوير أداء العاملين			
04	أدت البرامج التدريبية إلى التغيير في سلوك العاملين			
05	يتم الاستعانة بذوي الخبرات من خارج المؤسسة في البرامج التدريبية المرتبطة بالتغيير التنظيمي			
06	تتم عملية الترقية في المؤسسات بناء على أداء الموظف			
07	التغيير الذي تقوم به المؤسسة بديع العاملين للعمل			
08	تسعى مؤسستنا إلى تشجيع العاملين لتكيفهم مع بيئة العمل الجديدة			
البعد الثاني : إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي				
09	تعمل كافة المستويات الإدارية مع بعضها بصورة جيدة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي			
10	توفر إدارة المؤسسة قيادة فعالة لإنجاح التغيير التنظيمي			
11	لا تجد المؤسسة صعوبة في إقناع العاملين بالتغيير التنظيمي			
12	هناك مقاومة من طرف العاملين للتغييرات التي تحددها المؤسسة			
13	يتوفر لدى إدارة المؤسسة رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير التنظيمي			
البعد الثالث : واقع تسيير مقاومة التغيير في المؤسسة				
01	تقدم إدارة المؤسسة كافة المعلومات المتعلقة بالتغيير التنظيمي للموظفين حتى تزيل أي غموض قد يسبب مقاومة التغيير			
02	تشارك إدارة المؤسسة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطة التغيير			
03	تدرب إدارة المؤسسة العاملين على أساليب إدارة التغيير للحد من مقاومتهم			
04	تتواصل إدارة المؤسسة مع العاملين لإقناعهم بأهمية التغيير			
05	تحفز إدارة المؤسسة العاملين لتبني عملية التغيير التنظيمي للحد من مقاومته			
06	تميل إدارة المؤسسة للتوصل لحلول وسط مع مقاومة التغيير			
07	توضح إدارة المؤسسة رؤيتها لتغيير التنظيمي لتجنب مقاومة العاملين لها			
08	أدى التغيير إلى تحسين الحالة النفسية للعمال خلال أداء عملهم			

البعد الرابع : أداء العاملين			
موافق	محايد	غير موافق	
			01 يؤدي العاملون الأعمال بالكفاءة و القاعالية المطلوبة
			02 يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد
			03 التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى سرعة إنجاز العمل
			04 تعمل الإدارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء
			05 البرامج التدريبية زادت المهارات لدى العاملين
			06 لدى العاملين المهارات والقدرة الإنجاح التغيير
			07 محافظ العاملون على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي
			08 يتم ترقية العاملين بناءا على تحسين أدائهم و سرعة استجابتهم العملية التغيير في المؤسسة
			09 تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها
			10 أدى التغيير إلى تحسين سلوك العمال مع الزملاء و الرؤساء و تشجيع روح الفريق
			11 أدى التغيير إلى تحسين الحالة النفسية للعمال خلال أداء عملهم

جگر الہی